



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu  
lemiantys veiksniai**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Deimilė Šulcaitė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Violeta Šilingienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiantys veiksniai**

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

---

**Deimilė Šulcaitė**

Projekto autorė

**Prof. dr.**

**Violeta Šilingienė**

Vadovė

**Prof.**

**Asta Savanevičienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Deimilė Šulcaitė

## **Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiantys veiksniai**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Deimilė Šulcaitė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Šulcaitė, Deimilė. Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiantys veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: pasitikėjimas organizacija, organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai, krizė.

Kaunas, 2024. 66 p.

## Santrauka

**Temos aktualumas.** Darbuotojų pasitikėjimas yra svarbus organizacijos šaltinis. Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad pasitikėjimas palengvina bendradarbiavimą ir veiksmingą koordinavimą, stiprina darbuotojų įsipareigojimą ir pastangas, gerina problemų sprendimo ir dalijimosi žiniomis kokybę, gerina naujoves ir veiklos rezultatus (Kahkonen, 2020). Nors pasitikėjimas visada svarbus organizacijose, jis tampa ypač gyvybiškai svarbus krizių ir sutrikimų metu. Permainų periode pasitikėjimas stipriai palengvina visų organizacijos darbuotojų gebėjimą pereiti ir konstruktyviai reaguoti į sutrikimus, taip pat sustiprina organizacijos gebėjimą būti judriai ir atspariai (Gillespie, Searle, Gustafsson ir kt., 2020). Kiekviena įmonė siekdama efektyviai vykdyti savo funkcijas privalo išsamiai išanalizuoti savo aplinką. Organizacijos aplinka turi reikšmingą įtaką jos egzistavimui ir raidai. Ji gali veikti kaip skatinamasis veiksnys verslo veikloje arba priešingai, kelti iššūkius ir trukdžius jos gyvavimui bei būsimam augimui. Tam, kad veikla vystytųsi efektyviai, labai svarbu organizacijoje išlaikyti aukštą pasitikėjimo lygį. Šiuolaikiniame pasaulyje vykstantys karai, pandemijos, kibernetinė atakos turi daug neigiamo poveikio ekonomikai, darbo aplinkai ir individų gerovei (Greyling, Rossouw, Adhikari, 2021). Kad išgyventi šias netikėtai susidariusias situacijas kai kurioms organizacijoms tenka atlikti didelius pokyčius: perorganizuoti savo veiklą, atleisti darbuotojus, mažinti etatus, vykdyti restruktūrizavimą. Vykstant šiems pokyčiams pastebima, kad tai kelia iššūkius komandos narių pasitikėjimui ir trukdo efektyviai organizacijos veiklai (Costa, Ferrin, Fulmer, 2017). Didelė pasitikėjimo svarba kelia klausimą, kokie veiksniai lemia organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu.

**Objektas.** Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą krizinių situacijų metu.

**Tikslas.** Atskleisti krizinių situacijų metu organizacinį pasitikėjimą lemiančius veiksnius.

**Pagrindiniai projekto rezultatai** rodo, kad KTU organizacijoje vyrauja aukštas pasitikėjimo lygis. Trijose organizacinio pasitikėjimo dimensijose horizontalus pasitikėjimas (pasitikėjimas kolegomis) įvertintas geriausiai. Gauti rezultatai atskleidė, kad horizontaliam pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi darbuotojų palaikymas ir darbo sąlygos. Šiek tiek prasčiau įvertintas vertikalus pasitikėjimas (pasitikėjimas vadovu). Vertikaliam pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi transformacinė vadovo lyderystė ir darbuotojų palaikymas. Prasčiausiai įvertintas beasmenis pasitikėjimas (pasitikėjimas organizacija). Beasmeniui pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi bendradarbiavimas ir solidarumas, darbo vietų išsaugojimas bei dalyvavimas ir įgalinimas. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad visi šie veiksniai yra itin svarbūs organizaciniam pasitikėjimui krizės organizacijoje metu.

Šulcaitė, Deimilė. Factors Determining Organizational Trust in an Organization During a Crisis. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: Trust in the Organization, Factors Determining the Trust in the Organization, Crisis.

Kaunas, 2024. 66.

### Summary

**Relevance of the topic.** Employee trust is an important resource for an organization. Research shows that trust facilitates cooperation and effective coordination, strengthens employee commitment and effort, improves the quality of problem solving and knowledge sharing, and improves innovation and performance (Kahkonen, 2020). While trust is always important in organizations, it becomes especially vital during times of crisis and disruption. During times of change, trust strongly facilitates the ability of all employees in an organization to transition and respond constructively to disruptions, and also strengthens the organization's ability to be agile and resilient (Gillespie, Searle, Gustafsson et al., 2020). Every company must analyze its environment in detail in order to perform its functions effectively. The organization's environment has a significant influence on its existence and development. It can act as a stimulating factor in business activities or, on the contrary, pose challenges and obstacles to its existence and future growth. In order for activities to develop effectively, it is very important to maintain a high level of trust in the organization. Wars, pandemics, and cyber-attacks in the modern world have many negative effects on the economy, the work environment, and the well-being of individuals (Greyling, Rossouw, Adhikari, 2021). In order to survive these unexpected situations, some organizations have to make major changes: reorganize their activities, lay off employees, reduce staff, carry out restructuring. As these changes occur, it is observed that it challenges the trust of team members and hinders the effective functioning of the organization (Costa, Ferrin, Fulmer, 2017). The high importance of trust raises the question of what factors determine organizational trust in an organization during a crisis.

**Object.** Factors determining trust in crisis situations.

**Purpose.** To reveal the factors determining organizational trust during crisis situations.

**Main results of the project** show that there is a high level of trust in the KTU organization. Among the three dimensions of organizational trust, horizontal trust (trust in colleagues) is rated the best. The obtained results revealed that horizontal trust is significantly influenced by employee support and working conditions. Vertical trust (trust in the manager) was rated a little worse. Vertical trust is significantly influenced by the manager's transformational leadership and employee support. The worst rated impersonal trust (trust in the organization). Impersonal trust is significantly influenced by cooperation and solidarity, job retention, and participation and empowerment. Based on the obtained results, it can be said that all these factors are extremely important for organizational trust during a crisis in an organization.

## Turinys

Lentelių sąrašas .....	6
Paveikslų sąrašas .....	7
Terminų sąrašas.....	8
Įvadas.....	9
<b>1. Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių problemos analizė .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių teoriniai sprendimai.....</b>	<b>17</b>
2.1. Organizacinio pasitikėjimo samprata ir jį charakterizuojančios dimensijos .....	17
2.2. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai .....	21
2.3. Krizės samprata, tipologija ir poveikis organizacijoms .....	26
2.4. Konceptualus organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių tyrimo modelis .....	30
<b>3. Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių tyrimo metodika .....</b>	<b>35</b>
<b>4. Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija.....</b>	<b>38</b>
4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikų analizė.....	38
4.2. Veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą ir organizacinio pasitikėjimo konstrukto vidurkių analizė .....	38
4.2.1. Bendri tyrimo konstrukto dedamųjų vidurkiai.....	38
4.2.2. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto tyrimo rezultatai.....	39
4.2.3. Veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą tyrimo rezultatai .....	41
4.2.4. Organizacinio pasitikėjimo ir veiksnių lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu tyrimo rezultatai pagal respondentų demografines charakteristikas .....	46
4.3. Veiksnių įtaka organizaciniam pasitikėjimui .....	48
4.3.1. Veiksnių ir organizacinio pasitikėjimo sąsajų tyrimo rezultatai.....	48
4.3.2. Veiksnių įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai.....	49
4.4. Veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	51
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>55</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>57</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>66</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>67</b>
1 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa (sudaryta autorės).....	67

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Organizacinio pasitikėjimo samprata (sudaryta autorės) .....	17
<b>2 lentelė.</b> Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės) .....	21
<b>3 lentelė.</b> Krizės samprata (sudaryta autorės) .....	26
<b>4 lentelė.</b> Krizes lemiantys veiksniai ir jų priežastys (sudaryta autorės) .....	28
<b>5 lentelė.</b> Tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autorės) .....	35
<b>6 lentelė.</b> Klausimyno ir jo konstrukty patikimumo vertinimas (sudaryta autoriaus).....	36
<b>7 lentelė.</b> Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003) (cit. Piligrimienė, 2016) .....	37
<b>8 lentelė.</b> Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal demografines ir socialines charakteristikas (sudaryta autoriaus) .....	38
<b>9 lentelė.</b> Vidinės komunikacijos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės) .	41
<b>10 lentelė.</b> Organizacinio teisingumo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės) .....	42
<b>11 lentelė.</b> Transformacinės vadovo lyderystės teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės) .....	42
<b>12 lentelė.</b> Bendradarbiavimo ir solidarumo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės) .....	43
<b>13 lentelė.</b> Dalyvavimo ir įgalinimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės) .....	43
<b>14 lentelė.</b> Darbuotojų palaikymo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	44
<b>15 lentelė.</b> Darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės) .....	44
<b>16 lentelė.</b> Darbo vietų išsaugojimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės) .....	45
<b>17 lentelė.</b> Investicijų į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės) .....	45
<b>18 lentelė.</b> Darbo sąlygų teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės).....	46
<b>19 lentelė.</b> Organizacinio pasitikėjimo elementų vidurkiai skirtingose demografinėse grupėse (sudaryta autoriaus) .....	46
<b>20 lentelė.</b> Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių raiška skirtingose respondentų demografinėse grupėse (sudaryta autoriaus).....	47
<b>21 lentelė.</b> Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių koreliacijų matrica (sudaryta autorės) .....	48
<b>22 lentelė.</b> Veiksnių, lemiančių horizontalų pasitikėjimą, regresinės analizės rezultatai (sudaryta autoriaus) .....	50
<b>23 lentelė.</b> Veiksnių, lemiančių vertikalų pasitikėjimą, regresinė analizė (sudaryta autoriaus) .....	50
<b>24 lentelė.</b> Veiksnių, lemiančių beasmenį pasitikėjimą, regresinė analizė (sudaryta autoriaus) .....	51
<b>25 lentelė.</b> Veiksnių, lemiančių asmeninį pasitikėjimą, regresinė analizė (sudaryta autoriaus).....	51

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Beasmenio pasitikėjimo dimensijos (Sudaryta remiantis Ahteela ir Vanhala, 2011).....	20
<b>2 pav.</b> Keturių stadijų krizės valdymo modelis (sudaryta remiantis Valackiene, 2012).....	28
<b>3 pav.</b> Veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, konceptualus modelis (sudaryta autorės).....	34
<b>4 pav.</b> Paniott'o formulė.....	36
<b>5 pav.</b> Bendri organizacinio pasitikėjimo dedamųjų vidurkiai (sudaryta autorės).....	39
<b>6 pav.</b> Veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, vidurkiai (sudaryta autorės) .....	39
<b>7 pav.</b> Horizontalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo kolegomis) teiginių vidurkiai (sudaryta autorės) .	40
<b>8 pav.</b> Vertikalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo vadovu) teiginių vidurkiai (sudaryta autorės).....	40
<b>9 pav.</b> Beasmenio pasitikėjimo (Pasitikėjimas organizacija) teiginių vidurkiai (sudaryta autorės) .	41
<b>10 pav.</b> Regresine analize patvirtintas veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu modelis.....	54

## Terminų sąrašas

### Terminai:

**Pasitikėjimas organizacija** (*Trust in the organization*) - pasitikėjimas bendra socialine sistema, kuriai priklauso aibė individų, darbuotojų suvokimas apie tai, kad organizacija juos palaiko bei darbuotojų tikėjimas, kad jų vadovai ir kolegos sako tiesą (Jucevičienė, 2013; Ozgur ir Tektas, 2018).

**Asmeninis pasitikėjimas** (*Personal trust*) – pasitikėjimas nukreiptas į konkrečią asmenybę arba individą (Ellonen ir kt., 2008).

**Horizontalus pasitikėjimas** (*Horizontal trust*) – pasitikėjimas lygiaverčiais darbuotojais (Kuhnert ir McCauley, 1992).

**Vertikalus pasitikėjimas** (*Vertical trust*) – pasitikėjimas santykiškai tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo arba aukščiausios vadovybės (Aksel ir kt., 2012).

**Beasmenis pasitikėjimas** (*Impersonal trust*) – pasitikėjimas organizacijos aspektais, kurie nesusiję su konkrečiais asmenimis. Tai apima pasitikėjimą tokiais dalykais kaip organizacijos vizija ir strategija, struktūros, vaidmenys ir t.t. (Kosonen ir kt., 2008).

**Krizinė situacija** (*Crisis situation*) – įvykis, kuris asmens, įmonės, finansų, reputacijos, nuosavybės gerovei kelia grėsmę (Ozanne'as ir kt., 2020).

**KTU** (Kaunas University of Technology) – Kauno technologijos universitetas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Darbuotojų pasitikėjimas yra svarbus organizacijos šaltinis. Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad pasitikėjimas palengvina bendradarbiavimą ir veiksmingą koordinavimą, stiprina darbuotojų įsipareigojimą ir pastangas, gerina problemų sprendimo ir dalijimosi žiniomis kokybę, gerina naujoves ir veiklos rezultatus (Kahkonen, 2020). Mokslinėje literatūroje organizacinis pasitikėjimas yra išskiriamas į dvi grupes: asmeninį ir beasmenį pasitikėjimą (Maguire & Phillips, 2008). Daugelis autorių asmeninį pasitikėjimą išskiria dar į dvi dimensijas: vertikalią ir horizontalią (Gucer ir Demirdag, 2014). Organizacinis pasitikėjimas yra glaudžiai susijęs su tarpusavio pasitikėjimu įvairiuose hierarchiniuose lygmenyse ir pasitikėjimu organizacijos struktūromis. Nors pasitikėjimas visada svarbus organizacijose, jis tampa ypač gyvybiškai svarbus krizių ir sutrikimų metu. Permainų periode pasitikėjimas stipriai palengvina visų organizacijos darbuotojų gebėjimą pereiti ir konstruktyviai reaguoti į sutrikimus, taip pat sustiprina organizacijos gebėjimą būti judriai ir atspariai (Gillespie, Searle, Gustafsson ir Hailey, 2020). Kiekviena įmonė siekdama efektyviai vykdyti savo funkcijas privalo išsamiai išanalizuoti savo aplinką. Organizacijos aplinka turi reikšmingą įtaką jos egzistavimui ir raidai. Ji gali veikti kaip skatinamasis veiksnys verslo veikloje arba priešingai, kelti iššūkius ir trukdžius jos gyvavimui bei būsimam augimui. Tam, kad veikla vystytųsi efektyviai, labai svarbu organizacijoje išlaikyti aukštą pasitikėjimo lygį. Šiuolaikiniame pasaulyje vykstantys karai, pandemijos, kibernetinė atakos turi daug neigiamo poveikio ekonomikai, darbo aplinkai ir individų gerovei (Greyling, Rossouw, Adhikari, 2021). Kad išgyventi šias netikėtai susidariusias situacijas kai kurioms organizacijoms tenka atlikti didelius pokyčius: perorganizuoti savo veiklą, atleisti darbuotojus, mažinti etatus, vykdyti restruktūrizavimą. Vykstant šiems pokyčiams pastebima, kad tai kelia iššūkius organizaciniam pasitikėjimui ir trukdo efektyviai organizacijos veiklai (Costa, Ferrin, Fulmer, 2017). Didelė pasitikėjimo svarba kelia klausimą, kokie veiksniai lemia organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu.

**Temos ištirtumas.** Organizacinis pasitikėjimas moksliniuose straipsniuose analizuojamas jau daugybę metų (Rousseau ir kt., 1998; Ahteela ir Vanhala, 2011; Jucevičienė, 2013; Mineo, 2014; Ashnai ir kt., 2016; Ozgur ir Tektas, 2018; Guo ir kt., 2019 ir kt.). Tačiau daugelis mokslininkų tiria ir veiksnius, kurie formuoja organizacinį pasitikėjimą, siekdami išsamiau suprasti jo įtaką organizacijoms (Shockley-Zalabak ir kt., 2000; Ahteela ir Vanhala, 2011; Aqagoli ir kt., 2020; Tong ir Jis, 2017 ir kt.). Moksliniais tyrimais yra stengiamasi įžvelgti, kaip šie veiksniai sąveikauja ir kaip jie formuoja organizacinį pasitikėjimą, siekdami pagerinti organizacijų veiklą ir padidinti jos efektyvumą bei darbuotojų gerovę. Pastebima, kad organizacinis pasitikėjimas yra nagrinėjamas ir pokyčių organizacijoje metu (Gillespie, Searle, Gustafsson ir Hailey, 2020; Gillespie ir kt., 2020; Kahkonen, 2020; Spreitzer ir Mishra, 2002 ir kt.). Analizuojant įvairius mokslinius šaltinius, pastebima, kad organizacijos susiduria su įvairiomis krizinėmis situacijomis, tokiomis kaip karai, pandemijos, kibernetinė atakos, todėl iškyla klausimas, kokie veiksniai lemia organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu?

**Tyrimo problema.** Kokie veiksniai lemia organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu?

**Tyrimo objektas.** Veiksniai, lemiantys organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu.

**Tyrimo tikslas:** Atskleisti organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančius veiksnius.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti organizacinio pasitikėjimo sampratą ir jos tipus.
2. Identifikuoti veiksnius, lemiančius organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, suformuojant teorinį tyrimo modelį.
3. Parengti tyrimo metodiką, leidžiančią identifikuoti veiksnius, lemiančius organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu.
4. Empiriškai ištirti veiksnius, lemiančius organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu.

**Tyrimo metodai.** Atlikta išsami mokslinės literatūros analizė siekiant nustatyti organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančius veiksnius. Tyrimui atlikti naudotas kiekybinio tyrimo metodas, anketinė apklausa. Duomenų statistinė analizė atlikta naudojant „Microsoft Excel 2019“ ir „IBM SPSS Statistics 29.0.1.0“ programas.

## 1. Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių problemos analizė

Pasitikėjimas dažnai apibrėžiamas kaip pasiryžimas būti pažeidžiamam, keliant teigiamus lūkesčius dėl kitos šalies ketinimų (Rousseau, Burt, Camerer ir Sitkin, 1998). Vadinasi, asmuo yra pasirengęs arba pasiryžęs atverti save situacijose, kuriose gali būti pažeidžiamas. Tai gali apimti emocinį atvirumą, pasitikėjimą kitais ar net rizikos priėmimą tarpasmeniniuose santykiuose. Efektyvioje žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje itin daug dėmesio skiriama vadovų ir darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui.

Organizacinis pasitikėjimas yra svarbus dėl daugelio įvairių priežasčių, nes turi didelę įtaką organizacijos vykdomai veiklai, darbuotojų elgesiui ir jos sėkmei. Pasitikėjimas sieja darbuotojų ir organizacijos tikslus, kuria darbuotojų lojalumą siekti maksimalaus efektyvumo, stiprina bendradarbiavimą ir užtikrina pozityvią komunikaciją (Kosar, 2020).

Ullah'as, Hasnain'as, Khalid'as ir Aslam'as (2019) atliko tyrimą, kuris atskleidė, kad pasitikėjimas tarp vadovų ir darbuotojų gerina darbuotojų gerovę. Organizacinis pasitikėjimas yra pagrindinis tvirtų darbdavio ir darbuotojo santykių bruožas, susijęs su darbuotojų gerove. Tose institucijose, kuriose darbuotojai pasitiki savo vadovais, darbuotojų gerovės lygis yra aukštesnis nei darbuotojų, kurie nepasitiki savo vadovais (Anand, Chhaged ir Delfin, 2012). Šie tvirti darbuotojų ir darbdavių santykiai turi didelę įtaką organizacijos klestėjimui. Jaškevičiūtė, Stankevičienė, Diskienė ir kt. (2021) priduria, kad organizacinės praktikos ir principai sukuria organizacijos pasitikėjimą tarp darbuotojų, kuris turi reikšmingą ryšį su darbuotojų gerove, o darbuotojų gerovė yra tiesiogiai ar netiesiogiai susijusi su organizacijos pasitikėjimu. Kai darbuotojai jaučia, kad darbdavys nėra atviras ir vengia užtikrinti saugumą, atsiranda nepasitikėjimas, kuris sumažina įsipareigojimo laipsnį, pasitikėjimą darbu ir atsiranda prasta psichologinė savijauta (Richter ir Näswall, 2019).

Organizacinis pasitikėjimas išsiskaido į kelis pagrindinius elementus, įskaitant individualią psichologinę būseną, patirtį, lūkesčius bei gebėjimą priimti riziką organizacijoje (Anderson, Cooper, Layard ir kt., 2012). Šie aspektai glaudžiai susiję su skaidriu bendravimu, darbuotojų įsitraukimu ir jų vertinimu, taip pat su elgesiu, kuris atitinka aukštus etinius standartus ir sąžiningumo principus. Toks elgesys skatina ir stiprina pasitikėjimą organizacija, kuris yra esminis jos veiklos pagrindas. Pasitikėjimas organizacija gali skatinti teigiamą darbuotojų požiūrį ir bendradarbiavimą (Hansen, Dunford, Boss ir kt., 2011). Tai rodo, kad organizacijos, kurios demonstruoja kompetenciją, atvirumą ir sąžiningumą, sugeba įkvėpti savo darbuotojus įsitraukti į konstruktyvų elgesį ir siekti organizacijos sėkmės (Rahman, Wahba, Ragheb ir kt., 2021). Taip pat nustatyta, kad organizacinis pasitikėjimas gali mažinti darbuotojų norą keisti darbo vietas, taip pat gerina bendravimą, inovacijas, darbo pasitenkinimą, motyvaciją ir darbo rezultatus (Rahayuningsih, 2019). Tai rodo, kad organizacinis pasitikėjimas yra esminis veiksnys lemiantis ne tik individualų, bet ir organizacijos kaip visumos veikimą. Nyhan'as (2000) atliko tyrimą ir analizavo pasitikėjimą tarp vadovo ir pavaldinių. Tyrimo rezultatai parodė, kad dalyvavimas, grįžtamasis ryšys ir įgalinimas skatina pasitikėjimą, kuris savo ruožtu didina darbuotojų įsipareigojimą ir produktyvumą. Šis procesas yra svarbus, nes pasitikėjimas organizacijoje turi teigiamą poveikį bendradarbiavimui, inovacijoms ir visos organizacijos veiklos efektyvumui bei sėkmei. Bendravimas, organizacinis teisingumas, palaikymas ir darbo saugumas teigiamai veikia pasitikėjimą vyresniąja vadovybe. Tai patvirtina, kad stiprus pasitikėjimas ir geri santykiai su vadovais yra pagrindiniai organizacinės kultūros elementai, kurie lemia sėkmingą organizacijos veiklą ir efektyvumą (Albrecht ir Travaglione, 2003).

Atlikti tyrimai rodo, kad organizacijose, kuriose yra stiprus pasitikėjimas, griežta valdymo kontrolės ir taisyklių sistema nėra būtina (Cho ir Poister, 2013, 2014). Pavyzdžiui, vadovai, turintys pasitikėjimą savo pavaldiniais, linkę dažniau paskirti atsakingas užduotis, suteikdami jiems daugiau laisvės ir leisdami veikti savarankiškai (Behn, 1995). Tyrimas taip pat atskleidė, kad asmenys, turintys aukštą pasitikėjimą savo kolegomis ar vadovybe, labiau linkę bendradarbiauti ir elgtis nesavanaudiškai. Jie yra pasirengę dalintis informacija, patirtimi ir atsakomybe, prisidedant prie bendros sėkmės (Albrecht ir Travaglione, 2003; Cho ir Poister, 2013, 2014; Jeffries ir Reed, 2000).

Kadangi pasitikėjimo apibrėžimas pabrėžia pažeidžiamumo svarbą darbuotojo ir darbdavio santykiuose, pasitikėjimas yra ypač svarbus krizinių situacijų laikotarpyje (Gillespie ir kt., 2020). Dideli neigiami įvykiai, tokie kaip teroristiniai išpuoliai, pandemijos gali sutrikdyti paslaugų teikimą, uždaryti įmones ir sukurti krizę organizacijoms (Morgeson, Mitchell ir Liu, 2015). Tokios stresinės ir nepastovios situacijos sukelia įvairius iššūkius, kurie yra susiję su darbuotojų saugumu, paslaugų teikimu, tiekimo grandinėmis ir t.t. Krizės metu pasitikėjimo svarba tampa itin svarbi, nes tai, kaip žmonės vertina organizaciją gali paveikti jų gebėjimą veikti efektyviai ir sugebėjimą įveikti iššūkius. Šiame kontekste pasitikėjimą formuoja trys pagrindiniai komponentai: geranoriškumas, sąžiningumas ir gebėjimai.

**Geranoriškumas** (angl. *benevolence*) parodomas teikiant pirmenybę žmonėms ir rūpestingai bei žmogiškai elgiantis su jais visos krizės metu ir atliekant bet kokius jos reikalaujamus organizacinius pokyčius. Tai yra bendras požiūris ar charakterio bruožas, kuris reiškia norą daryti gera, būti maloniam ir teigiamam kitų atžvilgiu. Geranoriškumo principas čia pabrėžia svarbą būti atsidavusiam žmonių gerovei, ypač krizinėse situacijose (Gillespie ir kt., 2020).

**Sąžiningumas** (angl. *integrity*) parodomas atvirai ir sąžiningai dalijantis informacija ir gyvenant bendromis organizacijos vertybėmis. Tai yra veiksmai ir žodžiai, kurie skatina pasitikėjimą kitu asmeniu (Davis, Mayer ir Schoorman, 1995). Tai reiškia, kad organizacijoje skatinamas skaidrumas ir atvirumas, informacijos dalijimasis yra esminė sąžiningo elgesio dalis (Gillespie ir kt., 2020).

**Sugebėjimas** (angl. *ability*) apibūdina įgūdžius, kompetencijas ir savybes, kurios leidžia asmeniui veikti efektyviai tam tikroje srityje (Davis ir kt., 1995). Tai parodoma kuriant ir įgyvendinant strategijas, kaip veiksmingai įveikti krizę. Krizės valdymas reikalauja ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių, lankstumo ir sugebėjimo dirbti streso sąlygomis. Sugebėjimas efektyviai įveikti krizę yra labai svarbus bet kokioje organizacijoje, nes tai ne tik padeda susidoroti su esama krize, bet ir stiprina organizacijos atsparumą būsimiems iššūkiams (Gillespie ir kt., 2020).

Taigi, geranoriškumas, sąžiningumas ir sugebėjimai yra trys aspektai, kurie yra svarbūs bet kuriai organizacijai, norint sėkmingai įveikti įvairias situacijas, o ypač krizines situacijas (Gillespie ir kt., 2020). Tačiau kiti autoriai atliekant tyrimus išskiria kitus aspektus, kurie daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui. DeConinck'as (2010) teigia, kad pasitikėjimui didelę įtaką daro lyderių, įskaitant vadovus, veiksmai, elgesys ir komunikacija. Mazzei ir Ravazzani (2015) nustatė, kad vidinės komunikacijos strategijos reikšmingai paveikia darbuotojų pasitikėjimo suvokimą. Tai reiškia, kad organizacijų vidinės komunikacijos metodai gali labai įtakoti, kaip darbuotojai vertina savo vadovus ir organizaciją apskritai.

Įvairios praktikos mažina darbuotojų suvokimą apie pažeidžiamumą, nes sumažina netikrumą, jaučiamą dėl krizės (Gillespie ir kt., 2020). Tai pasiekama įtraukiant darbuotojus į juos veikiančius

sprendimus ir pokyčius, suteikiant jiems kontrolės jausmą, pabrėžiant organizacijos vertybes ir paskirtį bei kitus žinomus pasitikėjimo pagrindus, kurie jau egzistuoja organizacijoje. Dalyvavimas priimančiam sprendimui ir su juo susijęs skaidrumas užtikrina darbuotojus, kad jų organizacijos neapgaus. Šios praktikos yra svarbios ne tik krizės metu, bet ir bet kuriuo kitu metu, nes jos padeda kurti tvirtą organizacinę kultūrą, kuri remiasi pasitikėjimu, atvirumu ir bendradarbiavimu. Įgyvendinant šias praktikas, organizacijos gali ne tik efektyviai susidoroti su krizės iššūkiais, bet ir stiprinti savo veiklą. Svarbu pabrėžti, kad organizacijos, kurios sugeba numatyti ir efektyviai sureaguoti į krizę, turi galimybę tuom pasinaudoti ir transformuoti savo veiklą, nei tie, kurie leidžia krizei užklupti jai nepasiruošus (Keefe ir Darling, 2008). Kai krizė yra blogai valdoma, gali iškilti pavojus dėl darbuotojų baimės ir panikos, netinkamų sprendimų priėmimo, tikslų praradimo bei padidėjusio pasitikėjimo netekimo tarp vadovų, personalo ir suinteresuotų šalių (Kovoor – Misra, Judith ir Kenneth, 2001). Todėl organizacijos turėtų stengtis sumažinti neigiamą krizės poveikį ir pasinaudoti jos suteikiamomis galimybėmis.

Pasitikėjimas yra esminis organizacijų veiklos aspektas, kuris yra analizuojamas jau daugelį metų. Skandalai ir pasitikėjimo krizės tarptautinėse organizacijose paskatino diskusijas apie organizacinio pasitikėjimo lygio stiprinimą ir poreikį įvesti griežtesnius valdymo bei reguliavimo standartus valstybių lygmeniu. Tai įtakoja ir organizacijų vidines kontrolės sistemas, proceso formalizavimą, audito bei vertinimo praktikas ir atlygio bei sankcijų sistemų peržiūrą (Den Hartog, Gillespie, Searle ir kt., 2016). Be to, dėl globalių socialinių, ekonominių, politinių ir technologinių pokyčių, organizacijoms reikia greitai adaptuotis ir keistis, todėl inovatyvi lyderystė, motyvacija ir pasitikėjimas organizacijoje yra veiksmingos priemonės užtikrinti teigiamus organizacijos rezultatus (Aksel, Hassan, Semercioz ir Toylan, 2012).

Visuomenės pasitikėjimo lygį galima įvertinti atliekant įvairius tyrimus. Edelman, (2021) tarptautinė tyrimų kompanija jau 20 metų rengia plačiai žinomus pasitikėjimo barometro tyrimus, apimančius daugybę šalių visame pasaulyje. Šių tyrimų tikslas – išanalizuoti, kaip žmonės vertina įvairius visuomenės sektorius, įskaitant verslo įmones, valstybines institucijas ir nevyriausybinę organizacijas. 2021 m. Edelman komanda atliko apklausą, kurioje dalyvavo daugiau nei 33 tūkst. respondentų iš 28 skirtingų valstybių. Rezultatai atskleidė, kad didžioji dauguma, apie 76 proc. respondentų pasitiki savo darbdaviu. Analizuojant duomenis pastebima, kad tarp 2020 ir 2021 m. pasitikėjimas darbdaviu daugelyje šalių išliko stabilus arba šiek tiek padidėjo. Aukščiausias pasitikėjimo darbdaviu lygis buvo pastebėtas Indonezijoje, kur jis siekė 92 proc., o žemiausias – Pietų Korėjoje, kurioje šis skaičius neviršijo 60 proc. Šie skirtingi pasitikėjimo rodikliai atspindi nacionalines, ekonomines ir kultūrinę ypatybes. Ypač ženklus pasitikėjimo mažėjimas buvo matomas Kinijoje, kur per metus pasitikėjimas sumažėjo 12 proc., kas gali būti susiję su COVID-19 pandemijos sukeltomis ekonomikos ir darbo rinkos problemomis.

COVID-19 krizė stipriai sukrėtė visą pasaulį ir panardino jį į didelę baimę, kuri stipriai paveikė ekonomiką, visuomenę, darbuotojus ir organizacijas. Atsižvelgiant į greitą COVID-19 viruso plitimą, valstybės ėmėsi įvairių nefarmacinių intervencijų, skirtų epidemijos mastui suvaldyti. Socialinio atstumo laikymasis, privalomas asmenų izoliavimas, taip pat mokyklų, universitetų ir nevyriausybinių organizacijų laikinas uždarymas tapo pagrindinėmis priemonėmis. Be to, buvo suvaržytos tarptautinės ir vietinės kelionės, atšaukti vieši renginiai ir draudžiami bet kokie masiniai susibūrimai, siekiant apriboti viruso plitimą ir užtikrinti visuomenės saugumą (Brodeur, Gray, Islam ir kt., 2020; Gourinchas, 2020). Kartu su šiomis priemonėmis dėl COVID-19 protrūkio smarkiai

sulėtėjo pasaulio ekonominė veikla ir didelė dalis darbuotojų buvo atleisti (World Economic Forum, 2020), o tai paskatino nedarbo lygio padidėjimą, pakeitė pasitikėjimo darbdaviu suvokimą ir sukėlė papildomas baimes darbuotojams daugelyje šalių. Dėl COVID-19 krizės, daugelis organizacijų persikėlė prie nuotolinio darbo, siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą. Pavyzdžiui, „Google“ ir „Twitter“ leido iš karto savo darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu neribotą laiką (Leonardi, 2020), tačiau, nepaisant šių pokyčių, tik nedidelė darbo jėgos dalis galėjo taikyti šią praktiką, nes nuotolinis darbas nėra įmanomas gamybos pramonėje (Koirala ir Acharya, 2020) ir negali būti taikomas visoms darbo pozicijoms (Bartik, Cullen, Glaeser ir kt., 2020). Įmonės, negalėdamos taikyti nuotolinio darbo turėjo du variantus. Vienas iš jų yra reikalauti, kad darbuotojai laikytųsi fizinio atstumo ir dėvėtų apsaugos priemones, kitas variantas darbuotojui nesutikus jį atleisti (Blustein, Duffy, Ferreira ir kt. 2020). Adams-Prassl, Boneva, Golin ir kt. (2020) atliko tyrimą, kuris parodė, kad darbuotojai, kurių darbas negalėjo būti atliekamas nuotoliniu būdu, dažniau neteko darbo. Šie netikėti pokyčiai kelia iššūkius vadovams ir žmonių išteklių valdymo specialistams, taip pat daro įtaką darbuotojų psichinei sveikatai ir darbo patirčiai (Hamouche, 2020). Pandemijos metu daugelis organizacijų įdiegė griežtas apsaugos priemones, pavyzdžiui, privalomą atstumo laikymąsi, kaukių dėvėjimą bei pritaikė lanksčius darbo grafikus, kad išlaikyti fizinį atstumą (Akbarpour, Cook, Marzuoli ir kt., 2020). Šie veiksmai išskėlė iššūkius užtikrinant jų laikymąsi ir derinant darbo grafikus. Nuotolinis darbas sukūrė taip pat papildomų sunkumų, kadangi reikėjo užtikrinti, jog darbuotojai turėtų būtinus įrankius ir technologijas, pavyzdžiui, „Zoom“ ar „Microsoft Teams“ platformas efektyviam darbui iš namų (Aitken-Fox, Coffey, Dayaram ir kt., 2020; Hamouche, 2020). Organizacijoms taip pat teko spręsti darbuotojų izoliacijos ir streso problemas, susijusias su nuotolinio darbo aplinka ir technologijų naudojimu. Žmonių išteklių valdymo specialistai buvo raginami kurti veiklas, skirtas socializacijai palaikyti, tokias kaip virtualūs pietūs, kad darbuotojai jaustųsi įtraukti ir mažiau izoliuoti (Carnevale ir Hatak, 2020). Šie pokyčiai išryškino vadovų ir žmogiškųjų išteklių specialistų iššūkius, skatindami sukurti naujas mokymo ir palaikymo sistemas. Tai leido darbuotojams ir vadovams prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos, o efektyviai įgyvendinus šias priemones, sustiprėjo darbuotojų pasitikėjimas organizacija.

COVID-19 krizė sukėlė reikšmingus iššūkius organizacijoms, kuomet organizacijos privalėjo keisti veiklos valdymo būdus. Dauguma įmonių patyrė sunkumų, susijusių su darbuotojų veiklos vertinimu ir atlyginimu, nes pandemija sutrikdė įprastus darbo procesus (Aguinis ir Burgi-Tian, 2020). Tai apsunkino darbuotojų vertinimą dėl darbo sąlygų pokyčių ir įvairių pandemijos sukeltų veiksmų. Nuotolinio darbo aplinkoje vadovams teko spręsti izoliacijos, komunikacijos trūkumo bei streso problemas, kas galėjo mažinti pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovų (Aitken-Fox ir kt., 2020). Be to, sėkminga nuotolinio darbo integracija priklausė nuo vadovų gebėjimų ir supratimo apie virtualią darbuotojų priežiūrą. Pandemijos metu mokymasis tapo būtinas, siekiant ugdyti reikiamus įgūdžius ir sumažinti psichikos sveikatos riziką, o žmonių išteklių specialistai turėjo padėti vadovams valdyti virtualias komandas ir pereiti prie naujos darbo praktikos (Devyania, Jewanc, Bansal ir kt., 2020; Hamouche, 2020). Šie pokyčiai padidino organizacijų iššūkius, bet kartu sustiprino darbuotojų pasitikėjimą įmonės gebėjimu prisitaikyti ir palaikyti stabilumą krizės sąlygomis.

COVID-19 pandemija sukūrė daug nežinomybės, sukėlė stresą ir privertė mus gerokai pakeisti savo kasdienybę. Įmonėms reikėjo sparčiai prisiderinti prie augančio nuotolinio darbo poreikio. Tai lėmė, kad daugelis turėjo skubiai keisti savo įprastą darbo aplinką ir politiką, siekiant suteikti galimybę darbuotojams efektyviai dirbti iš namų neturint išankstinių mokymų ar išsamiai apgalvotų planų. Šiuo atveju organizacijos susidūrė su kibernetinio saugumo užtikrinimo sunkumais. Prangon'as ir

Arab'as (2020) teigia, kad tik 38 proc. įmonių įgyvendino kibernetinio saugumo politikas. Dauguma darbuotojų dirbdami namuose naudojo savo asmeninius įrenginius, kurie yra mažiau saugūs. Tai padidino riziką organizacijų duomenims, organizacijoms reikėjo rasti būdus, kaip užtikrinti saugumą, suteikiant darbuotojams galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Nusikaltėliai naudojami COVID-19 sukeltu nestabilumu, kad įvykdytų sukčiavimo atakas ir platino kenkėjiškas programas (World Economic Forum, 2020). Jie siekė finansinės naudos arba vertingos informacijos apie COVID-19 vakcinas. Pandemijos metu buvo pastebėtas itin dažnas ir efektyvus sukčiavimas, jo rodiklis siekė 30 proc., o net nedidelis procentas apgautų vartotojų gali atnešti didelę finansinę naudą (NCSC, 2020). Sukčiai naudojo įvairias priemones, pavyzdžiui, elektroninį paštą, SMS žinutes ir telefoninius skambučius, pasitelkdami COVID-19 virusą apgaulėms (NCSC, 2020). 2020 m. pradžioje buvo užfiksuotas didelis su COVID-19 susijęs kibernetinių atakų skaičius (World Economic Forum, 2020). Elektroniniu paštu platinamos kenkėjiškos programos, tokios kaip virusai, sukėlė 94 proc. užkrėtimų. Pastebėta, kad kibernetinės atakos tapo svarbia grėsme, ypač sveikatos priežiūros įstaigoms ir universitetams (Pranggono ir kt., 2020). Sveikatos sektorius, naudojantis pasenusią programinę įrangą yra ypač pažeidžiamas, o pandemijos metu išaugo ir atakos prieš šias įstaigas, todėl kibernetinio saugumo prevencija, įskaitant švietimą ir reguliarius atnaujinimus yra būtina norint sumažinti atakų riziką ir apsisaugoti nuo duomenų nutekėjimo (Pranggono ir kt., 2020).

Rusijos invazija į Ukrainą 2022 metų vasarį padidino geopolitinę įtampą tarp Vakarų šalių ir Rusijos, sumažindama pasaulio augimo prognozes dėl neapibrėžtumo, konflikto padarinių ir ypač stipriai paveikė pasaulinę tiekimo grandinę. Be to, Vakarų šalių Rusijai įvestos sankcijos turi šalutinį poveikį pasaulio ekonomikai. Europos Sąjunga ėmėsi radikalių veiksmų, siekdama apriboti Rusijos organizacijų, bendrovių ir konsulatų veiklą savo teritorijoje. Šie veiksmai apėmė griežtus ekonominius apribojimus, tokius kaip turto įšaldymą, draudimą naudotis finansiniais ištekliais Europos Sąjungos bankuose, draudimai keliauti, prekybos draudimai ir pan. (Europos Sąjungos Taryba, 2022). Sankcijų dėl Rusijos veiksmų Ukrainoje įvedimas sukėlė didelę įtampą ir nestabilumą Rusijos organizacijose. Šios sankcijos turi gilų poveikį ekonomikai, verslui ir žmonių gyvenimui, nulemdamos darbo vietų praradimą, įmonių bankrotus ir ekonomikos nuosmukį. Ši sudėtinga padėtis atskleidžia organizacinio pasitikėjimo pažeidžiamumą ir svarbą krizės metu. Tačiau yra organizacijų, kurios pasižymi ryžtingumu ir tvirtumu net sudėtingiausiomis sąlygomis. Pavyzdžiui, greitojo maisto restoranų tinklas McDonald's, kuris savo oficialiame pranešime (2022) pranešė, kad priėmė sprendimą laikinai sustabdyti 850 greitojo maisto restoranų veiklą Rusijoje, tačiau neatleidžia 62000 Rusijos darbuotojų ir jiems mokės atlyginimus, parodo tvirtą organizacinį pasitikėjimą ir atsakomybę. Tai ne tik rodo rūpestį darbuotojų gerove, bet ir pabrėžia organizacijos vertybių laikymąsi ir atkaklumą net sudėtingiausiomis aplinkybėmis. Kita vertus, organizacijos, kurios priima skubotus ir netinkamus sprendimus, gali patirti rimtų organizacinio pasitikėjimo trūkumų ir netekti darbuotojų palaikymo. Pavyzdžiui, Lietuvos geležinkelių grupė (LTG) 2022 metų pavasarį paskelbė, kad atleis beveik 2000 darbuotojų, dėl tarptautinių sankcijų padarinių, nesugebėdami rasti alternatyvų išsaugoti darbo vietas. Šis sprendimas gali rodyti organizacinio pasitikėjimo stoką arba silpnumą šioje organizacijoje, nes ji neatitinka darbuotojų lūkesčių ir nesirūpina jų gerove.

Apibendrinant problemos analizę, krizinių situacijų metu darbuotojų pasitikėjimas savo organizacija yra gyvybiškai svarbus. Organizacinis pasitikėjimas ne tik gerina darbo atmosferą ir darbuotojų gerovę, bet ir skatina kūrybiškumą, produktyvumą bei lyderystę. Be to, jis stiprina organizacinį konkurencingumą, darbuotojų įsipareigojimą ir pagerina komunikaciją viduje. Krizinių situacijų metu pasitikėjimo išsaugojimo procesas yra kupinas iššūkių, o organizacijų lyderiai dažnai daro

klaidų kelyje. Tačiau elgdami sąžiningai, lyderiai, kurie stropiai deda pastangas, kad išsaugotų pasitikėjimą, lieka ištikimi organizacijos vertybėms bei tikslams, dažniausiai sulaukia palaikymo, o klaidos būna atleistos. Krizinėse situacijose, kai organizacijos susiduria su išskirtiniais iššūkiais, pasitikėjimo svarba dar labiau išryškėja. Nors pasitikėjimo organizacijoje tema jau seniai yra analizuojama mokslininkų, tačiau trūksta tyrimų, kurie išnagrinėtų, kurie veiksniai labiausiai įtakoja pasitikėjimą krizinėse situacijose. Šio tyrimo tikslas yra atskleisti šiuos veiksnius ir pateikti rekomendacijas žmonių išteklių vadybos specialistams, siekiant stiprinti organizacinį pasitikėjimą ir išlaikyti jį stipriu net krizių metu.

## 2. Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių teoriniai sprendimai

### 2.1. Organizacinio pasitikėjimo samprata ir jį charakterizuojančios dimensijos

Šiuolaikiniame pasaulyje vykstantys karai, pandemijos turi daug neigiamo poveikio ekonomikai, darbo aplinkai ir individų gerovei (Greyling ir kt., 2021). Kad išgyventi šias netikėtai susidariusias situacijas kai kurioms organizacijoms teko atlikti didelius pokyčius: perorganizuoti savo veiklą, atleisti darbuotojus, mažinti etatus, vykdyti restruktūrizavimą. Vykstant šiems pokyčiams pastebima, kad tai sukelia iššūkius komandos narių pasitikėjimui ir trukdo efektyviai organizacijos veiklai (Costa ir kt., 2017). Didelė pasitikėjimo svarba kelia klausimą, kaip komandos vadovai ir kiti komandos nariai gali išlaikyti pasitikėjimą kai organizacijose vyksta daugybė greitų pokyčių (Morgeson ir kt., 2015). Organizacinis pasitikėjimas yra aktuali tema, kuri plačiai nagrinėjama įvairiuose moksliniuose straipsniuose ir pateikiami įvairūs skirtingi organizacinio pasitikėjimo apibrėžimai (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo samprata (sudaryta autorės)

Autorius (metai)	Apibrėžimas
Rousseau ir kt. (1998)	Psichologinė būseną, apimanti pasiryžimą būti pažeidžiamam, keliant teigiamus lūkesčius dėl kitos šalies ketinimų ar elgesio.
Ahteela ir Vanhala (2011)	Tai aukštesnio lygio konstruktas, apimantis tiek asmeninį (pasitikėjimą kolegomis ir vadovais), tiek ir beasmenį pasitikėjimą.
Jucevičienė (2013)	Pasitikėjimas bendra socialine sistema, kuriai priklauso aibė individų.
Mineo (2014)	Pasitikėjimas yra santykių cementas, siejantis darbuotojus ir jų vadovus organizacijos viduje ir vedantis prie organizacijos rezultatų.
Ashnai, Henneberg, Naudé, Francescucci (2016)	Vienos šalies pasirengimas būti pažeidžiamai kitos šalies veiksmų atžvilgiu, tikint, kad kita šalis atliks tam tikrus veiksmus, nepriklausomai nuo gebėjimo stebėti ar kontroliuoti šią šalį
Ozgur ir Tektas (2018)	Darbuotojų suvokimas apie tai, kad organizacija juos palaiko bei darbuotojų tikėjimas, kad jų vadovai ir kolegos sako tiesą.
Guo, Jia, Liao ir Van der Heijden (2019)	Tai noras tikėti organizacija, jos geranoriškumu bei suteikiamomis galimybėmis darbuotojams.

Analizuojant skirtingų autorių darbuose pateiktą organizacinio pasitikėjimo (angl. *organizational trust*) sampratą, matome, kad kiekvienas autorius organizacinį pasitikėjimą apibūdina kitaip. Rousseau ir kt. (1998) organizacinį pasitikėjimą apibūdina kaip pasiryžimą būti pažeidžiamam, keliant teigiamus lūkesčius dėl kitos šalies ketinimų, t.y. žmogus yra pasiruošęs peržengti savo komforto zoną, leisti sau būti atviresniu arba priimti riziką tikėdamasis teigiamų rezultatų. Tai gali apimti situacijas, kuriose asmuo turi daryti kažką naujo arba nepatogaus, bet ir tuo pačiu nori pasinaudoti organizacijos suteikiamomis galimybėmis (Gua ir kt., 2019). Dažniausiai tai skatina daryti tikėjimas, kad tai prisidės prie asmeninio augimo ar sėkmės. Pavyzdžiui, Ozgur ir Tektas (2018) organizacinį pasitikėjimą apibūdina kaip darbuotojų tikėjimą, kad organizacijai darbuotojai rūpi ir vadovai bei kolegos sako tiesą. Tai reiškia, kad organizacija įsipareigoja veikti sąžiningai ir atsakingai, grindžiama principais, kurie gerbia darbuotojų interesus ir gerovę. Organizaciniame kontekste, organizacinį pasitikėjimą Ahteela ir Vanhala (2011) išskiria kaip sudėtingą konstruktą, apimantį tiek asmeninį (pasitikėjimą kolegomis ir vadovais), tiek ir beasmenį (pasitikėjimas organizacija) pasitikėjimą. Dėl to organizacinis pasitikėjimas yra apibūdinamas plačiai, nes jis reiškia pasitikėjimą organizacija kaip socialine sistema, kurioje dalyvauja aibė individų (Jucevičienė, 2013). Pasak Jucevičienės (2013) pasitikėjimas yra sudėtingas ir daugiasluoksnis konstruktas, kurį sudaro kelios dimensijos arba aspektai. Šis psichologinis reiškinys yra tokios gausios ir įvairios prigimties, jog viena dimensija nepakanka visiškai apibrėžti jo turinio ar esmės. Tai reiškia, kad pasitikėjimas

turi įvairias sudedamąsias dalis, kurios gali apimti ne tik tikėjimą kitų žmonių sąžiningumu ar gebėjimu, bet ir bendrą aplinkos suvokimą, savo gebėjimų įvertinimą ir kitus faktorius, kurie įtakoja šį sudėtingą reiškinį. Jucevičienė (2013) pabrėžia, kad norint suprasti pasitikėjimą iki galo, svarbu atsižvelgti į jo įvairovę ir įvairiapusiškumą, pereinant per skirtingas jo dimensijas.

Organizacinis pasitikėjimas susideda iš kelių dimensijų, tokių kaip pasitikėjimas konkrečiu asmeniu (vadovu ar kolega), pasitikėjimas tam tikromis žmonių grupėmis (įmonės vadovybe, darbo komanda) ir pasitikėjimas visa organizacija (Davis, Mayer ir Schoorman, 2007). Ellonen, Blomqvist ir Puumalainen (2008) organizacinį pasitikėjimą išskiria į dvi grupes, pagal tai, kas yra objektas:

- Asmeninis pasitikėjimas – nukreiptas į konkrečią asmenybę arba individą.
- Beasmenis pasitikėjimas – nukreipta į organizacines sistemas.

Asmeninis pasitikėjimas ir beasmenis pasitikėjimas yra dvi skirtingos pasitikėjimo formos, kurios skiriasi savo specifinėmis savybėmis (Aqagoli, Barzoki, Safari, 2020). Ellonen ir kt. (2008) teigia, kad tiek asmeninis, tiek beasmenis pasitikėjimas vaidina svarbų vaidmenį formuojant organizacijos pasitikėjimą. Asmeninis pasitikėjimas dažnai yra aprašomas mokslinėje literatūroje nagrinėjančioje organizacinį pasitikėjimą. Jis remiasi tiesioginiais tarpasmeniniais ryšiais ir bendravimu tarp organizacijos narių. Jis yra svarbus kuriant tvirtus ir veiksmingus darbo santykius (Blomqvist, 2002; Ahteela ir Vanhala, 2011). Ir nors literatūroje dažniau yra nagrinėjamas asmeninis pasitikėjimas, didelės organizacijos labiau domisi beasmeniu pasitikėjimu. Beasmenis pasitikėjimas susijęs su pasitikėjimu organizacijos sistemomis, procesais, politika ir kultūra. Jis yra ypač svarbus žiniomis grįstose organizacijose, kur svarbiausias dėmesys yra skiriamas žinių kūrimui (Ahteela ir Vanhala, 2011). Žinių kūrimas apima naujų idėjų, metodų ar produktų sukūrimą ir efektyvų taikymą organizacijose. Beasmenis pasitikėjimas yra vienas iš elementų, kuris padeda organizacijai pritraukti kūribingus ir talentingus darbuotojus ir taip skatinti inovacijas organizacijos viduje (Ahteela ir Vanhala, 2011). Tai savo ruožtu padės organizacijai įgyti konkurencinį pranašumą (Kosonen, Blomqvist ir Ellonen, 2008). Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kad beasmenis pasitikėjimas skatina darbuotojus likti organizacijoje, ypač kai darbuotojai yra linkę ieškoti organizacijų, kurios užtikrintų didesnę pasitenkinimą darbu (Shams ir Esfandiari Moghadam, 2016).

Jucevičienė (2013), nagrinėdama mokslinę literatūrą identifiko dar tris skirtingus pasitikėjimo lygius – individo, grupės ir sistemos. Tai padeda geriau suprasti, kaip pasitikėjimas plinta ir formuojasi skirtingose situacijose.

**Individo lygmuo.** Tiria, kaip pasitikėjimas formuojasi individualiame lygmenyje, ypač akcentuojant tarpasmeninių sąveikų ir asmeninių charakteristikų svarbą. Pabrėžiama, kad pasitikėjimas neapsiriboja vien išorinėmis, akivaizdžiai matomomis sąveikomis, bet apima ir individo vidines dispozicijas. Tai yra vidinės asmenybės savybės, apimančios vertybes, įsitikinimus ir nuostatas, kurios yra svarbios pasitikėjimo kūrimo procese. Šios savybės gali turėti teigiamą arba neigiamą įtaką pasitikėjimo atsiradimui ir palaikymui, nes jos veikia, kaip individas suvokia ir sąveikauja su kitais. Tai reiškia, kad pasitikėjimas yra sudėtingas reiškinys, kurį lemia tiek matomos, tiek nematomos individualios charakteristikos, formuojančios unikalius ir daugiasluoksnius tarpusavio santykius.

**Grupės lygmuo.** Analizuoja pasitikėjimo reiškinį grupės lygmenyje, kai jis yra traktuojamas kaip bendruomeninis fenomenas, peržengiantis pavienių asmenų sąveikas. Ši perspektyva koncentruojasi į pasitikėjimo formavimosi procesą grupėse, kuris veikia ne tik atskirus individus, bet ir visą

kolektyvą. Svarstoma, kaip pasitikėjimas perduodamas ir stiprinamas per grupės narių tarpusavio ryšius, sukurdama bendrą pasitikėjimo kultūrą ar atmosferą. Ši atmosfera tampa lemiamu veiksmu, darančiu įtaką bendrai grupės veiklai, sprendimų priėmimui, bendravimo stiliui ir kolektyviniams tikslams. Čia pabrėžiama ne tik pasitikėjimo sklaida grupėje, bet ir tai, kaip jis gali formuoti ar keisti grupės narių elgesį, bendradarbiavimą ir bendrąjį požiūrį į užduotis bei iššūkius.

**Sistemos lygmuo.** Apibrėžia pasitikėjimo sampratą, kuri yra susijusi su kultūros, institucijų ir pramonės aplinka. Pasitikėjimas čia yra traktuojamas kaip svarbus veiksnys, veikiantis įvairių sektorių veikėjus – nuo pavienių asmenų iki didelių organizacijų. Jis lemia jų elgseną, sprendimus ir lūkesčius vienas kito atžvilgiu. Šis kontekstas atskleidžia pasitikėjimo integraciją į platesnę visuomenę ir ekonominę struktūrą, kur pasitikėjimas tampa esminiu elementu, formuojančiu tarpusavio santykius ir sprendimų priėmimo procesus. Tai įrodo, kad pasitikėjimas yra ne tik asmeninė ar tarpasmeninė sąveika, bet taip pat svarbus struktūrinis aspektas, turintis tiesioginį poveikį įvairioms sistemos dalims – nuo mažų grupių iki visos organizacijos ar net visos pramonės šakos. Pasitikėjimo lygis gali daryti įtaką bendravimui, partnerystės formavimuisi, inovacijų skatinimui ir netgi visuomenės požiūriui į tam tikras industrijas ar institucijas.

Tai reiškia, jog organizacinis pasitikėjimas apima ne tik konkrečius asmenis, bet ir abstrakčiau – organizaciją kaip visumą. Haynes, Keena, Lambert'as ir kt. (2020) pabrėžia, kad organizacinis pasitikėjimas nėra vien tik abstraktus konceptas, jis išplitęs konkrečiais ryšiais ir sąveikomis tarp individų organizacijoje. Tai apima pasitikėjimą konkrečiais asmenimis, tokiais kaip kolegos ar vadovai, nes šie aspektai sudaro organizacijos socialinį audinį, kuriame persidengia pasitikėjimo ryšiai. Tuo tarpu Shockley-Zalabak, Ellis ir Winograd (2000) pabrėžia, kad organizacijos nariai gali jausti pasitikėjimą ne tik konkrečiais asmenimis, bet ir pačios organizacijos struktūra, vertybėmis ir veiklos būdu. Toks pasitikėjimas suvokiamas kaip stabilus ir ilgalaikis, nes jis grindžiamas ilgalaikiu bendravimu ir bendradarbiavimu, kuris formuoja stiprų ryšį tarp individo ir organizacijos kaip visumos. Taigi, organizacinis pasitikėjimas yra sudėtingas reiškinys, kuris apima tiek konkrečius, individualius ryšius, tiek platų organizacijos kaip visumos suvokimą. Ši dvipusė perspektyva leidžia mums giliau suprasti, kaip pasitikėjimas struktūruojasi organizacijos kontekste ir kaip jis veikia tarpusavio santykius bei bendradarbiavimą.

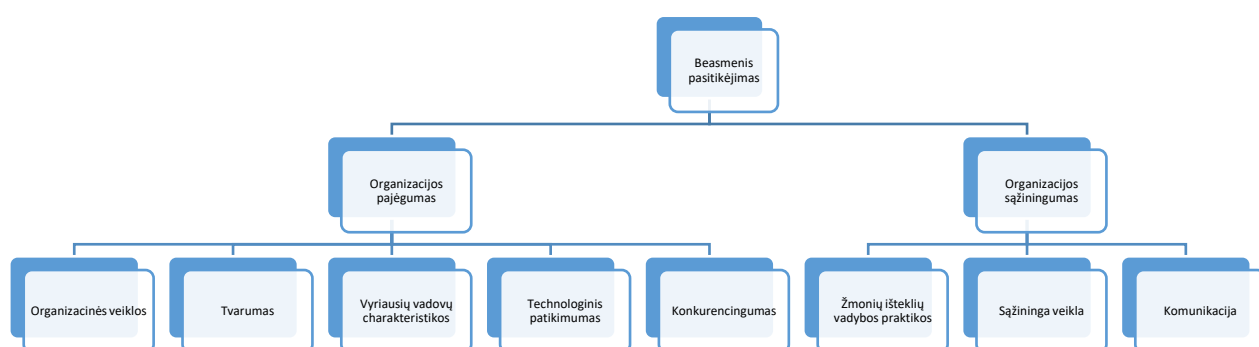
Mokslininkas McAllister'is (1995) asmeninį pasitikėjimą (angl. *interpersonal trust*) apibrėžia, kaip mastą, kuriuo matuojama, kiek asmuo pasitiki ir nori veikti remiantis kito asmens žodžiais, veiksmais ir sprendimais. Organizacijos aplinkoje organizacijos nariai gali pasitikėti savo vadovais, bet nepasitikėti savo bendradarbiais arba atvirkščiai. Todėl asmeninis pasitikėjimas yra skirstomas į dvi grupes:

- Horizontalus pasitikėjimas – pasitikėjimas lygiaverčiais darbuotojais (Kuhnert ir McCauley, 1992). Ši sąvoka apima darbuotojo pasitikėjimą kitu darbuotoju arba vadovo pasitikėjimą kitu vadovu (Hasche, Hoglund ir Martensson, 2020). Nepaisant to, kad horizontalus pasitikėjimas skatina dalintis informacija, jis taip pat gali kelti tam tikrų sunkumų. Pavyzdžiui, darbuotojų netinkamas informacijos supratimas ar naudojimas gali juos pastatyti prieš atsakomybę ir lemti bausmes iš vadovybės pusės;
- Vertikalus pasitikėjimas – pasitikėjimas santykiais tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo arba aukščiausios vadovybės. Tai yra pasitikėjimo rūšis, kuri susijusi su pasitikėjimu tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygių darbuotojų, pavyzdžiui, tarp vadovų ir jų tiesioginių

pavaldinių. Šis pasitikėjimas taip pat gali būti pavadintas hierarchiniu pasitikėjimu, nes jis yra orientuotas į ryšius tarp vadovo ir pavaldinio (Aksel ir kt., 2012).

Šie du tarpusavio pasitikėjimo tipai gali turėti skirtingą poveikį darbuotojų elgesiui ir rezultatams. Abi šios pasitikėjimo rūšys yra gyvybiškai svarbios, norint sukurti sveiką, produktyvią ir teigiamą darbo aplinką, kurioje skatinamas bendradarbiavimas, inovacijos ir aukštas darbuotojų pasitenkinimas.

Pastaruoju metu pastebima, kad beasmenis pasitikėjimas (angl. *impersonal trust*) vis dažniau analizuojamas moksliniuose straipsniuose (Dietz ir Searle, 2012). Beasmenis pasitikėjimas apibūdinamas kaip pasitikėjimas organizacijos aspektais, kurie nesusiję su konkrečiais asmenimis. Tai apima pasitikėjimą tokiais dalykais kaip organizacijos vizija ir strategija, aukščiausia vadovybė, organizacijos tikslai ir gebėjimai, technologinė ir komercinė kompetencija, sąžiningų procesų vykdymas, technologijos, reputacija ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika (Kosonen ir kt., 2008). Tai rodo, kad žmonės pasitiki ne tik konkrečiais asmenimis, bet ir organizacijos įvaizdžiu, principais ir gebėjimu veikti efektyviai bei sąžiningai. Apskritai, beasmenis pasitikėjimas buvo vertinamas kaip organizacijos patikimumo įvertinimas, kurį suvokia darbuotojas. Tai apima darbuotojo pasitikėjimą, kad darbdavys atliks veiksmus, kurie bus naudingi ar bent jau nežalingi darbuotojui. Ahteela ir Vanhala (2011) beasmenį pasitikėjimą apibrėžia kaip individualų darbuotojo požiūrį, grindžiamą individualiu suvokimu ir vertinimu apie organizaciją, kurioje jis dirba. Šis vertinimas yra atliekamas analizuojant dvi pagrindines dimensijas – organizacijos pajėgumus ir sąžiningumą. Organizacijos pajėgumus galima skirstyti į penkias dalis, o sąžiningumą – į tris (žr. 1 pav.). Tai rodo, kad beasmenis pasitikėjimas susijęs su darbuotojo požiūriu į organizacijos gebėjimus ir sąžiningumą, o šie du aspektai gali daryti stiprią įtaką tam, kaip darbuotojas vertina ir pasitiki organizacija, kurioje dirba.



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

**Organizacijos pajėgumai.** Šis elementas yra susijęs su organizacijos galimybėmis efektyviai tvarkytis su kompleksinėmis situacijomis, naudojant įvairius resursus, sprendimų priėmimo procesus, siekiant užtikrinti organizacijos technologinį patikimumą, tvarumą ir konkurencingumą rinkoje. Taigi, organizacijos kompetencijas galima apibūdinti kaip įvairias organizacines veiklas (gebėjimą veiksmingai reaguoti į neįprastas ar sudėtingas aplinkybes. Tai apima strateginį mąstymą, krizių valdymą ir lankstumą, kai reikia keisti veiklos kryptį atsakant į išorinius ar vidinius iššūkius), tvarumą

(organizacijos gebėjimą prisitaikyti ir išlikti atspariai keičiantis rinkos sąlygoms, įgyvendinant ilgalaikes strategijas), vyriausių vadovų charakteristikas (vadovų gebėjimas priimti strategiškai svarbius sprendimus), vadovauti komandoms ir nukreipti organizaciją teisinga linkme. Vadovų sprendimų priėmimas ir jų sugebėjimai tiesiogiai veikia organizacijos veiklos efektyvumą, technologinį patikimumą (organizacijos gebėjimais inovatyviai taikyti ir išlaikyti savo technologijas, užtikrinant, kad jos yra patikimos, saugios ir atitinka verslo poreikius) bei konkurencingumą (organizacijos gebėjimą konkuruoti su kitais rinkos dalyviais) (Ahteela ir Vanhala, 2011).

**Organizacijos sąžiningumas.** Šis elementas apima žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas (įskaitant mokymo programas ir karjeros galimybes, etišką elgesį), sąžiningą veiklą (vyriausiojo vadovo elgseną, vidinę konkurenciją) bei komunikaciją (efektyvus bendravimas, kurį sudaro informacijos patikimumas ir jos išsamumas) (Ahteela ir Vanhala, 2011).

Taigi, norint sustiprinti organizacijos veiklą, tokią kaip naujovių diegimas ir bendradarbiavimas, būtina ugdyti beasmenį pasitikėjimą. Jei darbuotojai pasitiki organizacijos veikla, net jeigu asmeninis pasitikėjimas konkrečiais asmenimis arba vadovu susilpnėja dėl pokyčių, pavyzdžiui, susijusių su kolegų ar vadovo pasikeitimu, beasmenis pasitikėjimas gali išlikti. Kuriant beasmenį pasitikėjimą, reikia atsižvelgti į visas beasmenio pasitikėjimo dedamąsias. Tai apima ne tik organizacinių gebėjimų vertinimą, bet ir organizacinio geranoriškumo bei vientisumo suinteresuotų šalių atžvilgiu svarbą. Tai kompleksiškas požiūris, kuris padeda formuoti stiprų ir ilgalaikį beasmenį pasitikėjimą organizacijoje (Ahteela ir Vanhala, 2011).

## 2.2. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai

Pasitikėjimą veikia daugybė veiksnių, kurie gali skatinti ryšį ir pasitikėjimą vieni kitais arba priešingai, kelti abejones ir nepasitikėjimą. Pastaruoju metu mokslininkai vis intensyviau domisi tyrimais apie pasitikėjimą organizacijose, siekdami suprasti, kaip įvairūs veiksniai bei praktikos formuoja pasitikėjimą (Maurer, 2010). Šie tyrėjai akcentuoja pasitikėjimo svarbą organizacinėje kultūroje ir jo įtaką organizacijos veiklai. Nagrinėjant veiksnius, kurie lemia organizacinį pasitikėjimą, dauguma tyrėjų koncentruojasi į žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios gali turėti lemiamą įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui (Lamsa, Novelskaitė, Pučėtaitė, 2010). Šios praktikos apima įvairius veiksnius, pradedant darbuotojų motyvavimu ir jų kompetencijų tobulinimu ir baigiant aiškiu ir sąžiningu komunikavimu. Tyrėjai teigia, kad šios praktikos gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų pasitikėjimui organizacija, nes jos rodo išipareigojimą bei rūpestį darbuotojų gerovei ir sėkmei.

Atlikta išsami literatūros analizė ir išskirti devyni veiksniai (žr. 2 lent.), turintys įtakos darbuotojų pasitikėjimui. Tai apima mokymąsi ir ugdymąsi, vidinę komunikaciją, karjeros galimybes, veiklos vertinimą ir atlygį, darbo dizainą, psichologinį saugumą, transformacinę vadovo lyderystę, organizacinį teisingumą bei teigiamas emocijas.

**2 lentelė.** Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)

Veiksniai	Autoriai
Mokymasis ir ugdymasis (angl. <i>learning and development</i> )	Bigley ir Pearce (1998); Ahteela ir Vanhala (2011); Li, Rong ir Xie (2019); Al-Enzi ir Diab-Bahman (2020).
Vidinė komunikacija (angl. <i>internal communication</i> )	Ahteela ir Vanhala (2011); Pfeffer ir Veiga (1999); (1997); Whitener ir kt. (1998); Shockley-Zalabakas ir kt. (2000); Aqagoli ir kt. (2020); Baruch ir kt (2004).

<b>Karjeros galimybės</b> (angl. <i>career opportunities</i> )	Zeffane ir Connell (2003); Hernaus, Klindzic ir Pavlovic (2019); Erturk ir Vurgun, (2015); Harel ir Tzafrir (1999).
<b>Veiklos vertinimas ir atlygis</b> (angl. <i>performance evaluation and rewards</i> )	Ahteelad ir Vanhala (2011); Ryan ir Deci (2020); Mosquera ir kt. (2020); Bassett-Jones ir Lloyd (2005).
<b>Darbo dizainas</b> (angl. <i>job design</i> )	Ahteela ir Vanhala (2011); Latifi ir Shooshtarian (2014); Koufteros, Peng ir Teixeira (2012); Shockley-Zalabako ir kt. (2000); Baruch ir kt. (2004).
<b>Psichologinis saugumas</b> (angl. <i>psychological safety</i> )	Duffy, Lilly ir Wipawayangkool (2016); Kapp ir Parboteeah (2008); Cullen ir Martin (2006); Wech (2002); Simha ir Stachowicz-Stanusch (2015).
<b>Transformacinė vadovo lyderystė</b> (angl. <i>transformational leadership</i> )	Krishnan (2004); Faupel ir Süß (2019); MacKenzie ir kt. (2001) Gregory Stone ir kt. (2004).
<b>Organizacinis teisingumas</b> (angl. <i>organizational justice</i> )	Wright ir kt. (2007); Moorman (1991); Aqagoli ir kt. (2020).
<b>Teigiamos emocijos</b> (angl. <i>positive emotions</i> )	Tong ir Jia (2017); Clore ir Schnall (2005); Lebel (2017); Drazkowski ir kt. (2017).

**Mokymasis ir ugdymasis.** Vienas iš esminių aspektų, nulemiančių pasitikėjimą organizacijoje yra mokymasis ir ugdymasis (angl. *learning and development*). Ahteela ir Vanhala (2011) teigia, kad darbuotojai labiau pasitiki organizacija, kuomet organizacija siūlo mokymosi ir tobulėjimo galimybes. Dalyvavimas mokymuose leidžia darbuotojams gerinti savo kompetencijas, kas ne tik padidina jų produktyvumą, bet ir suteikia galimybes augti profesinėje srityje (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas skatina ir įgūdžių augimą, kas ne tik padidina jų veiksmingumą darbe, bet ir suteikia jiems didesnę pasitikėjimą savo galimybėmis (Bigley ir Pearce, 1998). Pastebima, kad nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas padeda formuoti inovacijų kultūrą organizacijoje, o tai skatina inicijuoti naujoves, kurios gali teigiamai paveikti visos organizacijos veiklą.

Mokymasis tarp darbuotojų ne tik gerina jų žinias ir įgūdžius, bet ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą. Pagal Li, Rong ir Xie (2019) atliktą tyrimą yra matoma, kad bendras mokymasis komandoje aktyviai prisideda prie pasitikėjimo stiprinimo tarp narių, o tai skatina kūrybinės veiklos plėtojimą. Pasitikėjimas, augantis iš bendro mokymosi veikia kaip svarbus elementas, kuris ne tik sukuria teigiamą atmosferą komandoje, bet ir tampa ryšiu tarp to, kaip komandos mokymasis ir bendradarbiavimas gali paveikti komandos kūrybiškumą. Taigi, pasitikėjimas tarp komandos narių pasirodo gali būti esminis tarpininkas, galintis paskatinti kūrybiškumo ir inovacijų sklaidą, kuomet komanda kartu siekia mokytis ir tobulėti.

**Vidinė komunikacija.** Kitas veiksnys, veikiantis darbuotojų pasitikėjimą organizacija – tai vidinė komunikacija (angl. *internal communication*). Efektyvi komunikacija tarp kolegų ir vadovų yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris stiprina pasitikėjimą organizacijoje. Tai ne tik skatina atvirą ir drąsų idėjų dalijimąsi tarp darbuotojų, bet ir sukuria darbo aplinkos klimata, kuriame skatinamas kūrybiškumas ir inovacijos. Tokioje aplinkoje darbuotojai jaučiasi vertinami ir įgalioti, o tai tiesiogiai prisideda prie aukštesnės paslaugų ir produktų kokybės. Šis procesas ne tik gerina bendrą organizacijos veiklos efektyvumą, bet ir skatina pozityvius pokyčius įmonės kultūroje, stiprindamas bendradarbiavimą ir pasitikėjimą tarp visų lygių darbuotojų (Aqagoli ir kt., 2020).

Baruch'as, Dolan'as, Tzafrir'as (2004) teigia, kad kai organizacijoje vyrauja aukštas komunikacijos lygis, t.y., kai darbuotojai gali drąsiai dalintis savo įžvalgomis, mintimis ir jaučiasi išklaustyti, tai

sukuria atvirą darbo aplinką, kuri skatina pasitikėjimą organizacija, teigiamai veikdama bendrą jos atmosferą (Ahteela ir Vanhala, 2011).

Pfeffer'is ir Veig'as (1999) pabrėžia, kad dalijimasis informacija tokiais klausimais kaip finansiniai rezultatai ir įmonės strategija, darbuotojams ir kitiems organizacijos nariams parodo, kad jais yra pasitikima. Be to, aiškus, sąžiningas ir tikslus darbdavio grįžtamasis ryšys ir komunikacija veikia darbuotojų pasitikėjimą vadovybe ir visa organizacija, o minčių ir idėjų mainai sustiprina pasitikėjimo suvokimą (Whitener, 1997; Whitener ir kt., 1998; Shockley-Zalabak ir kt., 2000). Darbuotojai savo pasitikėjimą visa organizacija vertina atsižvelgdami į tai, ar yra atviro bendravimo klimatas, ar ne.

**Karjeros galimybės.** Dar vienas labai svarbus veiksnys, kuris veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacija – karjeros galimybės (angl. *career opportunities*). Zeffane ir Connell (2003) teigia, kad darbo rotacija gali padidinti darbo saugumo jausmą, kuris yra teigiamai susijęs su pasitikėjimu. Tai taip pat gali būti suvokiama kaip organizacijos išpareigojimo savo darbuotojams požymis, o tai savo ruožtu padidina pasitikėjimą. Pasak Harel ir Tzafrir'o (1999) vidinė darbo rinka perteikia žinią, kad organizacija vertina savo žmones ir suteikia galimybę tobulėti.

Organizacija, kuri suteikia darbuotojams perspektyvias karjeros galimybes, sugeba ne tik išlaikyti savo komandą, bet ir efektyviai siekia konkurencinio pranašumo rinkoje (Hernaus, Klindzic ir Pavlovic, 2019). Be to, galimybė ugdyti karjerą organizacijoje motyvuoja darbuotojus atsidėkoti įmonei už suteiktas galimybes (Erturk ir Vurgun, 2015). Tokios galimybės ne tik padeda darbuotojams jausti, kad jų indėlis yra vertinamas, bet ir stiprina jų pasitikėjimą įmonės vadovavimu bei jos strategija. Taigi, investuojant į darbuotojų profesinį tobulėjimą ir karjeros augimą, organizacijos ne tik skatina lojalumą ir produktyvumą, bet ir stipresnį pasitikėjimo ir bendradarbiavimo klimatą.

**Veiklos vertinimas ir atlygis.** Dar vienas svarbus veiksnys, kuris lemia organizacinį pasitikėjimą – tai veiklos vertinimas ir atlygis (angl. *performance evaluation and rewards*). Mosquera, Soares, Oliveira (2020) atliko tyrimą ir rezultatai parodė, kad darbuotojo veiklos vertinimas ir atlygis turi teigiamą ir reikšmingą įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu. Darbuotojo įvertinimas sukelia teigiamą emocinę reakciją ir motyvuoja toliau tobulėti ir prireikus atlikti ilgalaukius pokyčius (Ryan ir Deci, 2020). Pavyzdžiui, kai kas nors sėkmingai atlieka užduotį, tuomet patiria pasitenkinimo jausmą. Šis įvertinimas motyvuoja darbuotoją toliau sėkmingai atlikti užduotis ir toliau patirti tas teigiamas emocijas. Bassett-Jon'as ir Lloyd'as (2005) paaiškino, kad vidinė motyvacija ir įvertinimas vaidina esminį vaidmenį darbuotojų pasitikėjimui.

Svarbu pabrėžti, kad sąžiningas ir visiems organizacijos darbuotojams taikomas objektyvus veiklos vertinimas ir atlygis teigiamai veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacija (Ahteela ir Vanhala, 2011). Ši praktika įtvirtina jų įsitikinimą, kad jų pastangos yra vertinamos ir jie yra sąžiningai kompensuojami už savo darbą.

Vienas iš pagrindinių aspektų yra skaidrumas. Darbuotojai, kurie aiškiai supranta, kaip ir pagal kokius kriterijus jų darbas yra vertinamas ir matymas, kad šie kriterijai taikomi vienodai visiems, stiprina pasitikėjimą organizacija (Maurer, 2010).

**Darbo dizainas.** Darbuotojų pasitikėjimą organizacija taip pat veikia dar vienas svarbus aspektas – darbo dizainas (angl. *job design*). Šis terminas apima darbo užduočių, kurios yra oficialiai paskirstytos, suorganizuotos ir koordinuojamos, struktūrą (Latifi ir Shooshtarian, 2014). Pasak

Shockley-Zalabak ir kt. (2000) aukštas organizacijos pasitikėjimo lygis yra susijęs su prisitaikančiomis organizacinėmis formomis ir struktūromis. Be to, darbo dizainą taip pat galima vertinti kaip atsakomybės ir valdymo galių paskirstymą organizacijoje, kurias atlieka organizacijos nariai (Koufteros, Peng ir Teixeira, 2012).

Aplinkoje, kurioje darbo klasifikacija yra aiškiai apibrėžta, darbuotojai bus pasirengę priimti politiką ir sprendimus, jei jie bus pagrįsti sąžiningais procesais ir jiems bus suteikta tinkama informacija (Baruch ir kt., 2004).

Norint išlaikyti stiprų organizacinį pasitikėjimą, įmonėms reikia daugiau dėmesio skirti ne tik žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoms, kurios yra tiesiogiai susijusios su pasitikėjimo vadovais ir visos įmonės stiprinimu, bet ir visapusiškai vystyti organizacijos valdymo sistemą. Šis procesas reikalauja integruoto požiūrio, kuriame dėmesys skiriamas ne tik atskirų praktikų tobulinimui, bet ir bendros organizacijos kultūros ir struktūros stiprinimui (Ahteela ir Vanhala, 2011). Pasitikėjimas organizacijoje neturėtų būti laikomas tik žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijos dalimi, tai turėtų būti traktuojamas kaip strateginis aukščiausios vadovybės uždavinys.

Strateginiai ir vadybiniai veiksmai, tokie kaip skaidrus bendravimas, darbo veiklos vertinimas ir t.t. yra svarbūs elementai, skatinantys pasitikėjimą visais organizacijos lygmenimis. Šie veiksmai padeda kurti kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, išgirsti ir įgalioti, o tai savo ruožtu skatina didesnę įsitraukimą. Ahteela ir Vanhala (2011) akcentuoja, kad visa organizacija turėtų būti įtraukta į pasitikėjimo kūrimo procesą, nuo aukščiausios vadovybės iki kiekvieno darbuotojo, nes tik bendromis pastangomis galima pasiekti ilgalaikę pasitikėjimo atmosferą, kuri teigiamai veikia tiek darbuotojų gerovę, tiek organizacijos veiklos rezultatus.

**Psichologinis saugumas.** Dar vienas veiksnys, kuris prisideda prie organizacinio pasitikėjimo yra psichologinis saugumas (angl. *psychological safety*). Psichologinis saugumas organizacijoje gali būti suprantamas kaip visuma normų ir taisyklių, kurios apibrėžia, kokį elgesį organizacija vertina kaip etišką ir priimtina, o kokį – kaip netinkamą (Duffy, Lilly ir Wipawayangkool, 2016). Kapp'as ir Parboteeah'as (2008) atliktame tyrime teigia, kad ši sąvoka apima ir tam tikras organizacines praktikas bei procedūras, kurios padeda nustatyti, kas yra laikoma moraliai teisinga ir neteisinga elgsena darbo aplinkoje. Ypač svarbu pabrėžti, kad psichologinis saugumas veikia darbuotojų sprendimų priėmimą ir jų elgesį organizacijoje (Cullen ir Martin, 2006).

Ryšys tarp psichologinio saugumo, organizacinio pasitikėjimo ir teigiamų darbo rezultatų yra akivaizdus (Duffy, Lilly ir Wipawayangkool, 2016). Kai darbuotojai jaučia, kad su jais yra elgiamasi sąžiningai, tuo jie stipriau pasitiki organizacija, kas skatina jų pritarimą ir palaikymą sprendimuose, kurie priimami organizacijos lygmeniu (Wech, 2002). Psichologinis saugumas taip pat atspindi organizacijos įsipareigojimą rūpintis ne tik savo darbuotojais, bet ir visais suinteresuotais asmenimis, pabrėžiant organizacijos atvirumą ir rūpestingumą (Duffy, Lilly ir Wipawayangkool, 2016). Svarbu yra ir tai, kad psichologinis saugumas suteikia darbuotojams aiškumo apie sprendimų priėmimo procesus, leidžiant jiems matyti, kaip priimami sprendimai atitinka etines normas ir kaip šie sprendimai atspindi vadovų elgesį bei organizacijos vertybes (Simha ir Stachowicz-Stanusch, 2015). Tai padeda darbuotojams ne tik aiškiai suprasti, kokios yra jų organizacijos ir vadovų vertybės, bet ir stiprina jų įsipareigojimą bei lojalumą organizacijai.

Taigi, psichologinis saugumas organizacijoje yra glaudžiai susijęs su organizaciniu pasitikėjimu. Normų ir taisyklių, kurios apibrėžia etišką elgesį, nustatymas, taip pat aiškios organizacinės praktikos ir procedūros, padeda formuoti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, saugūs ir suprasti. Tai, savo ruožtu, stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, nes jie mato, kad įmonė yra įsipareigojusi laikytis aukštų etikos standartų ir suinteresuota rūpintis darbuotojų gerove.

**Transformacinė vadovo lyderystė.** Transformacinė vadovo lyderystė (angl. *transformational leadership*) yra dar vienas veiksnys veikiantis darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Tai yra labai tinkamas vadovavimo stilius, siekiant efektyviai valdyti organizacijos pokyčius (Krishnan, 2004). Transformacinė lyderystė turi tam tikrų savybių, kurios gali motyvuoti ir įkvėpti jų pasekėjus siekti organizacijos tikslų (Gregory Stone, Russell ir Patterson, 2004). Transformacinė lyderystė daro įtaką darbuotojo pasitikėjimui organizacinių pokyčių metu (Faupel ir Süß, 2019). Lyderiai, pasitelkdami savo charizmą, veiksmingai motyvuoja darbuotojus ir tenkina jų emocinius poreikius, skatindami juos bendradarbiauti ir kurti stiprias komandas. Tokie lyderiai suteikia individualų palaikymą kiekvienam darbuotojui, gerbiant jų nuomones ir atsižvelgiant į jų jausmus bei poreikius. Tai padeda darbuotojams jaustis įvertintais ir skatina jų profesinį augimą, kuris savo ruožtu teigiamai veikia jų darbo rezultatus. Transformacinė vadovo lyderystė taip pat stiprina komandos dvasią, demonstruodami aistrą darbui, etiką, sąžiningumą ir optimizmą, kas įkvepia darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, didina jų savarankiškumą, pasitikėjimą savimi ir sprendimų priėmimo gebėjimus.

Apibendrinant, transformacinė lyderystė kuria stiprų organizacinį pasitikėjimą, nes ji remiasi ne tik darbuotojų motyvacijos ir jų darbo rezultatų stiprinimu, bet ir emocinio ryšio bei bendros įmonės kultūros puoselėjimu.

**Organizacinis teisingumas.** Organizacinis teisingumas (angl. *organizational justice*) yra dar vienas veiksnys, kuris lemia organizacinį pasitikėjimą. Organizacinį teisingumą apibrėžia kaip darbo sąlygas, kurios verčia asmenis manyti, kad su jais elgiamasi sąžiningai (Wright, Cropanzano ir Bonett, 2007). Be to, teisingumas yra svarbus dirbančiųjų motyvatorius. Kai asmenys suvokia sąžiningumo trūkumą, jų moralė smunka ir jie labiau linkę palikti organizaciją. Moorman'as (1991) teigia, kad organizacinis teisingumas yra terminas, vartojamas teisingumo vaidmeniui apibūdinti, nes jis yra tiesiogiai susijęs su darbo vieta. Konkrečiai, organizacinis teisingumas yra susijęs su organizacijos procesais, kuriais darbuotojai nustato, ar su jais buvo elgiamasi sąžiningai ir procesais, kuriais tokie nustatymai veikia kitus su darbu susijusius kintamuosius.

Wright'as ir kt. (2007) teigia, kad organizacinis teisingumas gali sukurti didelę naudą organizacijai ir darbuotojams, tačiau teisingumo medalis turi dvi puses. Neigiama yra tai, kad teisingumo nebuvimas organizacijai sukelia problemų. Yra tvirtų įrodymų, kad neteisybė gali sukelti kerštą ir prastesnius rezultatus. Teigiama yra tai, kad teisingumas gali padaryti daugiau nei užkirsti kelią šiai nepalankiai situacijai. Teisingumas veikia kaip tam tikras aspektas, leidžiantis darbuotojams išlaikyti pagarbą ir pasitikėjimą organizacija net tada, kai viskas vyksta ne taip, kaip jie nori. Galima sakyti, kad organizacinis teisingumas yra labai svarbus dalykas organizacijoje dėl savo nepaprasto poveikio darbuotojų elgesiui ir tikrai turės įtakos organizacijos sėkmei, o sąžiningas elgesys gerina socialinius santykius ir padidina pasitikėjimo laipsnį (Aqagoli ir kt., 2020).

**Teigiamos emocijos.** Mokslinėje literatūroje akcentuojama teigiamų emocijų (angl. *positive emotions*) svarba ir įtaka darbuotojų pasitikėjimui organizacija. Atliktas tyrimas atskleidė, kad yra glaudūs ryšiai tarp įvairių emocijų, kurias patiria darbuotojai ir jų požiūrio į organizaciją (Tong ir Jia,

2017). Asmenys, jaučiantys neigiamas emocijas (pvz., pyktį) linkę mažiau pasitikėti organizacija, o asmenys, jaučiantys teigiamas emocijas (pvz., dėkingumą) rodo didesnę pasitikėjimo organizacija lygį. Šie rezultatai rodo, kad emocijos tarp darbuotojų gali teigiamai arba neigiamai veikti organizacijos pasitikėjimą.

Clore ir Schnall (2005) atliktas tyrimas rodo, kad konkrečios emocijos veikia mūsų sprendimus ir vertinimus. Neigiamos emocijos, tokios kaip pyktis ar baimė, darbuotojams gali signalizuoti apie galimas problemas ar pavojus, dėl kurių jie gali jausti nepasitenkinimą ar netikrumą dėl organizacijos. Neigiamos emocijos dažnai veikia kaip signalas apie galimą žalą, skatinantis būti atidesniems ir atsargesniems (Lebel, 2017). Kita vertus, teigiamos emocijos, tokios kaip dėkingumas, skatina darbuotojus vertinti savo aplinką palankiau, matyti organizaciją kaip saugesnę ir draugiškesnę. Teigiamos emocijos rodo, jog asmuo yra saugioje ir palaikančioje aplinkoje, kurioje yra skatinami prosocialiniai motyvai, o tai skatina didesnę pasitikėjimą organizacija (Drązkowski, Kaczmarek, Kashdan, 2017).

Apibendrinant, darbuotojų emocijos darbo vietoje tiesiogiai veikia jų pasitikėjimą organizacija. Supratimas apie tai, kaip skirtingos emocijos veikia darbuotojų požiūrį į darbovietę, suteikia vertingų įžvalgų, kaip organizacijos gali kurti teigiamą darbo aplinką, skatinančią pasitikėjimą ir bendradarbiavimą.

### 2.3. Krizės samprata, tipologija ir poveikis organizacijoms

Šiuolaikinės organizacijos veikia dinamiškoje aplinkoje, kurioje nuolat kinta procesai ir reikalavimai. Jos įdėmiai stebi ir reaguoja į kintančias aplinkos sąlygas, siekdamos prisitaikyti ir išlikti konkurencingos. Nepaisant pastangų išvengti problemų, dažnai organizacijos susiduria su neprognozuojamomis krizėmis, kurios gali rimtai paveikti organizacijų veiklą. Tokios krizės gali kelti grėsmę organizacijos reputacijai, sukelti finansinių iššūkių ar netgi sukelti pavojų jos išlikimui rinkoje (Valackienė, 2012). Todėl organizacijos nuolat turi būti pasirengusios greitai ir veiksmingai reaguoti į iššūkius, kurie gali atsirasti iš neprognozuojamos verslo aplinkos. Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, kad autoriai krizės sampratą identifikuoja skirtingai (žr. 3 lent.).

**3 lentelė.** Krizės samprata (sudaryta autorės)

Autorius (metai)	Apibrėžimas
Rosenthal ir kt. (2001)	Grėsmė, kuri situacijoje, kai jaučiamas didelis spaudimas ir laiko trūkumas, svarbių sprendimų priėmimo procesą paverčia neužtikrintu.
Millar ir Heath (2004)	Staigus ir nelauktas atsitikimas, kuris iškelia nustatytą grėsmę, reikalaujančią greito, aukšto lygio sprendimų priėmimo.
Valackienė (2012)	Normalaus proceso sutrikimas ar nenumatytas atvejis, keliantis grėsmę organizacijai, pasireiškiantis kaip ūmus ar netikėtas įvykis, svarbus atsitikimas, potencialiai galintis pakenkti ar net sugriauti organizacijos reputaciją.
Coombs ir Holladay (2014)	Nenuspėjama situacija, kuri kelia didelę grėsmę suinteresuotoms šalims, kurios daro įtaką organizacijos veiklai ir dažniausiai sukelia neigiamas pasekmes.
Ozanne ir kt. (2020)	Įvykis, kuris asmens, įmonės, finansų, reputacijos, nuosavybės gerovei kelia grėsmę.

Analizuojant mokslinėje literatūroje pateikiamus krizės apibrėžimus, galima teigti, kad krizinė situacija yra sudėtingas ir dinamiškas įvykis ar laikotarpis, kuris reikalauja nedelsiant ir efektyviai reaguoti, siekiant suvaldyti ir sumažinti galimą žalą. Rosenthal'as ir kt. (2001) pabrėžia, kad krizinės situacijos aplinkoje, kur kiekviena sekundė yra labai vertinga, sprendimų priėmimo procesas tampa ne tik intensyvus, bet ir kupinas neapibrėžtumo. Sprendimai, kurie paprastai būtų priimami atidžiai

svarstant ir įvertinant visus galimus scenarijus, krizinėje situacijoje turi būti priimami greitai, kartais net aklai, remiantis ribota informacija ir dideliu neapibrėžtumu. Krizinė situacija yra susijusi su spaudimu ir laiko stygiumi, kurios sukelia keletą pagrindinių problemų (Millar ir Heath, 2004). Pirmiausia, krizinės situacijos gali lemti skubotus ir nepakankamai apgalvotus sprendimus. Asmenys ar vadovai, susiduriantys su laiko trūkumu, gali pasikliauti instinktais arba priimti greitus sprendimus, neįvertinę visų galimų pasekmių. Antra, ši situacija gali apsunkinti komandos darbą ir bendradarbiavimą. Be to, laiko trūkumas gali turėti įtakos sprendimų priėmimo objektyvumui. Emocinis krūvis, kurį sukelia krizinės situacijos gali sumažinti gebėjimą vertinti situaciją racionaliai, o tai savo ruožtu gali lemti nepagrįstų ar net pavojingų sprendimų priėmimą (Millar ir Heath, 2004). Nagrinėjant krizinių situacijų apibrėžimą mokslinėje literatūroje, galima pastebėti, kad egzistuoja tam tikri nuolatiniai elementai arba būtiniosios sudedamosios dalys, kurios dažnai pasikartoja ir yra laikomos būdingomis krizinėmis situacijomis. Šios dedamosios – grėsmė, laiko trūkumas ir neužtikrintumas.

**Grėsmė.** Boin'as, Ekengren'as ir Rhinard'as (2020) išskiria procesą, kuriame yra patiriamas didelis spaudimas ar atakos, veikiančios svarbias visuomenines vertybes. Šis procesas yra apibūdinamas kaip kritinis momentas, kai esama grėsmė tiesiogiai liečia visuomenės saugumą, sveikatos apsaugą, gyvenimo kokybę ir lygybę. Tokios situacijos gali apimti įvairias krizes, pavyzdžiui, gamtos katastrofas, teroristinius išpuolius ar epidemijas, kurios kelia pavojų tiek visuomenės, tiek individualaus asmens saugumui ir sveikatai.

**Laiko trūkumas.** Skubi situacija, kurioje yra stiprus poreikis nedelsiant veikti. Krizės atveju būtina reaguoti greitai ir imtis konkrečių veiksmų, todėl laikas tampa esmine veiksnio dalimi. Boin'as, Hart'as, Stern'as ir kt. (2016) pabrėžia, jog krizės valdyme ypač svarbu laiko valdymas, kadangi susiduriantys su krize asmenys priversti priimti labai reikšmingus sprendimus per trumpą laiką. Kartais tokie sprendimai gali būti susiję su gyvybės ar mirties klausimais.

**Neužtikrintumas.** Krizės metu yra susiduriama su grėsme ir neapibrėžtumu dėl to, kokie gali būti įvykių padariniai, kas sukelia gilų nežinomybės pojūtį. Dažniausiai šį pojūtį sustiprina nepakankama informacija apie tai, kaip tinkamai tvarkyti esamą krizinę situaciją. Boin'as ir kt. (2016) teigia, kad krizinių situacijų metu nežinomybės jausmas atsiranda dėl žmonių nepasirengimo ir reakcijos į vykstančius įvykius.

Krizinės situacijos ir jų poveikis gali būti labai įvairus ir kintantis, aprėpiantis daug skirtingų aspektų ir atsirandantis įvairiomis formomis. Organizacinės krizės gali atsirasti dėl įvairių, net ir elementarių veiksnių, tokių kaip bloga vadyba, skundai ar natūralios nelaimės (Valackienė, 2012). Krizinės situacijos atsiranda įvairiose situacijose, veikia skirtingas sritis, o tai reiškia, kad jų atsiradimo priežastys yra įvairialypės. Dėl to yra svarbu nustatyti bendruosius principus, susijusius su organizacijos krizinių situacijų atsiradimo priežastimis. Šie principai ne visada gali padėti atskleisti kiekvienos konkrečios krizės šaknis, bet padeda išryškinti pagrindinius faktorius, kurie yra bendri daugeliui krizinių situacijų.

Planuojant ir įvertinant atitinkamus veiksnius iš anksto, galima sukurti struktūruotą ir efektyvų krizių valdymo procesą, kuris apims ne tik potencialių grėsmių identifikavimą, bet ir tinkamų strategijų parengimą. Tokiu atveju organizacijos gali sustiprinti savo atsparumą ir lankstumą, kadangi yra pasirengusios greitai ir efektyviai reaguoti į įvairias neigiamas situacijas. Mitroff'as, Simons'as ir

Levin'as (2004) išskyrė krizes lemiančius veiksniai ir jų priežastis, kurie yra svarbūs ne tik jų atpažinimui, bet taip pat yra susiję su krizinių situacijų valdymu organizacijoje (žr. 4 lent.)

**4 lentelė.** Krizes lemiantys veiksniai ir jų priežastys (sudaryta autorės)

Krizes lemiantys veiksniai	Krizes sukeliančios priežastys
Ekonominiai	Darbo problemos; rinkos išteklių sumažėjimas; ekonominiai nuopuoliai; prekybos politikos pokyčiai; pelningumo pokyčiai.
Informaciniai	Duomenų praradimas; duomenų klastojimas; apskaitos neatitikimai.
Fiziniai	Įrenginių praradimas; produkto nekokybiškumas; kokybės problemos.
Žmogiškųjų išteklių	Vandalizmas; korupcija; vadovybės kaita.
Reputaciniai	Neigiami gandai; reputacijos praradimas; suklastoti įmonės vizualai.
Natūralios nelaimės	Ugnis; potvyniai ir pan.

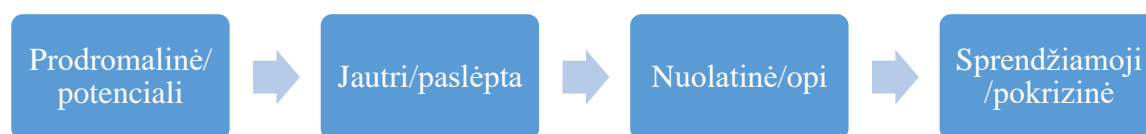
Valackienė (2012) teigia, kad organizacinės krizės eigoje yra išskiriamos dar trys krizių stadijos:

**Potencialo.** Krizė, susijusi su įmonės ar organizacijos strateginiu pažeidimu, vadinama potencialia krize. Šis strateginis potencialas apima lemiamus organizacijos turimus išteklius ir pranašumus. Jo praradimas gali rimtai paveikti organizacijos perspektyvas ir tolesnę jos pasisėkimą. Todėl yra itin svarbu aktyviai identifikuoti, kas yra kritiškai svarbu organizacijos veiklai ir kas užtikrina jos ilgalaikį išlikimą bei klestėjimą. Turint aiškų supratimą šiuo klausimu, organizacija gali toliau tobulinti savo strateginį potencialą ir sustiprinti savo pozicijas rinkoje.

**Strateginė.** Strateginė krizė atsiranda dėl klaidų, formuojant organizacijos veiklos strategines kryptis. Jeigu laiku nėra išsiaiškinamos krizės priežastys ir nesiimama kardinalių priemonių krizei pašalinti, organizacijos žlugimas gali būti neišvengiamas. Tai gali turėti ilgalaikį neigiamą poveikį ne tik organizacijai, bet ir jos aplinkai bei suinteresuotiems asmenims.

**Likvidumo.** Likvidumo krizė iškyla, kai organizacija neturi galimybių plėstis. Geriausias būdas yra įgyvendinti veiklos strategijos pasikeitimus. Tačiau ši krizė retai įveikiama, nes tai reikalauja didelių finansinių išteklių.

Taigi, apibendrinant, kiekviena krizės stadija atsiranda dėl skirtingų priežasčių ir turi savo unikalų poveikį organizacijai bei jos aplinkai. Supratimas apie šias krizes padeda organizacijoms tinkamai reaguoti ir įveikti iššūkius su kuriais jos susiduria. Be to, Valackienė (2012) aprašo keturių stadijų krizės valdymo lauką, kuris praeina per kelis etapus, kuriuos lemia krizės pobūdis ir organizacijos reakcija (žr. 2. pav.).



**2 pav.** Keturių stadijų krizės valdymo modelis (sudaryta remiantis Valackiene, 2012)

Prodromalinė/potenciali stadija gali būti neaiški ir sunkiai pastebima, tačiau ji žymi krizės proceso pradžią (Valackienė, 2012). Šiame etape organizacijos būklė gali būti laikoma normalia, nes krizės simptomai dar nėra ryškūs ir nepaveikia organizacijos veiklos efektyvumo. Antroje stadijoje vadybos veiksmai gali tik kontroliuoti nuostolius, kurie jau yra neišvengiami. Šiame etape dauguma organizacijos stebėtojų gali nepastebėti krizės, o kartais netgi organizacija pati nesupranta, kad jau susiduria su krizės situacija. Organizacijos narių elgesys šiame etape yra lemiamas tolesniam krizės vystymuisi. Ankstyva krizės diagnozė leidžia teigiamai paveikti jos eigą. Svarbiausias iššūkis, susiduriant su jautria stadija yra jos greitis ir intensyvumas, kuris priklauso nuo konkretaus krizės pobūdžio. Žinant potencialios krizės greitį ir intensyvumą, organizacija vis dar yra pirmos krizės stadijoje. Jautri stadija yra trumpa, tačiau dėl jos intensyvumo dažnai atrodo, kad ji yra ilgiausia. Šiame etape organizacija turi imtis veiksmų, kad būtų pasirengta greitai ir efektyviai spręsti kilusią krizę. Nuolatinės krizės etapas yra kartais žinomas kaip krizės tvarkymo fazė. Joje pasikartoja situacijos, kai organizacija susiduria su auditu, žiniasklaidos kritika ir pan. Šis laikotarpis gali būti tiek atsigavimo, savianalizės, tiek ir finansinių permainų, vadovavimo sukrėtimų laikotarpis. Siekiant įveikti krizę šiame etape, reikalingos didelės pastangos, susitelkimas ir gebėjimas prisitaikyti prie naujų sąlygų. Efektyvumas priklauso nuo pasirinktos krizės sprendimo strategijos, turimų išteklių ir darbuotojų susitelkimo. Ketvirtoji krizės stadija yra krizės išsprendimas. Idealus scenarijus yra, kai krizė yra valdoma dar pirmojoje (prodromalinėje) stadijoje. Labai nepalanku, kai krizė jau pasiekia jautriąją arba nuolatinę stadiją. Daugumoje krizinių situacijų gerokai lengviau įsikišti, kai problema dar tik kyla, nei kai ji jau pradeda komplikotis į rimtą krizę (Valackienė, 2012).

Kaip anksčiau buvo minėta, krizės yra staigus ir nelauktas atsitikimas. Nepaisant to, svarbu atkreipti dėmesį, kad krizės ne vien sukelia neigiamą įtaką, bet ir gali turėti teigiamų pasekmių. Dėl šių priežasčių svarbu aptarti ir neigiamus ir teigiamus krizių aspektus. Be to krizių poveikį galima skirti į du tipus: ilgalaikį ir trumpalaikį.

Nagrinėjant krizės poveikį darbuotojams ir organizacijoms, labai geras pavyzdys yra COVID-19 pandemija. Ši pandemija turėjo itin didelį poveikį verslo sektoriui (Gražytė, 2023). Didelę įtaką padarė įvesti apribojimai, kai organizacijos privalėjo ieškoti naujų būdų, kaip galėtų užtikrinti savo finansinį stabilumą. Veiklos sustabdymas ir apribojimai veikė gaunamas įmonių pajamas, pelną ir veiklos tęstinumą. COVID-19 pandemijos laikotarpiu vadovai ir personalo valdymo specialistai susidūrė su dideliais iššūkiais. Pirmiausia, teko užtikrinti, kad namuose dirbantys darbuotojai turėtų reikiamas priemones darbams atlikti (Aitken-Fox ir kt., 2020; Hamouche, 2020). Antra, užtikrinti darbuotojams, dirbantiems namuose, efektyvų bendravimą, priežiūrą, palaikymą, veiklos valdymą (Aitken-Fox ir kt., 2020). Nuotolinis darbas kai kuriems darbuotojams sukėlė stresą dėl to, kad pasidarė mažiau galimybių bendrauti su kolegomis ir vadovais (Prasad ir Vaidya, 2020). Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, jautėsi profesionaliai izoliuoti, nes nežinojo kas vyksta jų organizacijoje (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Todėl daugelis žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų įgyvendino tam tikras veiklas, pvz.: virtualius pietus, kavos petraukėles (Carnevale ir Hatak, 2020). Be jokios abejonės, šios praktikos padėjo palaikyti darbuotojus, skatinti bendradarbiavimą, skleisti komunikaciją ir palaikyti pasitikėjimą, kai darbuotojai patiria šią sunkią krizę (Hamouche, 2020). Organizacijoms svarbu strategiškai panaudoti vidinę komunikaciją, siekiant teikti tikslią informaciją, išklaudyti darbuotojų rūpesčius, stiprinti priklausomybę bei skatinti teigiamas emocijas, kurios padeda darbuotojams išgyventi sudėtingus laikus (Qin ir Men, 2023). Vidinė komunikacija, kuri atlieka esminę funkciją darant įtaką darbuotojų požiūriui ir skatinant veiklos sėkmę, tampa vis svarbesnė skatinant darbuotojų psichologinę gerovę, atsižvelgiant į neapibrėžtumą, informacijos

perteklių (Grates, 2020). Reikia įvertinti, kad tai yra didžiulis iššūkis organizacijoms, turint omenyje, kad šios praktikos yra ne tik taikomos atsiradus netikėtiems pokyčiams, bet ir naujiems darbuotojams ir vadovams, kurie to nebuvo darę anksčiau (Carnevale ir Hatak, 2020). Organizacijos susidūrė su iššūkiu išlaikyti ir pritraukti kvalifikuotus asmenis COVID-19 eroje, daugiausia dėl to, kad šie asmenys ieškojo darbo galimybių sektoriuose, kuriems ši pandemija nepadarė neigiamos įtakos (Ngoc Su, Luc Tra ir Thi Huynh, 2021). Tačiau pastebėta, kad pandemija turi ir teigiamą pusę, nes būtent COVID-19 pandemija pagreitino inovacijų kūrimą ir diegimą organizacijose (Kalkytė ir Nekrošius, 2020). Dėl pandemijos atsirado greitas poreikis naudoti technologinius įrankius, siekiant įveikti COVID-19 žalą mūsų gyvenimui (O'Leary, 2020). Pandemija ne tik padidino galimybes tobulinti technologijomis pagrįstus sprendimus, bet ir suteikė retą galimybę studijuoti technologijų tyrimus ir praktiką, įskaitant informacijos valdymą, darbo praktiką, technologijų projektavimą ir naudojimą (Sein, 2020). Greitas perėjimas prie nuotolinės sveikatos, nuotolinio darbo ir mokymosi internetu, reaguojant į koronaviruso grėsmę, primena, kad skaitmeninės technologijos duoda daug naudos ir gali atlikti esminį vaidmenį valdant ir mažinant riziką, kurią sukelia karantinas pandemijos metu (Richteris, 2020). Tačiau pastebima, kad po COVID-19 pandemijos laikotarpio labai suaktyvėjo kibernetinės atakos. Pastaraisiais metais padidėjęs kibernetinių atakų skaičius neigiamai paveikė bendrą organizacijų veiklą visame pasaulyje. Tai paskatino skaitmeninių technologijų proveržis, kuris organizacijoms suteikė daugybę galimybių ir naudos. Ši pažanga leido pagerinti sistemos prieinamumą, padidinti veiklos efektyvumą ir sumažinti sąnaudas (Park, El Sawy, Fiss, 2017). Be to, skaitmeninės technologijos praturtina verslo aplinką, atverdamos naujas rinkos galimybes ir skatina kūrybiškumą, dėl ko organizacijos gali teikti aukštesnės kokybės produktus ir paslaugas (Reuver, Sorensen, Basole, 2018). Tačiau, nepaisant šių teigiamų pokyčių, organizacijos, kurios siekia skaitmeninės transformacijos, susiduria su iššūkiu didinti savo kibernetinį saugumą, kad būtų užkirstas kelias kibernetinėms atakoms. Todėl organizacijos turi skirti pakankamai dėmesio saugumo priemonėms ir kibernetinės apsaugos strategijai, kad išvengtų potencialių krizių ir užtikrintų sklandų veikimą kibernetinėje erdvėje. Labai svarbu, kad kibernetinės saugumo priemonės būtų integruotos į organizacijos verslo strategiją ir veiklos procesus bei organizacijoje būtų vykdomi nuolatiniai mokymai padedantys atpažinti kibernetinių atakų pavojų. Organizacijai nevykdant kibernetinio saugumo yra didesnė tikimybė susilaukti žalingų pasekmių, tokių kaip tapatybės vagystė, neteisėta prieiga, įsilaužimas į sistemą, duomenų pasisavinimas, kuris sukeltų didelę krizinę situaciją organizacijoje.

Taigi, išanalizavus Covid-19 pandemijos poveikį, matome, kad viruso trumpalaikis poveikis yra organizacijų veiklos sustabdymas, kuomet prarandamos pajamos, darbuotojai priversti būti prastovose, todėl reikėjo skubiai pertvarkyti veiklą ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Ilgalaikis poveikis – pandemijos periodu pasikeitė žmonių įpročiai, kurie išliko ir po pandemijos. Analizuojant kibernetines atakas, trumpalaikis poveikis gali būti labai akivaizdus. Tai gali apimti tinklo arba sistemos sutrikimus, duomenų pažeidimus, paslaugų nepasiekiamumą. Ilgalaikis poveikis apima ilgalaikį duomenų pažeidimą, pasitikėjimo praradimą darbuotojų arba klientų, reputacijos žalą, finansinius nuostolius ir netgi organizacijos veiklos sustabdymą arba bankrotą.

#### **2.4. Konceptualus organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių tyrimo modelis**

Tyrinėjant mokslinę literatūrą, nustatyta dešimt veiksnių, kurie atskleidžia įvairias sritis, kurios turi įtakos organizaciniam pasitikėjimui krizės organizacijoje metu.

**Transformacinė vadovo lyderystė** (angl. *transformational leadership*). Vienas iš veiksmų, lemiantis organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu yra transformacinė vadovo lyderystė. Stelmokienė ir Endriulaitienė (2009) teigia, kad šis lyderystės stilius suvokiamas kaip procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai vieni kitus skatina ir įkvepia siekti bendrų tikslų, gerinti rezultatus ir stiprinti vadovavimo gebėjimus, naudojant iššūkius bei suteikiant individualią paramą. Transformacinis vadovavimo stilius, taikomas organizacinių pokyčių metu yra vertinamas ne tik kaip priemonė pasiekti gerus veiklos rezultatus, bet ir kaip būdas mažinti darbuotojų patiriamą stresą (Kim, Im ir Shin, 2021). Šis lyderystės stilius yra ypač svarbus krizių metu, kai vadovų gebėjimas efektyviai valdyti ne tik užtikrina sklandų veiklos tęstinumą, bet ir mažina darbuotojų įtampą, susijusią su neapibrėžtumu. Pasitikėjimas atlieka svarbų vaidmenį, kuriant ryšį tarp transformacinės vadovo lyderystės ir darbuotojo išitraukimo organizacinių pokyčių metu. Tyrimai rodo, kad pasitikėjimas lyderiu prisideda prie darbuotojų aktyvaus išitraukimo į darbinis procesus pokyčių metu (Agarwal, 2014).

**Dalyvavimas ir įgalinimas** (angl. *participation and empowerment*). Dalyvavimas ir įgalinimas priimant sprendimus yra svarbūs veiksniai, kurie sustiprina pasitikėjimą krizės organizacijoje metu (Gustafsson ir kt., 2020; Gillespie ir Mann, 2004; Holland, Cooper, Pyman ir kt., 2012). Toks dalyvavimas gali sumažinti darbuotojų pažeidžiamumą, suteikti jiems kontrolės jausmą, taip pat padidinti jų išitraukimą, gerovę ir gebėjimą priimti pokyčius (Kiefer, Hartley, Conway ir kt., 2015; Mishra ir Spreitzer, 1998). Pasak Mishr'os (1996), jei darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę ir jaustis išklaustyti bei matyti, kad į jų nuomonę yra atsižvelgiama, tai daro didelę teigiamą įtaką darbuotojo ir darbdavio santykiams. Įgalinimas perkelia sprendimų priėmimo galią į žemesnį lygmenį, taip pralauždamas vidines ribas tarp vadovybės ir darbuotojų. Dėl to padidėja pasitikėjimo organizacija lygis (Baruch ir kt., 2004). Darbuotojai pasitiki visa organizacija, kai jaučia, kad jų nuomonė yra išklausiama ir į ją atsižvelgiama, todėl pasitikėjimas grindžiamas galimybe dalyvauti priimant sprendimus. Įgalinimas organizacijoje prasideda nuo darbuotojų įvedimo į organizacijos procesus, sudarant jiems sąlygas mokytis ir tobulėti atliekant kasdienės darbo užduotis. Šis procesas tampa dar akivaizdesnis, kai darbuotojai, naudodamiesi suteiktu savarankiškumu, pradeda priimti sprendimus be nuolatinio vadovų priežiūros poreikio. Tyrimais atskleidė, kad prasmingas įgalinimas darbinėje aplinkoje mažina darbuotojų neviltingumą, nerimą bei priešišumą, tuo pačiu gerindamas jų psichologinę gerovę. Be to, Schaufeli ir Bakker'is (2004) atkreipė dėmesį, kad didesnis išitraukimas į darbą sustiprina darbuotojų ryšius su organizacija ir mažina jų norą ieškoti naujų karjeros galimybių kitur. Taigi, nuo įvedimo į darbo procesus iki savarankiškumo skatinimo sprendimų priėmimo, organizacijos kūrimas, skatinantis darbuotojų įgalinimą, teigiamai veikia jų psichologinę gerovę ir lojalumą, mažindamas norą palikti organizaciją.

**Organizacinis teisingumas** (angl. *organizational justice*). Kitas labai svarbus organizacinio pasitikėjimo veiksnys krizinėse situacijose yra organizacinis teisingumas. Krizės metu organizacijoms tenka rinktis tarp sunkių sprendimų, pavyzdžiui, tarp darbuotojų atleidimo ir atlyginimų mažinimo. Kad išlaikyti darbuotojų pasitikėjimą, labai svarbu, jog tokie sprendimai būtų priimami ir įgyvendinami laikantis aiškių, sąžiningų ir skaidrių principų (Spreitzer ir Mishra, 2002). Sąžiningas elgesys ne tik gerina socialinius santykius, bet ir padidina pasitikėjimo laipsnį (Aqagoli ir kt., 2020). Taip pat svarbu ne tik galutiniai rezultatai, bet ir procesas, kuriuo tie rezultatai pasiekiami (Baruch ir kt., 2004). Būtina aiškiai ir sąžiningai komunikuoti, kaip sprendimai priimami ir kaip jų pasekmės yra skirstomos visoje organizacijoje.

**Bendradarbiavimą ir solidarumą** (angl. *cooperation and solidarity*). Veiksmingas darbuotojų tarpusavio bendravimas dažnai didina jų pasitikėjimą organizacija, skatinant teigiamus pokyčius ir rezultatus įmonėje (Ferguson, Men ir Yue, 2019). Tai parodo, jog veiksmingas bendradarbiavimas tarp kolegų sustiprina bendrą organizacijos pasitikėjimą, kuris yra esminis veiksnys sėkmingiems rezultatams. Skaidrumas ir atvirumas skatina bendradarbiavimą ir solidarumą net sudėtingais laikotarpiais (Gillespie ir kt., 2020). Organizacijos darbuotojų bendravimas ir vertybių dalijimasis taip pat stiprina jų tarpusavio pasitikėjimą (Den Hartog, Gillespie, Searle ir kt., 2016). Kai darbuotojai gali aktyviai komunikuoti vienas su kitu, jų pasitikėjimas natūraliai auga, skatinant glaudesnę ryšį ir bendradarbiavimą organizacijoje.

**Vidinė komunikacija** (angl. *internal communication*). Dar vienas labai svarbus veiksnys krizės laikotarpiu yra vidinė komunikacija. Šis veiksnys daro didelę įtaką darbuotojų pasitikėjimo lygiui ir sukuria organizacijoje atmosferą, kurioje darbuotojai gali drąsiai dalintis savo idėjomis bei kurioje žymiai gerėja paslaugų ar produktų kokybė (Aqagoli ir kt., 2020). Labai svarbu, kad krizės metu organizacija atvirai ir nuoširdžiai komunikuotų su darbuotojais apie šiuo metu patiriamą krizę, jos poveikį organizacijai ir susidariusius iššūkius, apie būtinus pokyčius ir prioritetus, siekiant įveikti šią situaciją ir išlaikyti organizacijos gyvybingumą, taip pat apie tai, kaip šie pokyčiai stiprins ir saugos mūsų įprastas vertybes ir tikslą (Gustafsson ir kt., 2020; Gillespie ir kt., 2009). Kai darbuotojams tiksli ir aiški informacija yra pateikiama laiku, tuomet jie labiau pasitiki savo vadovais (Gillespie ir kt., 2020).

**Darbuotojų palaikymas** (angl. *employee support*). Organizacijos, kurios krizinių situacijų metu rūpinasi savo darbuotojais, pavyzdžiui, teikdamos psichologinę paramą, lanksčius darbo grafikus ar finansinę pagalbą, didina organizacinį pasitikėjimą (Kahkonen, 2020). Ši pagalba padeda darbuotojams įveikti emocijas, tokias kaip baimę, nerimą ir pažeidžiamumą (Gillespie ir kt., 2020). Kurdama aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs ir suprasti, bei suteikdama jiems paramą, kuri pabrėžia emocinės gerovės svarbą, organizacija gali padėti darbuotojams pažinti save, išmokti susidoroti su baimėmis ir emociniais išgyvenimais, bei suprasti, kaip efektyviai spręsti problemas ir susidoroti su iššūkiais.

**Darbo sąlygos** (angl. *working conditions*). Dar vienas labai svarbus veiksnys, kuris turi įtakos organizaciniam pasitikėjimui krizės organizacijoje metu yra darbo sąlygos. Krizės metu darbo sąlygos, ypač darbo valandos, atlyginimai ir darbo užmokesčio priedai, dažnai yra keičiami (Gillespie ir kt., 2020). Labai svarbu organizacinėje strategijoje ir veiksmuose pirmenybę teikti darbo vietų saugumui, siekiant išlaikyti pasitikėjimą. Kiekvieno darbuotojo individualūs poreikiai ir situacijos pripažinimas bei sprendimų, kurie veikia jų darbo tvarką ir naudą, įvertinimas, padeda išlaikyti pasitikėjimą (Gustafsson ir kt., 2020).

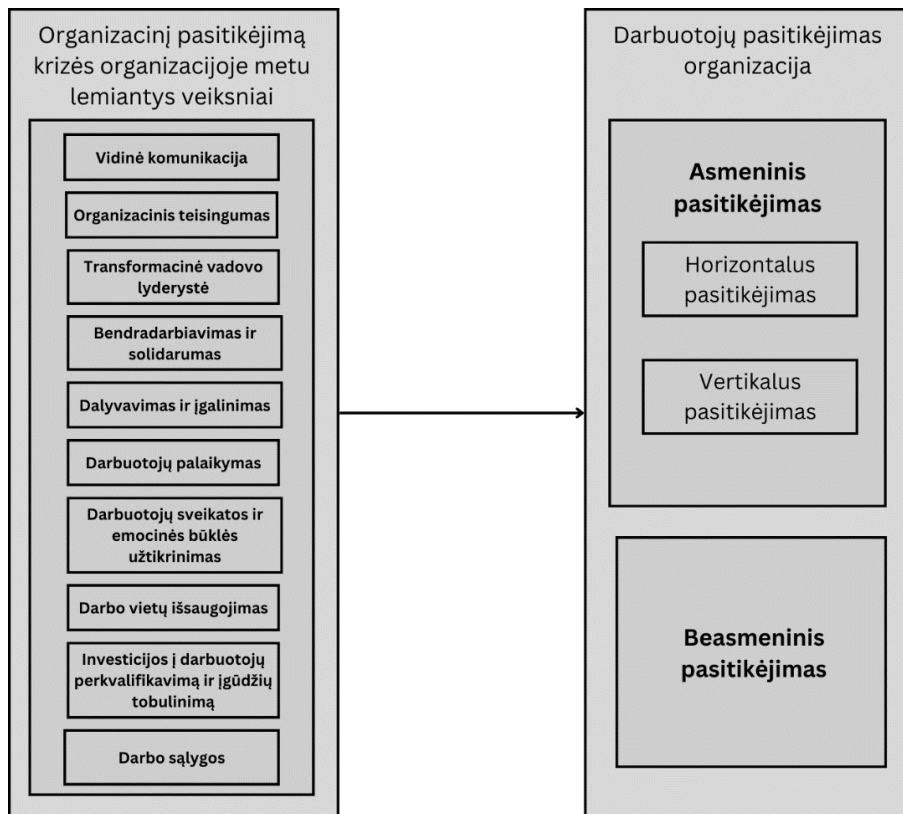
**Darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimas** (angl. *ensuring the health and emotional state of employees*). Krizinėje situacijoje labai svarbu, kad vadovai įsivertintų, jog darbuotojų patirtys krizės metu labai skiriasi. Kai kuriems darbuotojams pokyčiai turės minimalų, galbūt net teigiamą poveikį, tačiau kitiems jie gali paveikti jų požiūrį, pasitikėjimą savimi, santykius su kitais ir netgi gyvenimo vertybes, todėl svarbu suprasti, kad šiai grupei gali prireikti ilgalaikės paramos ir pagalbos (Maitlis, 2020). Kaip teigia Gillespie ir kt. (2020), krizės metu pirmenybė turi būti teikiama darbuotojams, parodant, kad jų sveikata ir emocinė būklė yra pirmoje vietoje. Ši pagalba padeda darbuotojams įveikti emocijas, kurias dažniausiai sukelia krizės, pavyzdžiui, baimė, nerimas ir pažeidžiamumas (Barclay ir Kiefer, 2017). Šios emocijos gali paveikti mąstymą ir kelti grėsmę

tarpasmeniniams santykiams (Maitlis, 2020; Barclay ir Kiefer, 2014). Sukuriant saugią socialinę aplinką ir įdiegiant paramos mechanizmus, darbuotojai jausis, kad jais yra rūpinamasi, o tai prisideda prie organizacinio pasitikėjimo.

**Darbo vietų išsaugojimas** (angl. *saving jobs*). Viena iš ryškiausių darbuotojų rūpestį ir paramą rodančių priemonių yra užtikrinimas, kad jų darbo vietos bus išsaugotos (Hope-Hailey ir kt., 2012). Gillespie ir kt. (2020) atliktas tyrimas atskleidė, kad organizacijos, susidūrusios su krizine situacija, geriausiai išsaugojo pasitikėjimą įgyvendinusios daugybę strategijų, skirtų darbo vietų praradimui sumažinti, įskaitant išlaidų mažinimą, darbo užmokesčio mažinimą, darbo valandų sumažinimą. Tai reiškia, kad organizacijos, kurios laikosi strategijų, orientuotų į darbo vietų išsaugojimą, sugeba išlaikyti darbuotojų pasitikėjimą (Gillespie ir kt., 2020).

**Investicijos į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą** (angl. *investment in retraining and skills development of employees*). Krizės metu taip pat yra stiprus paramos įrodymas ir suteikia papildomos naudos, nes sustiprinami organizacijos pajėgumai po krizės. Gillespie ir kt. (2020) ištyrė vieną organizaciją, kuri išsaugojo pasitikėjimą pasaulinės finansų krizės metu, kai įdiegė perkvalifikavimo ir persikirstymo programą pavadintą „Switch“. „Switch“ reiškia – „darbuotojai, dirbantys pereinamuoju laikotarpiu“. Tai stiprybėmis pagrįsta sistema, darbuotojų stipriosioms pusėms įvertinti ir jiems iš šiuo metu atliekamo darbo į vaidmenį, kurį jiems reikės atlikti ateityje. Šią programą darbuotojai suvokė kaip „įrodymą, kad darbdaviams jie iš tikrųjų rūpi“ ir „daro viską, ką gali dėl darbuotojų“.

Apibūdinus darbuotojų pasitikėjimą organizacija bei identifikavus organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančius veiksniai, sudarytas konceptualus modelis (žr. 3 pav.). Šis modelis atskleidžia sąsajas tarp kintamųjų: organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių ir darbuotojų pasitikėjimo organizacija. Pagal šį modelį pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių konstruktas sudarytas iš dešimt dedamųjų: vidinės komunikacijos, organizacinio teisingumo, transformacinės vadovo lyderystės, bendradarbiavimo ir solidarumo, dalyvavimo ir įgalinimo, darbuotojų palaikymo, darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimo, darbo vietų išsaugojimo, investicijų į darbuotojų perkvalifikavimo ir įgūdžių tobulinimo bei darbo sąlygų. Organizacinio pasitikėjimo konstruktas, susidedantis iš dviejų dedamųjų – asmeninio pasitikėjimo, apimančio horizontalų ir vertikalų pasitikėjimą ir beasmenio pasitikėjimo, yra pagrįstas dviejų dimensijų sąveika. Šis modelis išryškina, kokie veiksniai turi įtakos organizaciniam pasitikėjimui krizės organizacijoje metu.



**3 pav.** Veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, konceptualus modelis (sudaryta autorės)

### 3. Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių tyrimo metodika

Siekiant empiriškai ištirti veiksnius, lemiančius organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, buvo pasirinkta tirti Kauno technologijos universiteto patirtą kibernetinę ataką. 2023 m. gruodžio 08 d. KTU patyrė kibernetinę ataką, kurios metu buvo nutekinti duomenys. Vidinio tyrimo metu nustatyta, kad incidento metu įvyko nesankcionuota prieiga prie paveiktose informacinėse sistemose tvarkytų asmens duomenų ir kitos konfidencialios informacijos. Dėl incidento piktaivaliai galėjo gauti nesankcionuotą prieigą prie įvairių KTU darbuotojų asmeninių duomenų, įskaitant vardą, pavardę, asmens kodą, gyvenamosios vietos adresą, telefono numerį ir elektroninio pašto adresą.

**Empirinio tyrimo tikslas** – empiriškai ištirti veiksnius, lemiančius organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu.

#### Tyrimo uždaviniai:

1. Empiriškai ištirti darbuotojų organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu;
2. Empiriškai ištirti veiksnius, lemiančius darbuotojų organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu;
3. Identifikuoti veiksnių įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui krizės organizacijoje metu.

**Tyrimo metodas.** Atliekant tyrimą taikomas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Šis metodas leidžia efektyviai apklausti didelį respondenčių skaičių, užtikrinant duomenų reprezentatyvumą. Duomenų apdorojimui naudojama aprašomoji statistikos analizė, naudojant „Microsoft Excel 2019“ ir „IBM SPSS Statistics 29.0.1.0“ programas.

**Tyrimo instrumentas.** Tyrimui atlikti buvo sukurtas anketos klausimynas, kuris susideda iš dviejų dalių. Pirmoje anketos dalyje pateikiama bendra statistinė informacija apie respondentus, įskaitant lytį, amžių ir pareigas.

Antrojoje dalyje pateikiami teiginiai, skirti įvertinti kintamųjų raišką. Visi teiginiai vertinami naudojant penkių balų Likert'o tipo skalę, kur respondentų prašoma išreikšti savo pritarimą teiginiams nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

**5 lentelė.** Tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autorės)

Kategorijos	Sub-kategorijos	Autorius	Klausimyno teiginiai
Pasitikėjimas organizacija	Asmeninis pasitikėjimas	Gucer ir Serif (2014)	4-5
	Beasmenis pasitikėjimas		6
Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiantys veiksniai	Vidinė komunikacija	Baruch ir kt., 2004; Ahteela ir Vanhala, 2011; Pfeffer ir Veiga, 1999; Whitener, 1997; Whitener ir kt., 1998; Shockley-Zalabakas ir kt., 2000	7
	Organizacinis teisingumas	Cunha ir Rego, 2010; Aqagoli ir kt., 2020	8
	Transformacinė vadovo lyderystė	Furuoka ir kt., 2021; Carles ir kt., 2000	9
	Bendradarbiavimas ir solidarumas	Sudaryta darbo autorės	10
	Dalyvavimas ir įgalinimas	Ahteela ir Vanhala (2011)	11

	Darbuotojų palaikymas		12
	Darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimas	Sudaryta darbo autorės	13
	Darbo vietų išsaugojimas	Sudaryta darbo autoriaus	14
	Investicijos į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą	Modifikuota autoriaus remiantis (Ahteela ir Vanhala, 2011)	15
	Darbo sąlygos	Sudaryta darbo autorės	16

**Tyrimo dalyviai.** Kauno technologijos universiteto administracijos darbuotojai ir akademiniai darbuotojai.

**Tyrimo imtis.** Atliekant tyrimą remiantis rekvizitai.lt duomenimis, (2024) Kauno technologijos universitete 2024 m. balandžio mėnesį dirba 1931 darbuotojas. Nors rekomenduojamas mokslinių tyrimų paklaidos dydis yra iki 5 proc., tačiau įvertinus realias tyrimo vykdymo sąlygas, nuspręsta toleruoti didesnę – 9 proc. paklaidą bei 95 proc. patikimumą. Vykdam tyrimą buvo taikoma tikslinė tyrimo imties atranka. Tiriamos imties dydis paskaičiuotas pagal Paniott'o formulę (žr. 4 pav.).

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

**4 pav.** Paniott'o formulė

Formulėje  $n$  – reikiamas respondentų skaičius,  $N$  – tyrimo populiacijos narių skaičius,  $\Delta$  - tyrimo imties paklaida. Įvertinus 9 proc. paklaidos dydį ir turint 1931 tiriamos visumos narių skaičių, buvo gautas būtinas apklausti respondentų skaičius, kuris siekė 112.

**Tyrimo laikotarpis.** Tyrimas buvo vykdytas nuo 2024 metų balandžio 08 dienos iki 2024 metų balandžio 26 dienos.

**Tyrimo etika.** Tyrimo metu buvo laikomasi respondentų savanoriškumo, anonimiškumo ir informuotumo principų (Kardelis, 2017). Kiekvienas apklausoje dalyvavęs respondentas savanoriškai atsakinėjo į pateiktus klausimus. Asmeninė informacija, galinti identifikuoti respondentą nebuvo renkama. Respondentai prieš pildydami apklausą buvo supažindinti su darbu atliekančiu studentu, tyrimo tema ir tikslu.

**Tyrimo patikimumas.** Tyrime dalyvavo 118 respondentų. Norint įvertinti klausimyno matavimo skalių patikimumą buvo naudojamas Cronbach'o alfa koeficientas (žr. 6 lentelę). Apskaičiavus klausimyno dimensijų Cronbach'o alfa koeficientą, nustatyta, kad patikimumo koeficientas svyruoja nuo 0,936 iki 0,846. Veiksnių lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu alfa koeficientas yra 0,981, o viso klausimyno Cronbach'o alfa koeficientas yra 0,981. Pagal gautus duomenis matome, kad visų klausimyno konstrukčių ir dimensijų patikimumas yra geras ir viršija 0,6 Cronbach'o alfa koeficiento ribą. Remiantis šiuo rezultatu, galima teigti, kad visos instrumento matavimo skalės yra patikimos ir tinkamos tolimesnei analizei.

**6 lentelė.** Klausimyno ir jo konstrukčių patikimumo vertinimas (sudaryta autoriaus)

Konstruktas	Cronbach'o $\alpha$ koeficientas	Dimensija	Cronbach'o $\alpha$ koeficientas
Organizacinis pasitikėjimas		Asmeninis pasitikėjimas	0,936

		Vertikalus pasitikėjimas	0,934
		Horizontalus pasitikėjimas	0,914
		Beasmenis pasitikėjimas	0,891
Veiksniai, lemiantys organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu	0,981	Vidinė komunikacija	0,846
		Organizacinis teisingumas	0,865
		Transformacinė vadovo lyderystė	0,928
		Bendradarbiavimas ir solidarumas	0,856
		Dalyvavimas ir įgalinimas	0,893
		Darbuotojų palaikymas	0,903
		Darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimas	0,872
		Darbo vietų išsaugojimas	0,917
		Investicijos į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą	0,921
		Darbo sąlygos	0,860
		Visas klausimynas	

**Tyrimo statistinės analizės metodai.** Atliekant tyrimo analizę, buvo taikomos koreliacinė ir tiesinė regresinė analizės. Norint tinkamai įvertinti gautus koreliacijos koeficientus, būtina suprasti jų reikšmę. Ši analizė taip pat apėmė įvairių demografinių respondentų grupių vertinimą. Koreliacijos koeficientų interpretacija (žr. 7 lent.) buvo atlikta remiantis Cohen, Cohen, West ir Aiken (2003) (cit. Piligrimienė, 2016). Naudojant žingsninės tiesinės regresijos metodą, nustatyta, kokie veiksniai lemia organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu.

**7 lentelė.** Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003) (cit. Piligrimienė, 2016)

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

## 4. Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija

### 4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikų analizė.

Į tyrimo klausimyną atsakė 118 respondentų. Tyrime dalyvavusių Kauno technologijos universiteto darbuotojų demografinės ir socialinės charakteristikos pateikiamos 8 lentelėje. Tolimesnėje analizėje išsamiai nagrinėjami demografiniai duomenys.

**8 lentelė.** Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal demografines ir socialines charakteristikas (sudaryta autoriaus)

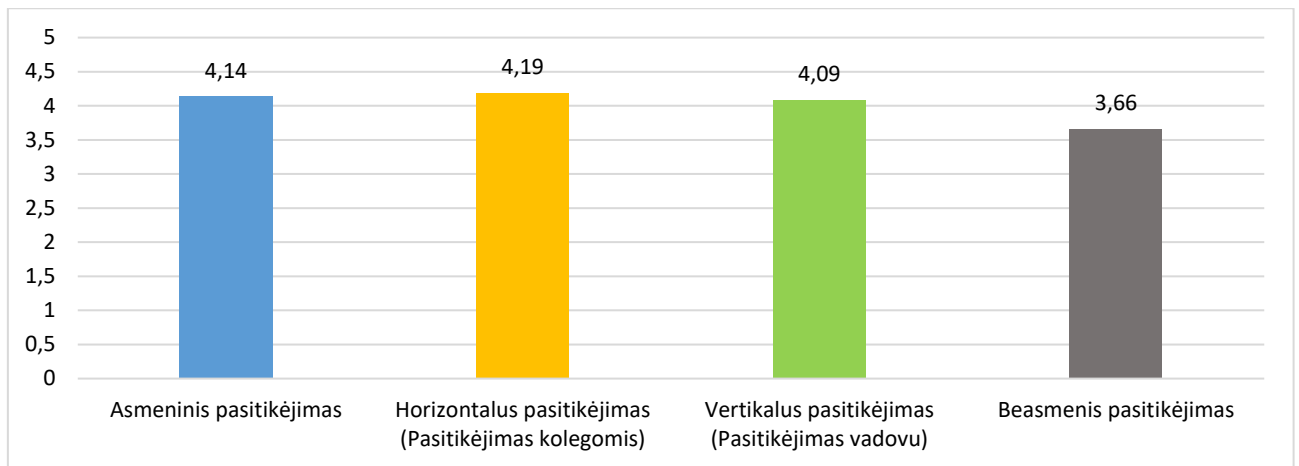
Demografiniai duomenys	N	Proc.	
Lytis	Moteris	83	70,3
	Vyras	34	28,8
	Trūksta duomenų	1	0,9
Amžius	≤25	7	5,9
	26-35	32	27,1
	36-45	31	26,3
	46-55	33	28
	≥56	14	11,9
	Trūksta duomenų	1	0,8
Pareigos	Administracijos darbuotojas	54	46,2
	Akademinis darbuotojas	40	34,2
	Akademinis/administracijos darbuotojas	24	19,6

Remiantis gautais duomenimis galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų buvo moterys (70,3 proc.). Iš 118 respondentų dalyvavusių apklausoje tik 34 buvo vyrai (28,8 proc.), o vienas respondentas savo lyties nenurodė. Analizuojant respondentų grupes, matome, kad trijose amžiaus grupėse (26-35, 36-45 ir 46-55) respondentų buvo apylygiai, t.y. 26,3 – 28 proc., mažiau buvo į vyresnių nei 56 metų grupę patenkančių respondentų (11,9 proc.), o mažiausiai buvo 25 metų ir jaunesnių respondentų (5,9 proc.). Vienas tiriamasis savo amžiaus nenurodė. Pagal pareigas daugiausiai tyrime dalyvavo respondentų užimančių administracijos darbuotojo pareigas (46,2 proc.), mažiau buvo akademinį darbą dirbančių (34,2 proc.) ir mažiausiai akademinį ir administracinį darbą dirbančių (19,6 proc.) respondentų.

### 4.2. Veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą ir organizacinio pasitikėjimo konstrukto vidurkių analizė

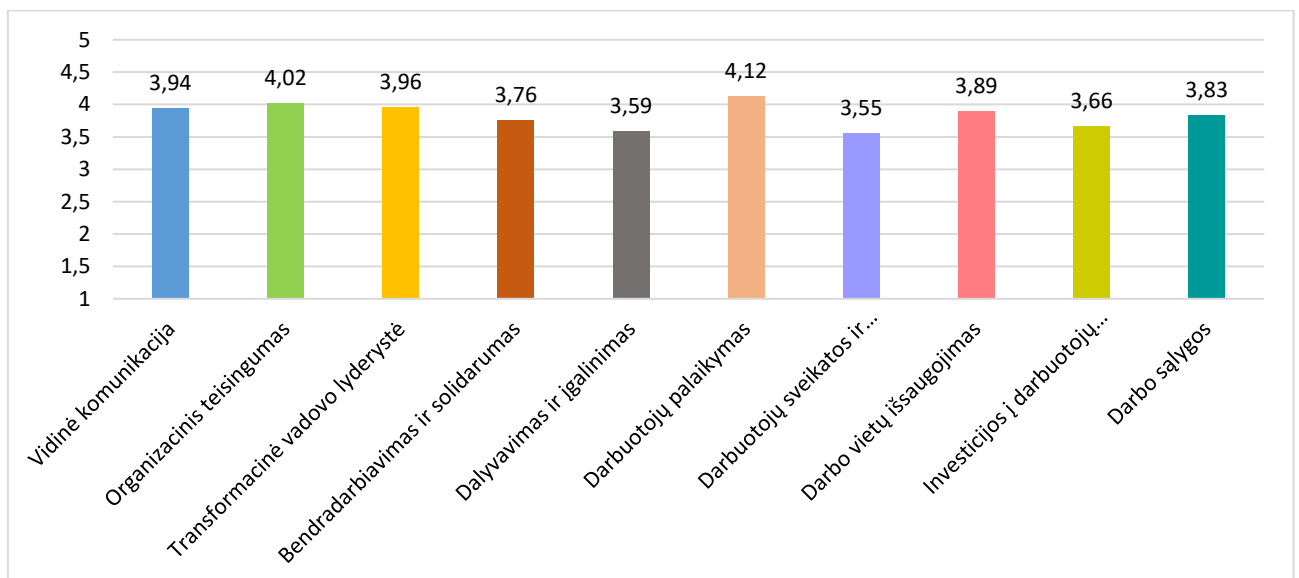
#### 4.2.1. Bendri tyrimo konstrukto dedamųjų vidurkiai

Išanalizavus organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir jų dedamųjų vidurkius, pateikiama atskirų konstrukto analizė (žr. 5 pav.). Gauti rezultatai atskleidė, kad respondentai geriausiai įvertino horizontalų pasitikėjimą (pasitikėjimas kolegomis) ( $M=4,19$ ), truputį prasčiau įvertino vertikalų pasitikėjimą (pasitikėjimas vadovu) ( $M=4,09$ ), o prasčiausiai – beasmensį pasitikėjimą, kuris dar kitaip vadinamas pasitikėjimu organizacinėmis sistemomis ( $M=3,66$ ). Tačiau iš gautų rezultatų matoma, kad organizacinį pasitikėjimą respondentai įvertino aukščiau nei vidutinė vertė ( $>3$ ).



**5 pav.** Bendri organizacinio pasitikėjimo dedamųjų vidurkiai (sudaryta autorės)

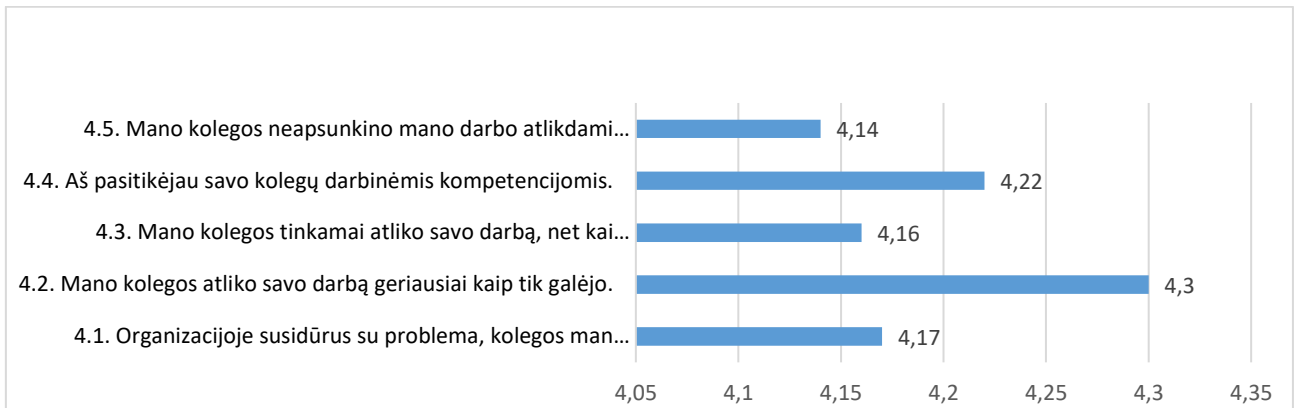
Respondentai įvertino ir visus organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančius veiksnius (žr. 6 pav.). Iš gautų rezultatų matome, kad respondentai aukščiau nei vidutinė vertė (>3) įvertino visus veiksnius, lemiančius organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu. Tiesa, geriausiai respondentų įvertintas darbuotojų palaikymas ( $M=4,12$ ) ir organizacinis teisingumas ( $M=4,02$ ), o prasčiausiai – darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimas ( $M=3,55$ ) bei dalyvavimas ir įgalinimas ( $M=3,59$ ).



**6 pav.** Veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, vidurkiai (sudaryta autorės)

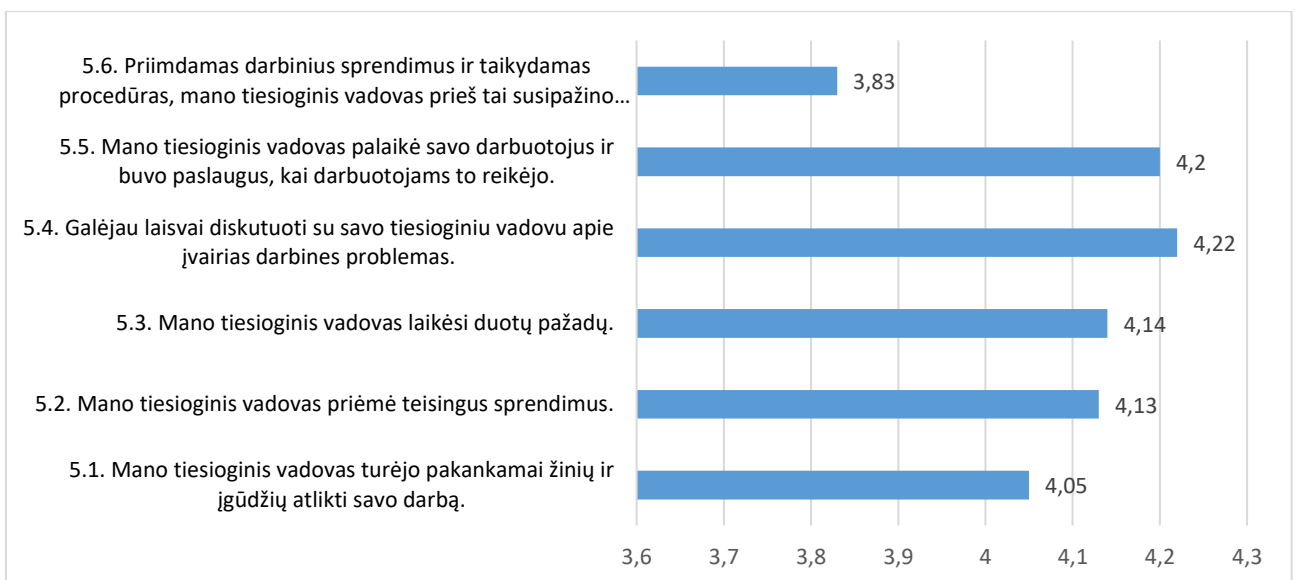
#### 4.2.2. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto tyrimo rezultatai.

Tyrimo metu buvo vertinti trys organizacinio pasitikėjimo konstruktai – horizontalus pasitikėjimas (pasitikėjimas kolegomis), vertikalus pasitikėjimas (pasitikėjimas vadovu) ir beasmenis pasitikėjimas (pasitikėjimas organizacija) kibernetinės krizės metu. Siekiant nustatyti kintamųjų raišką ir pamatyti pirminius skirtumus, atliekama tyrimų konstrukto ir jų dedamųjų vidurkių analizė. 7 paveiksle pateikiami horizontalaus pasitikėjimo teiginių vidurkiai.



**7 pav.** Horizontalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo kolegomis) teiginių vidurkiai (sudaryta autorės)

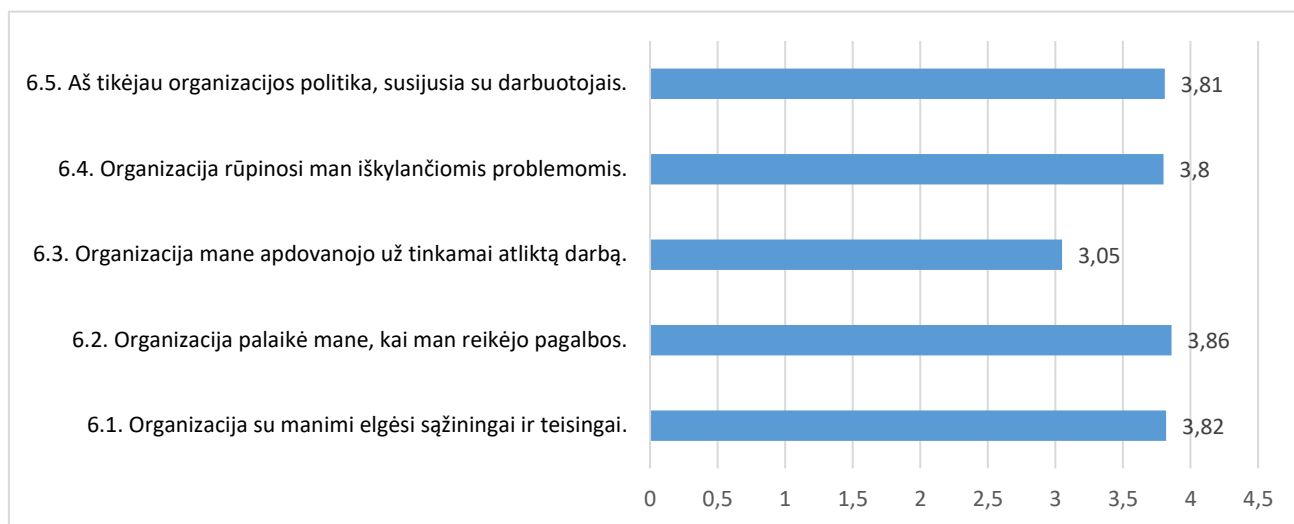
Atsižvelgiant į gautus rezultatus apie horizontalų pasitikėjimą (pasitikėjimas kolegom) kibernetinės krizės metu (žr. 7 pav.), galima išskirti 4.2. teiginį „Mano kolegos atliko savo darbą geriausiai kaip tik galėjo“ (4,30) ir 4.4. teiginį „Aš pasitikėjau savo kolegų darbinėmis kompetencijomis“ (4,22). Įvardintų teiginių vidurkiai atsižvelgiant į respondentų atsakymus yra didžiausi. Dėl šios priežasties galima teigti, kad respondantai šių teiginių raišką įvertino kaip aukštą. Prasčiausiai buvo įvertintas 4.5. teiginys „Mano kolegos neapsunkino mano darbo atlikdami daug dėmesio reikalaujančias užduotis“ (4,14). Teiginių įvertinimas svyruoja nuo 4,14 iki 4,30 (iš 5), o tai reiškia, kad visi teiginiai yra įvertinti aukštu balu. Taigi, gauti rezultatai atskleidė, kad kibernetinės krizės metu respondantai pasitikėjo savo kolegomis, jų gebėjimais ir organizacijoje palaikė stiprią bendradarbiavimo kultūrą. Toliau bus pateikiami vertikalios pasitikėjimo teiginių pasireiškimo vidurkiai (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Vertikalios pasitikėjimo (Pasitikėjimo vadovu) teiginių vidurkiai (sudaryta autorės)

Vertikalios pasitikėjimo (pasitikėjimas vadovu) aukšti rodikliai rodo, kad kibernetinės krizės metu pasitikėjimas tiesioginiu vadovu išliko aukštas (žr. 8 pav.). Aukščiausi rodikliai yra teiginiuose, kuriuose respondantai teigia, kad kibernetinės krizės metu respondantai galėjo laisvai diskutuoti su savo tiesioginiu vadovu apie įvairias darbinės problemas (5.4. teiginys) (4,22) ir vadovas palaikė savo darbuotojus ir buvo paslaugus, kai darbuotojams to reikėjo (5.5. teiginys) (4,2). Tačiau respondantai

labiausiai linkę nesutikti su 5.6. teiginiu, jog priimdamas darbinius sprendimus ir taikydamas procedūras, jų tiesioginis vadovas prieš tai susipažįsta su savo darbuotojų nuomone (3,83). Nepaisant to, vidutinis įvertinimas kiekviename klausime buvo palyginti aukštas, svyruodamas nuo 3,83 iki 4,22 (iš 5). Toliau bus pateikiami beasmenio pasitikėjimo teiginių įverčių vidurkiai (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Beasmenio pasitikėjimo (Pasitikėjimas organizacija) teiginių vidurkiai (sudaryta autorės)

Beasmenio pasitikėjimo teiginiai kibernetinės krizės metu parodė įvairų respondentų požiūrį (žr. 9 pav.). Vidutinis įvertinimas kiekviename klausime svyruoja nuo 3,05 iki 3,86 (iš 5), atskleidžiamas tam tikrą įvairovę respondentų nuomonėse. Standartiniai nuokrypiai, esantys nuo 0,81 iki 1,10 rodo, kad nuomonių skirtumai tarp respondentų yra gana įvairūs. Geriausiai respondentai įvertino 6.2. teiginį, kad organizacija palaikė respondentus, kai jiems reikėjo pagalbos (3,86), o prasčiausiai įvertintas teiginys – organizacija respondentus apdovanojo už tinkamai atliktą darbą (6.3. teiginys) (3,05). Nors beasmenio pasitikėjimo vidurkis nėra žemas, tačiau matome, kad kibernetinės krizės metu respondentai labiau pasitikėjo kolegomis ir vadovais, o ne organizacija.

#### 4.2.3. Veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą tyrimo rezultatai

Siekiant pateikti išsamius tyrimo rezultatus, toliau yra analizuojami visi organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių teiginių vidurkiai. 9 lentelėje pateikiami vidinės komunikacijos teiginių vidurkiai.

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

Vidinė komunikacija	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
7.1. Informacija apie organizacijos situaciją ir planus buvo reguliariai suteikiama visiems darbuotojams.	3,70	0,92
7.2. Organizacijoje galėjau drąsiai dalintis savo įžvalgomis, mintimis ir jaustis išklausytas.	3,81	0,81
7.3. Tiesioginis vadovas palaikė gerus santykius su visu kolektyvu.	4,11	0,76
7.4. Gebėjau priimti kitų kolegų nuomonę, net jei ji skyrėsi nuo mano nuomonės.	3,98	0,75
7.5. Mokėjau išlaikyti produktyvų bendravimą su kolegomis net esant įtemptai situacijai.	4,14	0,68

Vidinės komunikacijos veiksnio atžvilgiu pastebėta, kad aukšti teiginių vidurkiai rodo, kad kibernetinės krizės metu organizacijoje vidinė komunikacija išliko aktyvi. Vidutinis įvertinimas kiekviename teiginyje buvo aukštas, svyravo nuo 3,70 iki 4,14 (iš 5). Respondentai nurodė, kad mokėjo išlaikyti produktyvų bendravimą su kolegomis net esant įtemptai situacijai (4,14) ir tiesioginis vadovas kibernetinės krizės metu palaikė gerus santykius su visu kolektyvu (4,11). Šių teiginių pasireiškimo lygis yra aukštas, kas yra džiuginantis rezultatas. Vidutinis pasireiškimo lygis pastebėtinai teiginyje apie tai, kad respondantai gebėjo priimti kitų kolegų nuomonę, net jei ji skyrėsi nuo jų nuomonės (3,98) ir organizacijoje galėjo drąsiai dalintis savo įžvalgomis, mintimis ir jaustis išklausytas (3,81). Prasčiausiai respondantai įvertino teiginį, jog informacija apie organizacijos situaciją ir planus buvo reguliariai suteikiama visiems darbuotojams (3,70). Tačiau bendrai vertinant, rezultatai parodė, kad vidinė komunikacija organizacijoje kibernetinės krizės metu buvo laikoma gana produktyvia ir efektyvia. Toliau bus aptariami organizacinio teisingumo teiginių įverčių vidurkiai (žr. 10 lent.).

**10 lentelė.** Organizacinio teisingumo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Organizacinis teisingumas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
8.1. Mano vadovas vienodai pagarbiai bendravo su visais darbuotojais.	4,16	0,80
8.2. Organizacijoje stengėmės palaikyti vienodai gerus santykius su visais darbuotojais.	4,22	0,70
8.3. Aš tikiu, kad sprendimų priėmimo procesai organizacijoje vyko skaidriai ir teisingai.	3,91	0,86
8.4. Organizacija suteikė aiškų ir sąžiningą grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus.	3,81	0,87

Organizacinio teisingumo veiksnio atžvilgiu, pabrėžtina, kad aukšti šio veiksnio vidurkiai reiškia tai, kad organizacijoje yra užtikrintas sąžiningas, skaidrus ir lygiavertis elgesys. Pastebėtina, kad vidutinis įvertinimas kiekviename klausime buvo gana aukštas, svyravo nuo 3,81 iki 4,22 (iš 5). Apžvelgiant rezultatus, pažymėtina, kad kibernetinės krizės metu respondantai stengėsi palaikyti vienodai gerus santykius su visais darbuotojais (4,22), vadovai vienodai pagarbiai bendravo su visais darbuotojais (4,16) ir respondantai tikėjo, kad sprendimų priėmimo procesai organizacijoje vyko skaidriai ir teisingai (3,91). Žemiausias rodiklis matomas teiginyje, kuriame respondantai nurodo, kad organizacija suteikė aiškų ir sąžiningą grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus (3,81). Nepaisant to, gauti rezultatai atskleidė, kad organizacinis teisingumas krizės metu organizacijoje buvo veiksmingai palaikomas. Toliau bus pateikiami transformacinės vadovo lyderystės teiginių įverčių vidurkiai (žr. 11 lent.).

**11 lentelė.** Transformacinės vadovo lyderystės teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Transformacinė vadovo lyderystė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
9.1. Mano tiesioginis vadovas turėjo aišką ir pozityvią ateities viziją.	3,95	0,79
9.2. Mano tiesioginis vadovas skatino komandos narių pasitikėjimą, įsitraukimą ir tarpusavio bendradarbiavimą.	4,05	0,77
9.3. Mano tiesioginis vadovas aiškiai suprato savo vertybes ir jų laikėsi.	4,06	0,76
9.4. Mano tiesioginis vadovas įkvėpė kitus savo kompetencija.	3,92	0,82

9.5. Mano tiesioginis vadovas suteikė kiekvienam darbuotojui individualų palaikymą, atsižvelgiant į jų jausmus bei poreikius.	3,86	0,89
---	------	------

Vertinant transformacinę vadovo lyderystę kibernetinės krizės metu, rodikliai rodo, kad vadovai organizacijoje yra stipriai įsitraukę, įkvepia ir motyvuoja savo komandą bendradarbiauti ir suteikia palaikymą. Apžvelgiant transformacinės vadovo lyderystės veiksnio teiginius, pastebėtina, kad beveik visi iš jų yra aukšto pasireiškimo lygio. Respondentai nurodo, kad tiesioginis vadovas aiškiai suprato savo vertybes ir jų laikėsi (4,06), vadovas skatino komandos narių pasitikėjimą, įsitraukimą ir tarpusavio bendradarbiavimą (4,05), turėjo aiškią ir pozityvią ateities viziją (3,95) ir įkvėpė kitus savo kompetencija (3,92). Žemiausias rodiklis, tačiau pasireiškimo lygiu esantis vidutiniu, yra nurodantis, kad tiesioginis vadovas suteikė kiekvienam darbuotojui individualų palaikymą, atsižvelgiant į jų jausmus bei poreikius (3,86). Statistinio nuokrypio atžvilgiu, pastebėtina, kad respondentai yra ganėtinai panašios nuomonės šio veiksnio atžvilgiu, atsakymams daugiausiai svyruojant nuo „sutinku“ iki „visiškai sutinku“. Toliau bus pateikiami bendradarbiavimo ir solidarumo veiksnio teiginių įverčių vidurkiai (žr. 12 lent.).

**12 lentelė.** Bendradarbiavimo ir solidarumo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

<b>Bendradarbiavimas ir solidarumas</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
10.1. Organizacija skatino bendradarbiauti ir atrasti naujus ryšius.	3,60	0,86
10.2. Organizacijoje sulaukiau realios pagalbos iš bendradarbių, kai man to reikėjo.	4,02	0,84
10.3. Organizacija atvirai dalinosi sprendimų priėmimo procesu ir pasekmėmis.	3,61	0,98
10.4. Esu įsitikinęs (-usi), kad komandos nariai sąžiningai dalinosi informacija ir ištekliais.	3,81	0,92

Bendradarbiavimo ir solidarumo vertinimas kibernetinės krizės metu parodė įvairių respondentų nuomonę. Vidutinis įvertinimas kiekviename teiginyje buvo palyginti aukštas, svyravo nuo 3,60 iki 4,02 (iš 5). Standartiniai nuokrypiai, esantys nuo 0,84 iki 0,98, rodo, kad nuomonių skirtumai tarp respondentų yra įvairūs, tačiau nėra labai dideli. Aukščiausiu vidurkiu pasižymi teiginys, kuriame teigiama, kad kibernetinės krizės metu respondentai organizacijoje sulaukė realios pagalbos iš bendradarbių, kai jiems to reikėjo (4,02). Vidutiniu pasireiškimo lygiu pasižymi teiginiai, kuriuose respondentai nurodė, kad organizacija atvirai dalinosi sprendimų priėmimo procesu ir pasekmėmis (3,61) ir organizacija skatino bendradarbiauti ir atrasti naujus ryšius (3,60). Mažiausią vidurkį surinko teiginys, kad respondentai buvo įsitikinę, kad komandos nariai sąžiningai dalinosi informacija ir ištekliais (3,81). Gauti rezultatai parodė, kad bendradarbiavimas ir solidarumas yra vienas iš veiksmų, padedantis organizacijai įveikti krizės metu kilusius iššūkius. Toliau bus pateikiami dalyvavimo ir įgalinimo teiginių įverčių vidurkiai (žr. 13 lent.).

**13 lentelė.** Dalyvavimo ir įgalinimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

<b>Dalyvavimas ir įgalinimas</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
11.1. Mano organizacijoje vadovai įtraukė darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus.	3,53	0,92
11.2. Mano organizacijoje darbuotojai buvo skatinami įsitraukti tobulinti įvairias darbinės veiklas bei procesus.	3,52	1,02

11.3. Vadovas pasitikėjo manimi ir leido man priimti sprendimus savarankiškai.	3,84	0,85
11.4. Turėjau realią galimybę dalyvauti priimant svarbius sprendimus.	3,50	1,02

Dalyvavimo ir įgalinimo vertinimas kibernetinės krizės metu parodė tam tikrą įvairovę respondentų nuomonėse. Vidutinis įvertinimas kiekviename teiginyje yra vidutiniškas, svyruoja nuo 3,50 iki 3,84 (iš 5). Iš gautų rezultatų matome, kad dalyvavimo ir įgalinimo veiksnio vidurkis yra mažesnis, atsižvelgiant į kitus organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančius veiksnius. Nors kai kurie aspektai sulaukė aukštesnių įvertinimų nei kiti, bendrai vertinant, rezultatai atskleidė įvairias respondentų nuomones apie vadovų gebėjimą ir pasirengimą įtraukti bei įgalinti darbuotojus sprendimų priėmimo procesuose krizės metu. Toliau bus pateikiami darbuotojų palaikymo teiginių įverčių vidurkiai (žr. 14 lent.).

**14 lentelė.** Darbuotojų palaikymo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Darbuotojų palaikymas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
12.1. Aš sulaukiau patarimų ir konsultacijų iš savo bendradarbių.	4,11	0,68
12.2. Galėjau pasikalbėti su savo bendradarbiais apie sunkumus, kuriuos patyriau darbe.	4,19	0,69
12.3. Aš ir mano bendradarbiai buvome dėmesingi vieni kitų gerovei.	4,17	0,70
12.4. Kai man reikėjo, aš sulaukiau patarimų ir konsultacijų/pamokymų iš savo vadovo.	4,05	0,80

Darbuotojų palaikymo vertinimas kibernetinės krizės metu parodė gana teigiamą požiūrį į bendradarbiavimą ir paramą. Vidutinis įvertinimas kiekviename teiginyje yra aukštas, svyruoja nuo 4,05 iki 4,19 (iš 5). Standartiniai nuokrypiai, esantys nuo 0,68 iki 0,80 rodo, kad nuomonių skirtumai tarp respondentų yra minimalūs, o tai rodo, kad darbuotojų palaikymo veiksnys visiems respondentams buvo svarbus. Apžvelgiant rezultatus, pažymėtina, kad aukščiausią vidurkį surinko teiginiai apie tai, kad respondentai galėjo pasikalbėti su savo bendradarbiais apie sunkumus, kuriuos patyrė darbe (4,19) ir respondentai bei jų bendradarbiai buvo dėmesingi vieni kitų gerovei (4,17). Šiek tiek mažesni vidurkį surinko teiginiai apie tai, kad respondentai sulaukė patarimų ir konsultacijų iš savo bendradarbių (4,11) ir kai respondentams reikėjo, jie sulaukė patarimų ir konsultacijų/pamokymų iš savo vadovo (4,05). Apibendrinant, rezultatai atskleidė, kad darbuotojų palaikymas respondentų yra įvertintas aukščiausiu vidurkiu, o tai reiškia, kad respondentai kibernetinės krizės metu jautėsi palaikomi ir sulaukė pagalbos iš bendradarbių bei vadovų. Toliau bus pateikiami darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės teiginių įverčių vidurkiai (žr. 15 lent.).

**15 lentelė.** Darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
13.1. Organizacija teikė pakankamai išteklių darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimui.	3,41	0,93
13.2. Organizacijoje jaučiausi emocionaliai palaikomas (-a) savo vadovų ir kolegų.	3,76	0,78
13.3. Mano organizacija teikė pakankamai paramos ir resursų, susijusių su darbuotojų emocine gerove.	3,49	0,87

Darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimo rodikliai rodo, kad organizacijoje respondentai kibernetinės krizės metu jautėsi emocionaliai palaikomi savo vadovų ir kolegų (3,76), organizacija teikė pakankamai paramos ir resursų, susijusių su darbuotojų emocine gerove (3,49) ir teikė pakankamai išteklių darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimui (3,41). Vidutinis įvertinimas kiekviename teiginyje yra gana aukštas, svyruoja nuo 3,74 iki 3,97 (iš 5). Standartiniai nuokrypiai, esantys nuo 0,81 iki 0,85, rodo, kad nuomonių skirtumai tarp respondentų yra minimalūs. Atsižvelgiant bendrai į veiksnius, lemiančius organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, pastebima, kad darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimo teiginių vidurkis yra žemiausias, o tai reiškia, kad šį veiksnių respondentai savo organizacijoje įvertino prasčiausiai. Toliau bus pateikiami darbo vietų išsaugojimo teiginių įverčių vidurkiai (žr. 16 lent.).

**16 lentelė.** Darbo vietų išsaugojimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Darbo vietų išsaugojimas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
14.1. Organizacija laikėsi strategijos, orientuotos į darbo vietų išsaugojimą.	3,93	0,81
14.2. Mano organizacija sėkmingai prisitaikė prie rinkos pokyčių, siekdama išvengti darbo vietų mažinimo.	3,97	0,84
14.3. Mano organizacija teisingai ir sąžiningai vertino, kokias pozicijas išlaikyti yra būtina.	3,93	0,85
14.4. Mano organizacija investavo į darbuotojų mokymą ir tobulinimą, kad išlaikyti darbo vietas.	3,74	0,85

Šie duomenys rodo, kad dauguma respondentų teigiamai įvertino organizacijos pastangas išlaikyti darbo vietas krizės metu. Vidutinis įvertinimas kiekviename teiginyje yra aukštas, svyruoja nuo 3,74 iki 3,97 (iš 5). Standartiniai nuokrypiai, esantys nuo 0,81 iki 0,85, rodo, kad respondentų nuomonės panašios. Apibendrinant, galime teigti, kad respondentai teigiamai įvertino, kad organizacija laikėsi strategijos, orientuotos į darbo vietų išsaugojimą, prisitaikė prie rinkos pokyčių ir teisingai vertino, kokias pozicijas išlaikyti, investuodama į darbuotojų mokymą ir tobulinimą. Toliau bus pateikiami investicijų į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą teiginių įverčių vidurkiai (žr. 17 lent.).

**17 lentelė.** Investicijų į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Investicijos į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
15.1. Mano organizacijoje apsikeitimas darbais buvo propaguojamas kaip kompetencijas ugdanti veikla.	3,48	0,87
15.2. Mano organizacijoje darbai buvo sąmoningai paskirstyti taip, kad kuo efektyviau išnaudoti darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas.	3,60	0,78
15.3. Mano darbas man suteikė galimybę tobulinti savo įgūdžius.	3,88	0,82
15.4. Organizacija įvertino darbuotojų stipriąsias puses.	3,69	0,84

Šie duomenys atskleidžia organizacijos pastangas investuoti į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą krizės metu. Vidutinis įvertinimas kiekviename teiginyje yra vidutiniškas, svyruoja nuo 3,48 iki 3,88 (iš 5). Standartiniai nuokrypiai, esantys nuo 0,78 iki 0,87 rodo, kad nuomonių skirtumai tarp respondentų yra įvairūs, tačiau nėra labai dideli. Tai rodo, kad nors organizacija skatino

kompetencijų ugdymą ir sąmoningai paskirstė darbus siekdama maksimaliai išnaudoti darbuotojų įgūdžius, kai kuriems darbuotojams galėjo trūkti galimybių tobulinti savo įgūdžius. Vis dėlto, dauguma respondentų jautė, kad jų organizacija vertina jų stipriąsias puses, kas yra svarbu vertinant investicijas į darbuotojų tobulinimą. Toliau bus pateikiami darbo sąlygų teiginių įverčių vidurkiai (žr. 18 lent.).

**18 lentelė.** Darbo sąlygų teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Darbo sąlygos	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
16.1. Gavau visą reikiamą informaciją apie tai, kaip elgtis ir ką daryti.	3,77	0,97
16.2. Mano darbo veiklos tęstinumas buvo užtikrintas efektyviai.	3,77	0,89
16.3. Organizacija sėkmingai prisitaikė prie naujų darbo sąlygų.	3,95	0,68

Darbo sąlygų vertinimas kibernetinės krizės metu parodė teigiamą respondentų požiūrį į tai, kad organizacija sėkmingai prisitaikė prie naujų darbo sąlygų (3,95), suteikė respondentams visą reikiamą informaciją apie tai, kaip elgtis ir ką daryti (3,77) ir respondentų darbo veiklos tęstinumas buvo užtikrintas efektyviai (3,77). Vidutinis įvertinimas kiekviename teiginyje yra gana aukštas, svyruoja nuo 3,77 iki 3,95 (iš 5). Standartiniai nuokrypiai rodo, kad nuomonių skirtumai tarp respondentų yra nedideli. Tai rodo, kad organizacija veiksmingai prisitaikė prie naujų darbo sąlygų ir sugebėjo užtikrinti darbo tęstinumą kibernetinės krizės metu.

#### 4.2.4. Organizacinio pasitikėjimo ir veiksmų lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu tyrimo rezultatai pagal respondentų demografines charakteristikas

19 lentelėje pateikiama, kaip skirtingos demografinės grupės vertina organizacinio pasitikėjimo dimensijų raišką. Analizuojant gautus duomenis, galima nustatyti, kaip organizacinio pasitikėjimo dimensijos pasireiškia įvairiose demografinėse grupėse.

**19 lentelė.** Organizacinio pasitikėjimo elementų vidurkiai skirtingose demografinėse grupėse (sudaryta autoriaus)

Demografinė charakteristika			Horizontalus pasitikėjimas (pasitikėjimas kolegomis)	Vertikalus pasitikėjimas (pasitikėjimas vadovu)	Beasmenis pasitikėjimas
Lytis	Moteris	V	4,18	4,06	3,59
		SN	0,63	0,76	0,79
	Vyras	V	4,19	4,13	3,79
		SN	0,65	0,69	0,54
Amžius	≤ 25	V	4,50	4,50	4,30
		SN	0,71	0,70	0,98
	26-35	V	4,16	4,25	3,63
		SV	0,43	0,55	0,81
	36-45	V	3,84	3,79	3,43
		SN	0,76	0,84	0,71

	46-55	V	4,33	4,14	3,80
		SN	0,73	0,86	0,71
	≥ 56	V	4,44	4,02	3,65
		SN	0,37	0,58	0,61
Pareigos	Akademinis darbuotojas	V	4,18	3,88	3,47
		SN	0,68	0,86	0,87
	Administracinis darbuotojas	V	4,20	4,12	3,72
		SN	0,62	0,69	0,69
	Akademinis/ administracinis darbuotojas	V	4,14	4,29	3,75
		SN	0,63	0,58	0,55

Horizontalaus pasitikėjimo (pasitikėjimas kolegomis) raiška stipriausiai pasireiškė tarp vyrų (4,19), tačiau labai mažas skirtumas yra ir tarp moterų (4,18). Aukštas vidurkis išliko ir tarp respondentų užimančių administracijos darbuotojų pareigas (4,20). Pastebima, kad pasitikėjimą kolegomis geriausiai įvertino ≤ 25 m. amžiaus grupė (4,50) ir ≥ 56 m. amžiaus grupė (4,44). Gauti duomenys atskleidė, kad Kauno technologijos universitete pasitikėjimas kolegomis per kibernetinę krizę išliko stipriausias tarp administracijos darbuotojų, kurių amžius yra ≤ 25 m. arba ≥ 56 m.

Vertikalaus pasitikėjimo (pasitikėjimas vadovu) raiška stipriausiai pasireiškė tarp vyrų (4,13) ir respondentų užimančių akademinio/administracinio darbuotojo pareigas (4,29). Gauti rezultatai rodo, kad vertikalų pasitikėjimą taip pat geriausiai įvertino ≤ 25 m. amžiaus grupė (4,50). Galima teigti, kad krizės metu darbuotojai, kurie užima akademinio ir administracinio darbuotojo pareigas bei priklauso ≤ 25 m. amžiaus grupei, labiau pasitikėjo vadovu.

Beasmenio pasitikėjimo raiškos vidurkis didžiausias yra tarp vyrų (3,79) ir respondentų užimančių akademinio/administracinio darbuotojo pareigas (3,75). Mažas skirtumas yra tarp respondentų, užimančių administracinio darbuotojo pareigas (3,72). Beasmenio pasitikėjimo raiškos vidurkis taip pat išliko aukštas tarp ≤ 25 m. amžiaus grupėje (4,30). Taigi, iš gautų duomenų galima teigti, kad organizacija krizės metu labiausiai pasitikėjo respondentai, užimantys akademinio/administracinio darbuotojo pareigas ir priklausantys ≤ 25 m. amžiaus grupei.

20 lentelėje pateikiama organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių raiška skirtingose respondentų demografinėse grupėse. Remiantis gautais rezultatais, galima analizuoti, kaip šie veiksniai pasireiškia įvairiose demografinėse grupėse.

**20 lentelė.** Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių raiška skirtingose respondentų demografinėse grupėse (sudaryta autoriaus)

Demografinė charakteristika			Vidinė komunikacija	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Bendradarbiavimas ir solidarumas	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbuotojų palaikymas	Darbuotojų sveikatos ir emocijų būklės	Darbo išsaugojimas vietų	Investicijos darbuotojų perkvalifikavimą ir	Darbo sąlygos
Lytis	Moteris	V	3,91	3,98	<b>3,96</b>	3,68	3,52	4,10	3,50	3,81	3,57	3,81
		SN	0,67	0,74	0,75	0,82	0,88	0,65	0,79	0,74	0,79	0,80

	Vyras	V	4,00	4,09	<b>3,94</b>	3,90	3,75	4,15	3,71	4,05	3,86	3,86
		SN	0,51	0,59	0,60	0,57	0,71	0,63	0,78	0,78	0,56	0,63
Amžius	≤ 25	V	4,20	4,12	<b>4,10</b>	4,5	4,5	4,5	4,5	4,12	4,37	4,5
		SN	1,13	1,23	1,27	0,70	0,70	0,70	0,70	1,23	0,88	0,70
	26-35	V	4,00	4,08	<b>4,13</b>	3,71	3,62	4,19	3,81	4,09	3,84	3,83
		SV	0,62	0,69	0,68	0,83	0,89	0,55	0,78	0,66	0,71	0,78
	36-45	V	3,83	3,76	3,73	3,35	3,17	<b>3,81</b>	3,26	3,48	3,29	3,52
		SN	0,52	0,79	0,62	0,76	0,72	0,58	0,49	0,74	0,79	0,83
	46-55	V	3,95	4,18	4,07	4,02	3,76	4,26	3,45	3,98	3,64	3,90
		SN	0,76	0,66	0,72	0,65	0,83	0,81	0,92	0,82	0,58	0,61
	≥ 56	V	3,92	3,94	3,74	3,83	3,71	4,16	3,57	3,87	3,76	4,04
		SN	0,52	0,51	0,72	0,56	0,76	0,39	0,79	0,63	0,81	0,74
Pareigos	Akademiniškas darbuotojas	V	3,86	3,76	3,62	3,36	3,94	3,39	3,78	3,58	3,80	3,80
		SN	0,71	0,74	0,82	0,89	0,71	0,86	0,90	0,73	0,82	0,82
	Administracinis darbuotojas	V	<b>4,09</b>	<b>4,07</b>	<b>3,81</b>	<b>3,69</b>	<b>4,21</b>	<b>3,65</b>	<b>3,96</b>	<b>3,72</b>	<b>3,86</b>	<b>3,86</b>
		SN	0,68	0,71	0,77	0,85	0,61	0,81	0,67	0,78	0,77	0,77
	Akademiniškas/administracinis darbuotojas	V	4,04	3,96	3,76	<b>3,69</b>	4,16	3,56	3,85	3,60	3,74	3,74
		SN	0,71	0,59	0,61	0,69	0,57	0,59	0,72	0,65	0,64	0,64

Analizuojant veiksmų, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu raišką skirtingose respondentų demografinėse grupėse, pastebima, kad vyrų balų vidurkis yra aukštesnis nei moterų visuose veiksmų konstruktuose, išskyrus vadovo transformacinę lyderystę, tačiau nei vienas užfiksuotas skirtumas nepasiekė statistinio reikšmingumo ( $p > 0,05$ ). Tai reiškia, kad likusių veiksmų konstrukto balų skaičius buvo pasiskirstęs homogeniškai (žr. 20 lent.). Visi veiksniai, išskyrus transformacinę vadovo lyderystę (3,96), didžiausią vidurkį surinko  $\leq 25$  m. amžiaus grupėje. Veiksnių „Darbuotojų palaikymas“ vidurkis  $\leq 25$ , 26-35 ir 46-55 metų grupėje buvo statistiškai reikšmingai didesnis nei 36-45 metų grupėje. Kitų statistiškai reikšmingų skirtumų neaptikta, t.y. likusių teiginių balai buvo homogeniškai pasiskirstę tarp amžiaus grupių. Analizuojant veiksmų, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu raišką pagal respondentų užimamas pareigas organizacijoje, pastebima, kad administracijos darbuotojai organizacinį pasitikėjimą lemiančius veiksmus įvertino aukštesniu vidurkiu.

### 4.3. Veiksmų įtaka organizaciniam pasitikėjimui

#### 4.3.1. Veiksmų ir organizacinio pasitikėjimo sąsajų tyrimo rezultatai.

Kintamųjų sąsajoms nustatyti buvo pasirinkta koreliacinė analizė. Pasak Pilgrimienės (2016) ji yra naudinga nustatant ryšio dviejų kintamųjų kryptį ir stiprumą. Siekiant nustatyti ryšį tarp organizacinio pasitikėjimo ir veiksmų lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė. Nagrinėjama pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksmų sąsajos, visoje respondentų imtyje (žr. 21 lent.).

**21 lentelė.** Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksmų koreliacijų matrica (sudaryta autorės)

Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiantys veiksniai	Beasmenis pasitikėjimas		Horizontalus pasitikėjimas		Vertikalus pasitikėjimas	
	r	p	r	p	r	p
Vidinė komunikacija	0,62	<0,001	0,53	<0,001	0,51	<0,001
Organizacinis teisingumas	0,63	<0,001	0,48	<0,001	0,64	<0,001
Transformacinė vadovo lyderystė	0,56	<0,001	0,42	<0,001	0,70	<0,001
Bendradarbiavimas ir solidarumas	0,67	<0,001	0,52	<0,001	0,45	<0,001
Dalyvavimas ir įgalinimas	0,70	<0,001	0,44	<0,001	0,31	0,001
Darbuotojų palaikymas	0,45	<0,001	0,58	<0,001	0,65	<0,001
Darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimas	0,65	<0,001	0,28	0,003	0,43	<0,001
Darbo vietų išsaugojimas	0,66	<0,001	0,48	<0,001	0,52	<0,001
Investicijos į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą	0,62	<0,001	0,42	<0,001	0,26	<0,001
Darbo sąlygos	0,70	<0,001	0,52	<0,001	0,36	<0,001

Apskaičiavus neparimetrinį koreliacijos koeficientą nustatyta, kad tarp tyrimo dalyvių beasmenio, horizontalaus ir vertikalus pasitikėjimo bei organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių: vidinės komunikacijos, organizacinio teisingumo, transformacinės vadovo lyderystės, bendradarbiavimo ir solidarumo, dalyvavimo ir įgalinimo, darbuotojų palaikymo, darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimo, darbo vietų išsaugojimo, investicijų į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą ir darbo sąlygų susiformavo teigiami statistiškai reikšmingi ryšiai (visais atvejais Spearman;  $p < 0,01$ ), todėl galima daryti išvadą, jog didėjant respondentų beasmenio pasitikėjimo, horizontalaus pasitikėjimo bei vertikalus pasitikėjimo reikšmėms, reikšmingai padidėtų ir visų organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančių veiksnių vertinimo balai.

Dauguma ryšių yra vidutinio stiprumo, tačiau tam tikrus konstruktus sieja ir stiprūs ar labai stiprūs ryšiai. Pavyzdžiui, dalyvavimo ir įgalinimo veiksnio ir beasmenio pasitikėjimo ryšys yra stiprus ( $r=0,70$ ), kas parodo, kad kuo daugiau darbuotojai bus įtraukti ir įgalinti, tuo darbuotojo pasitikėjimas organizacija bus didesnis. Darbo sąlygų veiksnio ir beasmenio pasitikėjimo ryšys taip pat yra stiprus ( $r=0,70$ ), kas rodo, kuo darbo sąlygos yra geresnės, tuo darbuotojų pasitikėjimas organizacija bus stipresnis. Pastebima, kad vertikalus pasitikėjimo (pasitikėjimas vadovu) ryšis su investicijos į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą veiksmu yra silpnas ( $r=0,26$ ). Šis silpnas ryšys rodo, kad neturint stipraus pasitikėjimo vadovu, darbuotojai gali mažiau vertinti arba mažiau pasitikėti investicijomis į savo mokymąsi ir tobulėjimą. Tai gali trukdyti organizacijai siekiant efektyviai plėtoti ir palaikyti darbuotojų kompetencijas bei prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų.

#### 4.3.2. Veiksnių įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai.

Žingsninės tiesinės regresijos metodu sudaryti keturi modeliai, skirti prognozuoti atskirus organizacinio pasitikėjimo aspektus: horizontalų pasitikėjimą (pasitikėjimą kolegomis), vertikalų pasitikėjimą (pasitikėjimą vadovais), asmeninį pasitikėjimą ir beasmeninį pasitikėjimą.

Sudarius modelį, kuriame prognozuojamas horizontalus pasitikėjimas (pasitikėjimas kolegomis) nustatyta, kad horizontaliam pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi darbuotojų palaikymas ( $B=0,558$ ,  $p<0,001$ ) ir darbo sąlygos ( $B=0,271$ ,  $p<0,001$ ) (žr. 22 lent.). Remiantis šiuo modeliu, vienetu padidėjus darbuotojų palaikymo įverčiui, horizontalaus pasitikėjimo įvertis padidėtų apie 0,558 balo, o vienetu padidėjus darbo sąlygų įverčiui horizontalaus pasitikėjimo įvertis padidėtų apie 0,271 balo. Sudarytas modelis statistiškai reikšmingas ( $F=74,371$ ,  $p<0,001$ ), jis leidžia paaiškinti apie 58,4 proc. horizontalaus pasitikėjimo duomenų sklaidos ( $R^2=0,584$ ).

**22 lentelė.** Veiksnių, lemiančių horizontalų pasitikėjimą, regresinės analizės rezultatai (sudaryta autoriaus)

Koeficientai <sup>a</sup>						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	0,841	0,276		3,046	<b>0,003</b>
	Darbuotojų palaikymas	0,558	0,073	0,553	7,597	<b>&lt;0,001</b>
	Darbo sąlygos	0,271	0,063	0,316	4,337	<b>&lt;0,001</b>

a. Priklausomas kintamasis: horizontalaus pasitikėjimo dimensija

Sudarius modelį, kuriame prognozuojamas vertikalus pasitikėjimas (pasitikėjimas vadovais) nustatyta, kad vertikaliam pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi transformacinė vadovo lyderystė ( $B=0,522$ ,  $p<0,001$ ) ir darbuotojų palaikymas ( $B=0,461$ ,  $p<0,001$ ) (žr. 23 lent.). Remiantis šiuo modeliu, vienetu padidėjus transformacinės vadovo lyderystės įverčiui, vertikalus pasitikėjimo įvertis padidėtų apie 0,522 balo, o vienetu padidėjus darbuotojų palaikymo įverčiui vertikalus pasitikėjimo įvertis padidėtų apie 0,461 balo. Sudarytas modelis statistiškai reikšmingas ( $F=85,505$ ,  $p<0,001$ ), jis leidžia paaiškinti apie 63,1 proc. vertikalus pasitikėjimo duomenų sklaidos ( $R^2=0,631$ ).

**23 lentelė.** Veiksnių, lemiančių vertikalų pasitikėjimą, regresinė analizė (sudaryta autoriaus)

Koeficientai <sup>a</sup>						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	0,102	0,307		0,332	0,741
	Transformacinė vadovo lyderystė	0,522	0,086	0,476	6,091	<b>&lt;0,001</b>
	Darbuotojų palaikymas	0,461	0,089	0,404	5,171	<b>&lt;0,001</b>

a. Priklausomas kintamasis: vertikalus pasitikėjimo dimensija

Sudarius modelį, kuriame prognozuojamas beasmenis pasitikėjimas (pasitikėjimas organizacija) nustatyta, kad šiam pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi bendradarbiavimas ir solidarumas ( $B=0,189$ ,  $p<0,05$ ), darbo vietų išsaugojimas ( $B=0,404$ ,  $p<0,001$ ) bei dalyvavimas ir įgalinimas ( $B=0,325$ ,  $p<0,001$ ) (žr. 24 lent.). Remiantis šiuo modeliu, vienetu padidėjus solidarumo įverčiui, beasmenio

pasitikėjimo įvertis padidėtų apie 0,189 balo, vienetu padidėjus darbo vietų išsaugojimo įverčiui beasmenio pasitikėjimo įvertis padidėtų apie 0,404 balo, o vienetu padidėjus darbuotojų dalyvavimo ir įgalinimo įverčiui beasmenio pasitikėjimo įvertis padidėtų apie 0,325 balo. Sudarytas modelis statistiškai reikšmingas ( $F=79,322$ ,  $p<0,001$ ), jis leidžia paaiškinti apie 70,4 proc. beasmenio pasitikėjimo duomenų sklaidos ( $R^2=0,704$ ).

**24 lentelė.** Veiksnių, lemiančių beasmenį pasitikėjimą, regresinė analizė (sudaryta autoriaus)

Koeficientai <sup>a</sup>						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	0,252	0,229		1,099	0,275
	Bendradarbiavimas ir solidarumas	0,189	0,094	0,188	2,011	<b>0,047</b>
	Darbo vietų išsaugojimas	0,404	0,083	0,398	4,856	<b>&lt;0,001</b>
	Dalyvavimas ir įgalinimas	0,325	0,074	0,356	4,420	<b>&lt;0,001</b>

a. Priklausomas kintamasis: beasmenis pasitikėjimas

Sudarius modelį, kuriame prognozuojamas asmeninis pasitikėjimas (pasitikėjimas organizacija) nustatyta, kad šiam pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi darbuotojų palaikymas ( $B=0,083$ ,  $p<0,05$ ) ir darbo sąlygos ( $B=0,832$ ,  $p<0,001$ ) (žr. 25 lent.). Remiantis šiuo modeliu, vienetu padidėjus darbuotojų palaikymo įverčiui, asmeninio pasitikėjimo įvertis padidėtų apie 0,083 balo, o vienetu padidėjus darbo sąlygų įverčiui asmeninio pasitikėjimo įvertis padidėtų apie 0,832 balo. Sudarytas modelis statistiškai reikšmingas ( $F=722,078$ ,  $p<0,001$ ), jis leidžia paaiškinti apie 93,0 proc. asmeninio pasitikėjimo duomenų sklaidos ( $R^2=0,930$ ).

**25 lentelė.** Veiksnių, lemiančių asmeninį pasitikėjimą, regresinė analizė (sudaryta autoriaus)

Koeficientai <sup>a</sup>						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	0,357	0,118		3,030	<b>0,003</b>
	Darbuotojų palaikymas	0,083	0,032	0,078	2,602	<b>0,011</b>
	Darbo sąlygos	0,832	0,027	0,922	30,919	<b>&lt;0,001</b>

a. Priklausomas kintamasis: asmeninis pasitikėjimas

#### 4.4. Veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Tyrimo metu buvo siekiama empiriškai ištirti veiksnius, lemiančius organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu. Išanalizavus gautus duomenis, nustatyta, kad respondentai krizės organizacijoje metu geriausiai įvertino horizontalų pasitikėjimą (pasitikėjimas kolegomis,  $M=4,19$ ), tačiau vertikalaus pasitikėjimo (pasitikėjimas vadovu) raiška tarp respondentų taip pat aukšta ( $M=4,09$ ), o skirtumas tarp šių dviejų organizacinio pasitikėjimo dimensijų nėra didelis. Prasčiausiai respondentai

įvertino beasmenį pasitikėjimą (pasitikėjimas organizacija,  $M=3,66$ ), todėl galima teigti, kad KTU darbuotojai organizacijoje labiausiai pasitiki savo kolegomis ir vadovais. Respondentai aukščiau nei vidutinė vertė ( $>3$ ) įvertino ir visus pasitikėjimą organizacija lemiančius veiksnius. Geriausiai respondentai įvertino darbuotojų palaikymą ( $M=4,12$ ), o prasčiausiai – darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimą ( $M=3,55$ ). Iš gautų rezultatų galime daryti išvadą, kad krizės metu organizacija savo darbuotojus palaikė, darbuotojai sulaukė patarimų ir konsultacijų iš savo bendradarbių ar vadovų, tačiau pagal kitų veiksnių gautus rezultatus matome, kad daugeliui respondentų pritrūko emocionalaus palaikymo, organizacijoje pritrūko išteklių arba jie buvo netinkamai taikomi darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimui.

Išnagrinėjus organizacinio pasitikėjimo konstrukto rezultatus pagal respondentų demografinę grupę, matome, kad horizontalaus pasitikėjimo (pasitikėjimas kolegomis) vidurkis yra aukštas tarp respondentų užimančių administracijos darbuotojų pareigas (4,20). Pastebima, kad pasitikėjimą kolegomis geriausiai įvertino  $\leq 25$  m. amžiaus grupė (4,50) ir  $\geq 56$  m. amžiaus grupė (4,44). Vertikalaus pasitikėjimo (pasitikėjimas vadovu) raiška stipriausiai pasireiškė tarp respondentų užimančių akademinio/administracinio darbuotojo pareigas (4,29). Iš gautų rezultatų matome, kad vertikalų pasitikėjimą taip pat geriausiai įvertino  $\leq 25$  m. amžiaus grupė (4,50). Beasmenio pasitikėjimo raiškos vidurkis didžiausias yra tarp respondentų užimančių akademinio/administracinio darbuotojo pareigas (3,75). Nedidelis skirtumas yra tarp respondentų, užimančių administracinio darbuotojo pareigas (3,72). Beasmenio pasitikėjimo raiškos vidurkis taip pat išliko aukštas tarp  $\leq 25$  m. amžiaus grupės (4,30).

Iš atliktos koreliacinės analizės matome, kad tiek asmeninis, tiek beasmenis pasitikėjimas organizacija turi sąsajas su visais išvardytais pasitikėjimą lemiančiais veiksniais. Šie visi ryšiai yra statistiškai reikšmingi (visais atvejais Spearman;  $p < 0,01$ ), tačiau pastebimas skirtingas ryšių stiprumas. Tai reiškia, kad kuo organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai yra stipresni, tuo didesnis yra darbuotojų pasitikėjimas organizacija.

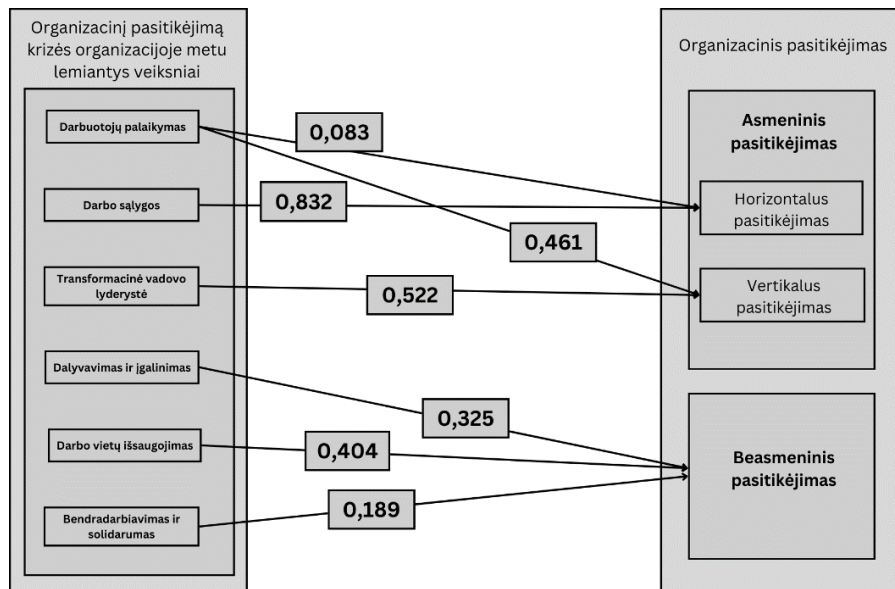
Atlikus veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu vertinimą, nustatyta, kad beasmeniui pasitikėjimui (pasitikėjimas organizacija) reikšmingos įtakos turi **bendradarbiavimas ir solidarumas** ( $B=0,189$ ,  $p<0,05$ ). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad gauti rezultatai patvirtina Ferguson, Men ir Yue (2019) teiginį, kad veiksmingas darbuotojų tarpusavio bendravimas dažnai didina jų pasitikėjimą organizacija, skatinant teigiamus pokyčius ir rezultatus įmonėje. Gillespie ir kt. (2020) teigia, kad skaidrumas ir atvirumas skatina bendradarbiavimą ir solidarumą net sudėtingais laikotarpiais. Jis pabrėžia, kad visi organizacijos nariai susiduria su bendrais iššūkiais ir turėtų būti įtraukti į sprendimų priėmimo procesą bei suprasti sprendimų pasekmes. Tai ne tik skatina pasitikėjimą organizacija, bet ir užtikrina, kad kiekvienas darbuotojas yra vertinamas ir laikomas svarbi visos organizacijos dalimi. Gauti tyrimo rezultatai patvirtino, kad beasmeniui pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi ir **darbo vietų išsaugojimas** ( $B=0,404$ ,  $p<0,001$ ). Gauti rezultatai patvirtina, kad darbuotojų pasitikėjimui daro įtaką organizacijos užtikrinimas, kad bus stengiamasi įgyvendinti strategijas, skirtas darbo vietų praradimui sumažinti, įskaitant išlaidų mažinimą, darbo užmokesčio mažinimą, darbo valandų sumažinimą (Hope-Hailey ir kt., 2012; Gillespie ir kt., 2020). Beasmeniui pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi ir **dalyvavimas ir įgalinimas** ( $B=0,325$ ,  $p<0,001$ ). Gautas rezultatas patvirtina teiginį, kad dalyvavimas ir įgalinimas priimant sprendimus yra svarbūs veiksniai, kurie sustiprina pasitikėjimą krizės organizacijoje metu

(Gustafsson ir kt., 2020; Gillespie ir Mann, 2004; Holland, Cooper, Pyman ir kt., 2012). Kai darbuotojai jaučia, kad jų nuomonė yra vertinama ir į ją atsižvelgiama, jie labiau pasitiki organizacija. Šis pasitikėjimas yra susijęs su galimybe dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Organizacijos įgalinimas prasideda nuo darbuotojų aktyvaus dalyvavimo organizacijos veikloje ir užtikrinimo, kad jiems suteikiamos galimybės mokytis ir tobulėti vykdant kasdienes darbus.

Atlikus veiksmų, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu vertinimą, nustatyta, kad horizontaliam pasitikėjimui (pasitikėjimas kolegomis) reikšmingos įtakos turi **darbuotojų palaikymas** ( $B=0,083$ ,  $p<0,05$ ) ir **darbo sąlygos** ( $B=0,832$ ,  $p<0,001$ ). Gautas rezultatas patvirtina Kahkonen (2020) teiginį, kad organizacijos, kurios kritinių situacijų metu rūpinasi savo darbuotojais, pavyzdžiui, teikdamos psichologinę paramą, lanksčius darbo grafikus ar finansinę pagalbą, didina organizacinį pasitikėjimą. Toks rūpestis ne tik sumažina stresą, bet ir parodo, kad organizacija tikrai rūpinasi savo darbuotojų gerove. Darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi savo organizacijos. Horizontaliam pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi ir darbo sąlygos. Gautas rezultatas patvirtina Gustafsson ir kt. (2020) teiginį, kad kiekvieno darbuotojo individualūs poreikiai ir situacijos pripažinimas bei sprendimų, kurie veikia jų darbo tvarką ir naudą įvertinimas, padeda išlaikyti pasitikėjimą. Tai reiškia, kad kai organizacija atsižvelgia į darbuotojų individualius poreikius, tai ne tik skatina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, bet taip pat padeda sukurti palankias darbo sąlygas.

Vertikaliam pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi **transformacinė vadovo lyderystė** ( $B=0,522$ ,  $p<0,001$ ) ir **darbuotojų palaikymas** ( $B=0,461$ ,  $p<0,001$ ). Gautas rezultatas patvirtina teiginį, kad transformacinis vadovavimo stilius, taikomas organizacinių pokyčių metu yra vertinamas ne tik kaip priemonė pasiekti gerus veiklos rezultatus, bet ir kaip būdas mažinti darbuotojų patiriamą stresą (Kim, Im ir Shin, 2021). Transformacinė vadovo lyderystė tampa ypač svarbi krizinėje situacijoje, kuomet vadovų gebėjimas efektyviai valdyti ne tik užtikrina organizacijos veiklos tęstinumą, bet ir sumažina darbuotojų įtampą dėl nestabilumo. Tai rodo, kad vadovai, pasitelkę transformacinį vadovavimo stilių ne tik skatina augimą ir inovacijas organizacijoje, bet ir rūpinasi darbuotojų gerove bei motyvacija, o tai tampa svarbia sąlyga sėkmingai įveikti krizės iššūkius.

Pagal gautus rezultatus sudarytas regresinė analizė patvirtintas veiksmų, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu modelis (žr. 10 pav.)



**10 pav.** Regresine analize patvirtintas veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu modelis

Apibendrinant veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu, empirinio tyrimo rezultatus galime teigti, kad respondentai KTU organizacinį pasitikėjimą įvertino teigiamai. Rezultatai parodė, kad darbuotojai labiausiai pasitiki savo kolegomis ir vadovais. Taip pat respondentai aukščiau nei vidutinė vertė (>3) įvertino ir visus pasitikėjimą organizacija lemiančius veiksnus. Geriausiai respondentai įvertino darbuotojų palaikymą ( $M=4,12$ ), o prasčiausiai – darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimą ( $M=3,55$ ). Horizontalus pasitikėjimas (pasitikėjimas kolegomis) stipriausias tarp respondentų užimančių administracijos darbuotojų pareigas. Vertikalus pasitikėjimas (pasitikėjimas vadovu) stipriausias tarp respondentų užimančių akademinio/administracinio darbuotojo pareigas, o beasmėnio pasitikėjimo raiškos vidurkis didžiausias yra tarp respondentų užimančių akademinio/administracinio darbuotojo pareigas. Iš koreliacinės analizės matyti, kad tiek asmeninis, tiek beasmėnis pasitikėjimas organizacija yra susijęs su visais išvardytais pasitikėjimą lemiančiais veiksniais. Šie visi ryšiai yra statistiškai reikšmingi, tačiau pastebimas skirtingas ryšių stiprumas. Tai reiškia, kad kuo stipresni nurodyti veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija, tuo didesnis yra darbuotojų pasitikėjimas.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebėta, kad skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia organizacinį pasitikėjimą, tačiau dažniausiai literatūroje yra naudojamas Rousseau ir kt. (1998) organizacinio pasitikėjimo apibrėžimas – psichologinė būseną, apimanti pasiryžimą būti pažeidžiamam, keliant teigiamus lūkesčius dėl kitos šalies ketinimų ar elgesio. Išnagrinėjus organizacinį pasitikėjimą, nustatyta, kad organizacinis pasitikėjimas susideda iš dviejų tipų – asmeninio ir beasmenio pasitikėjimo. Asmeninis pasitikėjimas yra skirstomas į dvi grupes: vertikalų pasitikėjimą ir horizontalų pasitikėjimą. Vertikalus pasitikėjimas yra pasitikėjimas tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo arba aukščiausios vadovybės. Horizontalus pasitikėjimas yra pasitikėjimas lygiaverčiais darbuotojais, o beasmenis pasitikėjimas apibrėžiamas kaip darbuotojų pasitikėjimas organizacijos procesais ir struktūra.
2. Atlikta mokslinių tyrimų analizė parodė, kad yra dešimt veiksnių, kurie lemia organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu. Tai yra: vidinė komunikacija, organizacinis teisingumas, transformacinė vadovo lyderystė, bendradarbiavimas ir solidarumas, dalyvavimas ir įgalinimas, darbuotojų palaikymas, darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimas, darbo vietų išsaugojimas, investicijos į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą ir darbo sąlygos. Identifikavus organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiančius veiksnius ir išanalizavus darbuotojų pasitikėjimą organizacija sudarytas konceptualus modelis, kuris atskleidė sąsajas tarp kintamųjų.
3. Parengta tyrimo metodika apibrėžė, jog tyrimo tikslas yra empiriškai ištirti veiksnius, lemiančius organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu. Pasirinkta vykdyti kiekybinį tyrimą, metodas – anketinė apklausa. Apklausa buvo patalpinta į internetinį puslapį [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) ir pasidalinta su respondentais el. paštais ir per linkedin platformą. Apsibrėžta, jog tyrimo vykdymo populiacija – Kauno Technologijos Universiteto darbuotojai. Tyrime sudalyvavo 118 respondentų, o atliekant tyrimą buvo laikytasi tyrimo etikos principų. Respondentai buvo informuoti, kad anketa yra anoniminė ir, kad garantuojamas konfidencialumas.
4. Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad:
  - 4.1. Pasitikėjimą organizacija ir visus organizacinio pasitikėjimo tipus respondentai įvertino aukščiau nei vidutinė vertė (>3). Respondentai geriausiai įvertino horizontalų pasitikėjimą (M=4,19), truputį prasčiau vertikalų pasitikėjimą (M=4,09), o prasčiausiai įvertino beasmenį pasitikėjimą (M=3,66).
  - 4.2. Analizuojant pasitikėjimą organizacija lemiančius veiksnius, pastebėta, jog respondentai visus veiksnius įvertino geriau nei vidutinė vertė (>3). Geriausiai respondentai įvertino darbuotojų palaikymą (M=4,12), o prasčiausiai – darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimas (M=3,55).
  - 4.3. Gauti rezultatai parodė, kad horizontaliam pasitikėjimui įtakos turi darbuotojų palaikymas (B=0,558, p<0,001) ir darbo sąlygos (B=0,271, p<0,001). Vertikaliam pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi transformacinė vadovo lyderystė (B=0,522, p<0,001) ir darbuotojų palaikymas (B=0,461, p<0,001), o beasmeniui pasitikėjimui reikšmingos įtakos turi

bendradarbiavimas ir solidarumas ( $B=0,189$ ,  $p<0,05$ ), darbo vietų išsaugojimas ( $B=0,404$ ,  $p<0,001$ ) bei dalyvavimas ir įgalinimas ( $B=0,325$ ,  $p<0,001$ ).

**Rekomendacijos tyrėjams.** Siūloma pakartoti šį tyrimą, įtraukiant didesnę tyrimo imtį, siekiant plačiau išsiaiškinti veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu poveikį organizacijai. Tyrimo metu nustatyta, kad asmeninis ir beasmenis pasitikėjimas daro teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui, tačiau beasmenio pasitikėjimo vidurkis gautas prasčiausias, todėl tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama tirti veiksnius lemiančius beasmenį pasitikėjimą.

**Rekomendacijos Kauno Technologijos Universitetui.** Siekiant išlaikyti ir stiprinti pasitikėjimą tarp KTU darbuotojų, rekomenduojama organizacijai skirti daugiau dėmesio darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimui bei darbuotojų dalyvavimui ir įgalinimui. Tai galėtų apimti reguliarias sveikatos patikras, psichologinės paramos teikimą, dalyvavimą sveikatinimosi dienos, bei darbuotojų įtraukimas į įvairių situacijų ir problemų analizavimą.

## Literatūros sąrašas

1. Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M. ir Rauh, C. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys. *Journal of Public Economics*, 189.
2. Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust, and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73. doi: 10.1108/PR-02-2012-0019.
3. Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust, and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. doi: 10.1108/PR-02-2012-0019.
4. Aguinis, H. ir Burgi-Tian, J. (2020). Measuring performance during crises and beyond: The performance promoter score. *Business Horizons*, 64(1), 149–160. doi: 10.1016/j.bushor.2020.09.001.
5. Ahteela, R. ir Vanhala, M. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34 (8), 869-888. doi: 10.1108/01409171111152493.
6. Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S. ir Wei Tian, A. (2020). The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. *LSE Business Review*, 1-4.
7. Akbarpour, M., Cook, C., Marzuoli, A., Mongey, S., Nagaraj, A., Saccarola, M., Yang, H. (2020). Socioeconomic Network Heterogeneity and Pandemic Policy Response. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*.
8. Aksel, I., Hassan, M., Semercioz, F., Toylan, N. V. (2012). Interpersonal trust and its role in organizations. *International Business Research*, 5(8), 33. ISSN 1913-9004.
9. Albrecht, S. ir A. Travaglione. (2003). Trust in Public-sector Senior Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76–92.
10. Al-Enzi, A. ir Diab-Bahman, R., (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9), 909-927. doi: 10.1108/IJSSP-07-2020-0262.
11. Anand, G., Chhajed, D. ir Delfin, L. (2012). Job autonomy, trust in leadership, and continuous improvement: An empirical study in health care. *Operations Management Research*, 5, 70-80. doi: 10.1007/s12063-012-0068-8.
12. Anderson, P., Cooper, C., Layard, R., Litchfield, P. ir Jane-Llopis, E. (2012). Well-being and global success - A report prepared by the World Economic Forum Global Agenda Council on health & well-being. *World Economic Forum*, 5-8.
13. Aqagoli, P. H., Barzoki, A. S., Safari, A. (2020). Exploring the antecedents and consequences of impersonal trust. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(6), 1149-1173. ISSN: 1934-8835.
14. Ashnai, B., Henneberg, S., Naudé, P., Francescucci, A. (2016). Inter-personal and interorganizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52, 128-139. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.020>.
15. Babiliūtė-Jucevičienė, R. (2013). Pasitikėjimo tarp organizacijų vystymo vadybiniai veiksniai. Kaunas: Technologija.
16. Barclay, L. J., & Kiefer, T. (2014). Approach or avoid? Exploring overall justice and the differential effects of positive and negative emotions. *Journal of Management*, 40, 1857–1898. <https://doi.org/10.1177/0149206312441833>.

17. Barclay, L. J., & Kiefer, T. (2017). In the aftermath of unfair events: Understanding the differential effects of anxiety and anger. *Journal of Management*, 45, 1802–1829. <https://doi.org/10.1177/0149206317739107>.
18. Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M. ir Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys. *National Bureau of Economic Research*.
19. Baruch, Y., Dolan, S. L, Tzafrir, S. S. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628-647. doi: 10.1108/00483480410561529.
20. Bassett-Jones, N. ir Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24 (10), 929-943. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510627064>.
21. Behn, R. (1995). The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review*, 55 (4), 313–324.
22. Bigley, G. A. ir Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of management review*, 23(3), 405-421. doi: 10.5465/amr.1998.926618.
23. Blomqvist, K. (2002). Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation, *PhD dissertation, Lappeenranta University of Technology, School of Business, Lappeenranta*.
24. Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G. ir Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 119. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103436.
25. Boin, A., Ekengren, M. ir Rhinard, M. (2020). Hiding in plain sight: Conceptualizing the creeping crisis. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(2), 116-138. doi: 10.1002/rhc3.12193.
26. Boin, A., Hart, P., Stern, E. ir Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
27. Brodeur, A., Gray, D. M., Islam, A. ir Bhuiyan, S. (2020). A literature review of the economics of COVID-19. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1007-1044. doi: 10.1111/joes.12423.
28. Carnevale, J. B. ir Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037.
29. Cho, Y. J. ir T. H. Poister. (2013). Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations. *Public Management Review*, 15(6), 816–838. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698854>.
30. Cho, Y. J. ir T. H. Poister. 2014. Managerial Practices, Trust in Leadership, and Performance: Case of Georgia Department of Transportation. *Public Personnel Management*, 43(2), 179–196. <https://doi.org/10.1177/0091026014523136>.
31. Clore, G.L. ir Schnall, S. (2005). The influence of affect on attitude. *Handbook of Attitudes*, 437–489.
32. Coombs, T. W. ir Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57. doi: 10.1108/JCOM-03-2013-0015.

33. Costa, A. C., Ferrin, D. L. ir Fulmer, C. A. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior: The JOB Annual Review*, 39(2), 169-184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>.
34. Cullen, J. B. ir Martin, K. D. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta analytic review. *Journal of business ethics*, 69(2), 175-194. Doi: 10.1007/s10551-006-9084-7.
35. Cunha, M. P. E. ir Rego, A. (2010). Organisational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology*, 59(3), 404-430. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x>.
36. Davis, J. H., Mayer, F. C. ir Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.
37. Davis, J. H., Mayer, F. C., Schoorman, F. D. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>.
38. DeConinck, J.B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349–1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>.
39. Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., Skinner, D., Weibel, A., (2016). How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55, 437-462. <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>.
40. Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., Skinner, D., Weibel, A., (2016). How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55, 437-462. <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>.
41. Devyania, R. D., Jewanc, S. Y., Bansal, U. ir Denge, X. (2020). Strategic impact of artificial intelligence on the human resource management of the Chinese healthcare industry induced due to COVID-19. *IETI Transactions on Economics and Management*, 1(1), 19–33. doi: [https://doi.org/10.6897/IETITEM.202007\\_1\(1\).0002](https://doi.org/10.6897/IETITEM.202007_1(1).0002).
42. Dietz, G. ir Searle, R. H. (2012). Trust and HRM: Current insights and future directions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 333-342. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12006>.
43. Drazkowski, D., Kaczmarek, L. D., Kashdan, T. B. (2017). Gratitude pays: a weekly gratitude intervention influences monetary decisions, physiological responses, and emotional experiences during a trust-related social interaction. *Personality and Individual Differences*, 110, 148–153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.043>.
44. Duffy, J. A., Lilly, J. ir Wipawayangkool, K. (2016). The impact of ethical climate on organizational trust and the role of business performance: if business performance increases, does ethical climate still matter? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(1), 1164.
45. Ellonen, R., Blomqvist, K. ir Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181. <https://doi.org/10.1108/14601060810869848>.
46. Erturk, A. ir Vurgun, L. (2015). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68(1), 34-46. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.010>.
47. Faupel, S. ir Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change - An empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>.

48. Ferguson, M. A., Men, L. R., Yue, C. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>.
49. Furuoka, F., Idris, A., Islam, M. N. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>.
50. Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34, 127–145. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713319>.
51. Gillespie, N., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 588–607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>.
52. Gillespie, N., Searle, R., Gustafsson, S. ir Hailey, V. H. (2020). Preserving employee trust during crisis. *Behavioral Science & Policy*, 6(2), 59-68. <https://doi.org/10.1177/237946152000600208>.
53. Gourinchas, P. O. (2020). Flattening the pandemic and recession curves. *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever*, 31-40.
54. Gražytė, E. (2023). COVID-19 pasekmės Lietuvos ekonomikai. *Tarptautinės studentų mokslinės – praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*, 78-82. ISSN 2783-7025.
55. Gregory Stone, A., Russell, R. F. ir Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>.
56. Greyling, T., Rossouw, S., Adhikari, T. (2021). The good, the bad and the ugly of lockdowns during Covid-19. *PLoS ONE*, 16(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245546>.
57. Gucer, E. ir Serif, A. D. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28.
58. Gucer, E., Demirdag, S. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4 (1), 12-28.
59. Guo, Z., Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B.I. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3646-3663. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2018-0769>.
60. Gustafsson, S., Gillespie, N. A., Searle, R., Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2020). Preserving organizational trust during disruption. *Organization Studies*, 42(9), 1409-1433. <https://doi.org/10.1177/0170840620912705>.
61. Haynes, S. H., Keena, L. D., Lambert, E. G., Leone, M. C., May, D. C., Ricciardelli, R. (2020). The association between different forms of organizational trust and correctional staff job stress. *Journal of Crime and Justice*, 43(5), 623-639. <https://doi.org/10.1080/0735648X.2020.1734056>.
62. Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 1(2). <https://doi.org/10.1108/EOR-02-2023-0004>.
63. Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross disciplinary perspective. *J. Bus. Ethics*, 102, 29–45. doi: 10.1007/s10551-011-0903-0.
64. Harel, G. H. ir Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The*

- University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 185-199. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<185::AID-HRM2>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<185::AID-HRM2>3.0.CO;2-Y).
65. Hasche, N., Hoglund, L., Martensson, M. (2020). Intra-organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1764081>.
  66. Hernaus, T., Klindzic, M., Pavlovic, D. (2019). Organizational career management practices: The role of the relationship between HRM and trade unions. *Employee relations*, 41 (1), 84-100. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0035>.
  67. Holland, P., Cooper, B., Pyman, A., & Teicher, J. (2012). Trust in management: The role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions. *Human Resource Management Journal*, 22, 377–391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12002>.
  68. Hope-Hailey, V., Searle, R. ir Dietz, G. (2012). Where has all the trust gone? Stewardship, leadership and governance. *Chartered Institute of Personnel and Development*.
  69. Jaškevičiūtė, V., Stankevičienė, A., Diskienė, D. ir Savickė, J. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and perspectives in management*, 19(2), 118-131. doi:10.21511/ppm.19(2).2021.10.
  70. Jeffries, F. L. ir R. Reed. (2000). Trust and Adaptation in Relational Contracting. *Academy of Management Review*, 25(4), 873–882. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707747>.
  71. Kahkonen, T. (2020). Repairing trust within teams after organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 957-968. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>.
  72. Kalkytė, P. ir Nakrošis, V. (2022). Covid-19 pandemijos krizės poveikis Lietuvos viešojo valdymo inovatyvumui. *Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas*.
  73. Kapp, E. ir Parboteeah, K. P. (2008). Ethical climates and safety-enhancing behaviors: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 515-529. doi: DOI 10.1007/s10551-007-9452-y.
  74. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras*.
  75. Keffe, M. J. ir Darling J. R. (2008). Transformational Crisis Management in Organization Development: The Case of Talent Loss at Microsoft. *Organizational Development Journal*, 26(4), 43-58.
  76. Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., & Briner, R. B. (2015). Feeling the squeeze: Public employees' experiences of cutback- and innovation-related organizational changes following a national announcement of budget reductions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 1279–1305. doi:10.1093/jopart/muu042.
  77. Kim, H., Im, J. ir Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>.
  78. Koirala, J. ir Acharya, S. (2020). Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of COVID-19. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584092>.

79. Kosar, D. (2020). Analysis of organizational trust studies conducted in Turkey: A content analysis. *Pegem Journal of education and instruction*, 10(2), 355-372. Doi: 10.14527/pegegog.2020.012.
80. Kosonen, M., Blomqvist, K. ir Ellonen, R. (2008). The impersonal nature of trust, in Putnik, G.D. and Cunha, M.M. (Eds). *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations*, Idea Group Publishing, Hershey, PA.
81. Koufteros X., Peng X. D ir Teixeira R. (2012). Organizational Structure, Integration and Manufacturing Performance: A Conceptual Model and Propositions. *Journal of Operation and Supply Chain Management*, 5(1), 69-81. <https://doi.org/10.12660/joscmv5n1p70-81>.
82. Kooor – Misra, S., Judith, A. C. ir Kenneth L. B. (2001). Clarifying the Artributes of Organizational Crisis. *Technological Forecasting and Social Change*, 67, 77-91. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00081-5](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00081-5).
83. Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58–72. <https://doi.org/10.1108/01437730410512778>.
84. Kuhnert, K. W. ir McCauley, D. P. (1992). A theoretical review and empirical investigatiomn of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.
85. Lamsa, A. M., Novelskaitė, A., Pučėtaitė, R. (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 197-217. <https://doi.org/10.1108/17465261011045124>.
86. Latifi, M. ir Shooshtarian, Z. (2014). The effects of organizational structure on organizational trust and effectiveness. *Polish journal of management studies*, 10(2), 73-84.
87. Lebel, R. D. (2017). Moving beyond fight and flight: a contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. *The Academy of Management Review*, 42(2), 190–206. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0368>.
88. Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249 – 253. doi: 10.1111/joms.12648.
89. Li, C., Rong, P. ir Xie, J. (2019). Learning, trust, and creativity in top management teams: Team reflexivity as a moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(5), 1-14. <https://doi.org/10.2224/sbp.8096>.
90. Maguire, S. ir Phillips, N. (2008). ‘Citibankers’ at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of management studies*, 45(2), 372-401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00760.x>.
91. Maitlis, S. (2020). Posttraumatic growth at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 395–419. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044932>.
92. Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International journal of project management*, 28(7), 629-637. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.006>.
93. Mazzei, A. ir Ravazzani, S. (2015). Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319–337. <https://doi.org/10.1177/2329488414525447>.

94. McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.5465/256727>.
95. Millar, D. P., Heath R. L. (2014). A rhetorical Approach to Crisis Communication, 1, 392.
96. Mineo, D. L. (2014). The importance of trust in leadership. *Management Research Review*, 20, 1–6.
97. Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567–588. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926627>.
98. Mitroff, S. R., Simons D. J., Levin, D. T. (2004). Nothing Compares 2 views: Change blindness can occur despite preserved access to the changed information. *Perception and Psychophysics*, 66(8), 1268–12681.
99. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>.
100. Morgeson, F. P., Mitchell T. R. ir Liu, D. (2015). Event systems theory: an event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>.
101. Mosquera, P., Soares, M. E., ir Oliveira, D. (2020). Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal of European Real Estate Research*, 13(2), 207–222. <https://doi.org/10.1108/JERER-12-2019-0051>.
102. Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22) 1–17. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>.
103. Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organisations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87–109. <https://doi.org/10.1177/027507400220645>.
104. O'Leary, D. E. (2020). Evolving information systems and technology research issues for COVID-19 and other pandemics. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 30(1), 1-8. <https://doi.org/10.1080/10919392.2020.1755790>.
105. Ozanne, L. K., Ballantine, P. W. ir Mitchell, T. (2020). Investigating the Methods and Effectiveness of Crisis Communication. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(4), 379-405. <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1798856>.
106. Ozgur, G. ir Tektas, P. (2018). An examination of the correlation between nurses' organizational trust and burnout levels. *Applied Nursing Research*, 43, 93-97. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.07.004>.
107. Park, Y., El Sawy, O. A., Fiss, P. C. (2017). The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), 648–86. doi: 10.17705/1jais.00467.
108. Pfeffer, J. ir Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management perspectives*, 13(2), 37-48. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>.
109. Piligrimienė, Ž. (2016). Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa. *Mokomoji knyga. Technologija*.

110. Pranggono, B. ir Arabo, A. (2020). COVID-19 pandemic cybersecurity issues. *Internet Technology Letters*, 4(2). <https://doi.org/10.1002/itl2.247>.
111. Prasad, K. ir Vaidya, R. W. (2020). Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to agricultural research sector in Hyderabad Metro. *Sustainable Humanosphere*, 16(2), 235–253.
112. Qin, Y. S. ir Men, L. R. (2023). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197–1219. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>.
113. Rahayuningsih, I. (2019) The Positive Impact of Organizational Trust: a Systematic Review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 8(1). doi: DOI: 10.12928/jehcp.v8i1.12195.
114. Rahman, S. A. A., Wahba, M., Ragheb, M. A. S. ir Ragab, A. A. (2021). The Effect of Organizational Trust on Employee's Performance through Organizational Commitment as a Mediating Variable (Applied Study on Mobile Phone Companies in Egypt). *Open Access Library Journal*, 8(8), 1-15. doi: 10.4236/oalib.1107806.
115. Reuver, M., Sørensen, C., Basole, R. C. (2018). The Digital Platform: A Research Agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124–35. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>.
116. Ryan, R. M. ir Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
117. Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157.
118. Richter, A. ir Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work & Stress, An International Journal of Work, Health and Organisations*, 33(1), 22-40. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1461709>.
119. Rosenthal, U., Boin, A. ir Comfort, L. K. (2001). The changing world of crisis and crisis management. Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities. *Springfield Illinois: Charler C Thomas publisher*.
120. Rousseau, D. M., Burt, R. S., Camerer, C. F. ir Sitkin, S. B. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>.
121. Schaufeli, B. W. ir Bakker B. A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248.
122. Sein, M. K. (2020). The serendipitous impact of COVID-19 pandemic: A rare opportunity for research and practice. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102164>.
123. Shams, S. ir Esfandiari Moghadam, A. (2016). Relationship between different dimensions of organizational trust on job satisfaction of employees. *Journal of Research in Management Studies*, 77(23), 171-185. doi:10.5539/ies.v8n11p219.
124. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ir Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18 (4), 35-48.

125. Simha, A. ir Stachowicz-Stanusch, A. (2015). The effects of ethical climates on trust in supervisor and trust in organization in a Polish context. *Management Decision*, 1, 24-39. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0409>.
126. Spreitzer, G. M. ir Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707–729. <https://doi.org/10.1002/job.166>.
127. Stelmokienė A., Endriulaitienė A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 40, 88-102.
128. Tong, E. M. W. ir Jia, L. (2017). Positive emotion, appraisal, and the role of appraisal overlap in positive emotion co-occurrence. *Emotion*, 17(1), 40–54. <https://doi.org/10.1037/emo0000203>.
129. Ullah, S., Hasnain, S. A., Khalid, A. ir Aslam, A. (2019). Effects of perception of organizational politics on Employee's Well-Being: The Mediating Role of Trust and Interpersonal Conflicts. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(1), 1-14.
130. Valackienė A. (2012). Krizinė komunikacija organizacijoje: efektyvus valdymas. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.6>.
131. Wech, B. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness and job satisfaction beyond the influence of leader – member exchange. *Business and Society*, 41(3), 353 – 360. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003006>.
132. Whitener, E. M. (1997). The impact of Human Resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90026-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90026-7).
133. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ir Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management*, 23(3), 513-530. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>.
134. Wright, T. A., Cropanzano, R. ir Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93–104. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93>.
135. Zeffane, R. ir Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millenium. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 3-11. <https://doi.org/10.1080/09585190210158484>.

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Edelman Trust Barometer (2021). [žiūrėta 2024-03-25]. Prieiga per internetą: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>.
2. National Cyber Security Centre (NCSC) and Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA) (2020). Advisory: COVID-19 exploited by malicious cyber actors. [žiūrėta 2024-02-22]. Prieiga per internetą: <https://www.ncsc.gov.uk/news/covid-19-exploited-by-cyber-actors-advisory>.
3. World Economic Forum (2020). COVID-19 risks outlook - a preliminary mapping and its implications. [žiūrėta 2024-03-28]. Prieiga per internetą: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_COVID\\_19\\_Risks\\_Outlook\\_Special\\_Edition\\_Pages.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_COVID_19_Risks_Outlook_Special_Edition_Pages.pdf).
4. Europos Sąjungos Taryba (2022). [žiūrėta 2024-03-28]. Prieiga per internetą: <https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/eu-response-ukraine-invasion/>.
5. McDonald's To Exit from Russia (2022). [žiūrėta 2024-03-28]. Prieiga per internetą: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/mcd-exit-russia.html>.
6. AB „Lietuvos geležinkeliai“ konsoliduotas metinis pranešimas, tvarumo ataskaita, konsoliduotos ir bendrovės finansinės ataskaitos ir nepriklausomo auditoriaus išvada už 2022 metus (2022). [žiūrėta 2024-03-28]. Prieiga per internetą: [https://doc.ltg.lt/lt/apie\\_mus/veiklos\\_rezultatai/2022/metine/2022\\_ltg\\_grupes\\_metine.pdf](https://doc.ltg.lt/lt/apie_mus/veiklos_rezultatai/2022/metine/2022_ltg_grupes_metine.pdf).
7. Institute for Public Relations (2020). How COVID-19 is forcing CEO to rethink the importance of internal communication. *IPR Organizational Communication Research Center*. [žiūrėta 2024-02-22]. Prieiga per internetą: <https://instituteforpr.org/how-covid-19-is-forcing-ceos-to-rethink-the-importance-of-internal-communications/>.

## Priedai

### 1 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa (sudaryta autorės)

Gerbiamas / Gerbiama respondente,

Esu Kauno Technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Žmonių išteklių vadybos studijų programos magistro II kurso studentė Deimilė Šulcaitė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro projektą „Organizacinį pasitikėjimą krizės organizacijoje metu lemiantys veiksniai“ ir atlieku kiekybinį tyrimą, kurio tikslas nustatyti veiksnius, darančius įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui krizės metu. 2023 metais KTU patyrė kibernetinę ataką. Kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kuris leis išsiaiškinti, kas lėmė Jūsų pasitikėjimą organizacija šios krizės metu, bei užpildyti žemiau pateikiamą anketą. Anketa yra anoniminė, garantuojamas konfidencialumas, o gauti duomenys bus naudojami tik rengiant baigiamąjį magistro projektą.

#### ANKETA

- Jūsų lytis (pažymėkite):
  - Moteris
  - Vyras
  - Kita
- Jūsų amžius (pažymėkite):
  - $\leq 25$  m.
  - 26-35 m.
  - 36-45 m.
  - 46-55 m.
  - $\geq 56$  m.
- Jūsų pareigos (pažymėkite):
  - Akademiniis darbuotojas
  - Administracijos darbuotojas
  - Akademiniis / administracijos darbuotojas
- Galvodami apie savo organizaciją kibernetinės krizės metu, nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
4.1. Organizacijoje susidūrus su problema, kolegos man padėjo ją išspręsti.	O	O	O	O	O
4.2. Mano kolegos atliko savo darbą geriausiai kaip tik galėjo.	O	O	O	O	O

4.3. Mano kolegos tinkamai atliko savo darbą, net kai vadovų nebuvo darbo vietoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. Aš pasitikėjau savo kolegų darbinėmis kompetencijomis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5. Mano kolegos neapsunkino mano darbo atlikdami daug dėmesio reikalaujančias užduotis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Nurodykite, kiek pritariate ar nepritariate šioms teiginiam apie savo tiesioginį vadovą kibernetinės krizės metu (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5.1. Mano tiesioginis vadovas turėjo pakankamai žinių ir įgūdžių atlikti savo darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2. Mano tiesioginis vadovas priėmė teisingus sprendimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3. Mano tiesioginis vadovas laikėsi duotų pažadų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4. Galėjau laisvai diskutuoti su savo tiesioginiu vadovu apie įvairias darbinės problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5. Mano tiesioginis vadovas palaikė savo darbuotojus ir buvo paslaugus, kai darbuotojams to reikėjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6. Priimdamas darbinis sprendimus ir taikydamas procedūras, mano tiesioginis vadovas prieš tai susipažino su savo darbuotojų nuomone.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Nurodykite, kiek pritariate šioms teiginiam apie savo organizaciją kibernetinės krizės metu (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
6.1. Organizacija su manimi elgėsi sąžiningai ir teisingai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2. Organizacija palaikė mane, kai man reikėjo pagalbos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.3. Organizacija mane apdovanojo už tinkamai atliktą darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4. Organizacija rūpinosi man iškylančiomis problemomis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5. Aš tikėjau organizacijos politika, susijusia su darbuotojais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų organizacijoje vidinę komunikaciją kibernetinės krizės metu (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
7.1. Informacija apie organizacijos situaciją ir planus buvo reguliariai suteikiama visiems darbuotojams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2. Organizacijoje galėjau drąsiai dalintis savo įžvalgomis, mintimis ir jaustis išklaulytas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3. Tiesioginis vadovas palaikė gerus santykius su visu kolektyvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4. Gebėjau priimti kitų kolegų nuomonę, net jei ji skyrėsi nuo mano nuomonės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5. Mokėjau išlaikyti produktyvų bendravimą su kolegomis net esant įtemptai situacijai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų organizacijoje organizacinę teisingumą kibernetinės krizės metu (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
8.1. Mano vadovas vienodai pagarbiai bendravo su visais darbuotojais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.2. Organizacijoje stengėmės palaikyti vienodai gerus santykius su visais darbuotojais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3. Aš tikiu, kad sprendimų priėmimo procesai organizacijoje vyko skaidriai ir teisingai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4. Organizacija suteikė aiškų ir sąžiningą grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Pagalvokite apie save bei organizaciją, kurioje dirbate, ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie vadovo lyderystę kibernetinės krizės metu (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
9.1. Mano tiesioginis vadovas turėjo aišką ir pozityvią ateities viziją.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2. Mano tiesioginis vadovas skatino komandos narių pasitikėjimą, įsitraukimą ir tarpusavio bendradarbiavimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3. Mano tiesioginis vadovas aiškiai suprato savo vertybes ir jų laikėsi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4. Mano tiesioginis vadovas įkvėpė kitus savo kompetencija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5. Mano tiesioginis vadovas suteikė kiekvienam darbuotojui individualų palaikymą, atsižvelgiant į jų jausmus bei poreikius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pagalvokite apie save bei organizaciją, kurioje dirbate, ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie bendradarbiavimą ir solidarumą kibernetinės krizės metu (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
----------	--------------------	-----------	----------------------------	---------	------------------

10.1. Organizacija skatino bendradarbiauti ir atrasti naujus ryšius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2. Organizacijoje sulaukiau realios pagalbos iš bendradarbių, kai man to reikėjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3. Organizacija atvirai dalinosi sprendimų priėmimo procesu ir pasekmėmis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4. Esu įsitikinęs (-usi), kad komandos nariai sąžiningai dalinosi informacija ir ištekliais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Pagalvokite apie save bei organizaciją kibernetinės krizės metu ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų dalyvavimą ir įgalinimą (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
11.1. Mano organizacijoje vadovai įtraukė darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2. Mano organizacijoje darbuotojai buvo skatinami įsitraukti tobulinti įvairias darbinės veiklas bei procesus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3. Vadovas pasitikėjo manimi ir leido man priimti sprendimus savarankiškai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.4. Turėjau realią galimybę dalyvauti priimant svarbius sprendimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Pagalvokite apie save bei organizaciją kibernetinės krizės metu ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie darbuotojų palaikymą (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
12.1. Aš sulaukiau patarimų ir konsultacijų iš savo bendradarbių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.2. Galėjau pasikalbėti su savo bendradarbiais apie sunkumus, kuriuos patyriau darbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3. Aš ir mano bendradarbiai buvome dėmesingi vieni kitų gerovei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.4. Kai man reikėjo, aš sulaukiau patarimų ir konsultacijų/pamokymų iš savo vadovo.					

13. Pagalvokite apie save bei organizaciją kibernetinės krizės metu ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimą (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
13.1. Organizacija teikė pakankamai išteklių darbuotojų sveikatos ir emocinės būklės užtikrinimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.2. Organizacijoje jaučiausi emocionaliai palaikomas (-a) savo vadovų ir kolegų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.3. Mano organizacija teikė pakankamai paramos ir resursų, susijusių su darbuotojų emocine gerove.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Pagalvokite apie save bei organizaciją kibernetinės krizės metu ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie darbo vietų išsaugojimą (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
14.1. Organizacija laikėsi strategijos, orientuotos į darbo vietų išsaugojimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.2. Mano organizacija sėkmingai prisitaikė prie rinkos pokyčių, siekdama išvengti darbo vietų mažinimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.3. Mano organizacija teisingai ir sąžiningai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

vertino, kokias pozicijas išlaikyti yra būtina.					
14.4. Mano organizacija investavo į darbuotojų mokymą ir tobulinimą, kad išlaikyti darbo vietas.	O	O	O	O	O

15. Pagalvokite apie save bei organizaciją kibernetinės krizės metu ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie investicijas į darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių tobulinimą (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
15.1. Mano organizacijoje apsikeitimas darbais buvo propaguojamas kaip kompetencijas ugdanti veikla.	O	O	O	O	O
15.2. Mano organizacijoje darbai buvo sąmoningai paskirstyti taip, kad kuo efektyviau išnaudoti darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas.	O	O	O	O	O
15.3. Mano darbas man suteikė galimybę tobulinti savo įgūdžius.	O	O	O	O	O
15.4. Organizacija įvertino darbuotojų stipriąsias puses.	O	O	O	O	O

16. Pagalvokite apie save bei organizaciją kibernetinės krizės metu ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie darbo sąlygas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
16.1. Gavau visą reikiamą informaciją apie tai, kaip elgtis ir ką daryti.	O	O	O	O	O
16.2. Mano darbo veiklos tęstinumas buvo užtikrintas efektyviai.	O	O	O	O	O

16.3. Organizacija sėkmingai prisitaikė prie naujų darbo sąlygų.	O	O	O	O	O
--	---	---	---	---	---

Dėkoju už dalyvavimą apklausoje!