



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Organizacinio palaikymo įtaka darbuotojų psichologiniam kapitalui**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Sigita Andriukevičiūtė**

Projekto autorė

**doc. dr. Jurga Duobienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Organizacinio palaikymo įtaka darbuotojų psichologiniam kapitalui**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

---

**Sigita Andriukevičiūtė**

Projekto autorė

**doc. dr. Jurga Duobienė**

Vadovė

**lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Sigita Andriukevičiūtė

**Organizacinio palaikymo įtaka darbuotojų psichologiniam kapitalui**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Sigitos Andriukevičiūtės, baigiamasis projektas tema „Organizacinio palaikymo įtaka darbuotojų psichologiniam kapitalui“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Andriukevičiūtė Sigita. Organizacinio palaikymo įtaka darbuotojų psichologiniam kapitalui. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė dr. Jurga Duobienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: organizacinis palaikymas, psichologinis kapitalas.

Kaunas, 2019. 68 p.

### **Santrauka**

Psichologinis kapitalas yra apibrėžiamas kaip asmens pozityvi psichologinės būsenos raida. Psichologinis kapitalas turi įtakos darbuotojų požiūriui, elgesiui bei rezultatams. Aukštas darbuotojų psichologinis kapitalas prisideda kuriant įmonės konkurencinį pranašumą ir išskirtinį darbuotojų produktyvumą. Nors psichologinio kapitalo pasekmės yra plačiai ištirtos, tačiau nėra aiškios psichologinio formavimosi prielaidos.

Organizacinis palaikymas yra matas, kuriuo išreiškiamas darbuotojų suvokimas apie organizacijos rūpinimąsi jais ir jų gerove, darbuotojų indėlio vertinimą ir socialinių-emocinių poreikių patenkinimą. Organizacinis palaikymas ir psichologinis kapitalas sąlygoja panašias pasekmes organizacijoms, tačiau jų tarpusavio sąveika nėra ištirta.

Pagrindinis tyrimo tikslas yra nustatyti, ar organizacinis palaikymas turi įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui. Šiam tikslui pasiekti buvo atlikti kokybinis ir kiekybinis tyrimai. Kokybinis tyrimas buvo vykdomas atliekant pusiau struktūruotą interviu su penkių tiriamų organizacijų vadovais. Kokybinio tyrimo tikslas buvo surinkti informacijos apie organizacijų naudojamus būdus organizaciniam palaikymui didinti bei patikslinti arba patvirtinti organizacinio palaikymo sandarą. Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog organizacinis palaikymas gali būti skaidomas į vadovų palaikymą, organizacines tvarkas ir asmeninį palaikymą.

Kiekybiniame tyrime dalyvavo tos pačios penkios įmonės ir viso 116 jų darbuotojų. Kiekybinio tyrimo metu buvo atliekama anketinė apklausa, matuojanti organizacinio palaikymo bei darbuotojų psichologinio kapitalo raišką. Statistinė rezultatų analizė parodė, jog organizacinis palaikymas turi įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui, tačiau atskiros organizacinio palaikymo dalys nėra reikšmingos psichologinio kapitalo raiškai. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojų psichologinį kapitalą galima sustiprinti didinant organizacinį palaikymą.

Tolimesniems tyrimams rekomenduojama įtraukti platesnę tyrimo imtį, siekiant platesnio rezultatų pritaikomumo, bei tyrimo metodus, matuojančius ne tik subjektyvią darbuotojų nuomonę, bet ir realią psichologinio kapitalo raišką. Šio tyrimo rezultatai parodė, jog beveik penktadalį psichologinio kapitalo nulemia organizacinis palaikymas, taigi, svarbu ištirti kitus aspektus, veikiančius darbuotojų psichologinį kapitalą.

Andriukevičiūtė Sigita. Influence of Organisational Support on Psychological Capital of Employees. Master's Final Degree Project / supervisor Dr. Jurga Duobienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: organisational support, psychological capital.

Kaunas, 2019. 68 pages.

### **Summary**

Psychological capital can be defined as the positive and developmental state of an individual. Psychological capital has an influence on attitude, behaviour and results of employees. High psychological capital of employees adds to the value of the organisation, as an aspect of competitive advantage. Even though the consequences of psychological capital are broadly tested, the antecedents are still not clear.

Organisational support describes how the organisation supports employees and their well-being. It also measures the appreciation of employees effort and the satisfaction of employees' social-emotional needs. Organisational support and psychological capital determine similar organisational consequences, but their influence on each other has not been tested.

The main purpose of the research is to find out, if organisational support influences the psychological capital of employees. In order to achieve this purpose, qualitative and quantitative research has been made. Qualitative research was made by doing semi-structured interviews with the supervisors of five organisations, participating in the research. The aim of this research was to gather information about practices that organisations use in order to increase organisational support and to clarify or confirm the structure of the organisational support. This research confirmed that organisational support can be divided into supervisors' support, organisational policies and personal support.

The same five organisations and 116 employees have participated in the quantitative research. In this research two surveys have been distributed, which measure organisational support and psychological capital. The statistical analysis of the results confirmed that organisational support has an influence on psychological capital, however, the separate components of the organisational support do not effect psychological capital. Results showed that in order to increase the psychological capital of the employees, the organisational support should be enhanced.

For the future research is recommended to involve broader research sample and research methods, which measure not just the subjective attitude of employees, but also the real expression of psychological capital. The results of this research showed that almost one fifth of psychological capital could be explained by organisational support, therefore, it is important to analyse other aspects, which could affect psychological capital of employees.

## Turinys

Paveikslų sąrašas .....	8
Lentelių sąrašas .....	9
Terminų sąrašas.....	11
Įvadas.....	12
<b>1. Darbuotojų psichologinio kapitalo ir organizacinio palaikymo problematikos analizė.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui teoriniai sprendimai....</b>	<b>19</b>
2.1.Psichologinio kapitalo samprata.....	19
2.1.1. Psichologinio kapitalo charakteristikos .....	20
2.1.2. Pagrindiniai psichologinio kapitalo komponentai .....	22
2.1.3. Dvigubos kilpos (angl. double-loop) psichologinio kapitalo modelis.....	25
2.1.4. Psichologinio kapitalo didinimo metodai .....	27
2.2. Organizacinio palaikymo samprata.....	29
2.2.1. Organizacinio palaikymo sandara ir komponentai .....	30
2.2.2. Organizacinio palaikymo antecedentai.....	31
2.2.3. Organizacinio palaikymo pasekmės .....	34
2.2.4. Žmogiškųjų išteklių praktikos organizacinio palaikymo didinimui .....	34
2.3. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui teorinis tyrimo modelis.....	35
<b>3. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui empirinio tyrimo metodologija .....</b>	<b>37</b>
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	37
3.2. Tyrimo hipotezės .....	37
3.3. Tyrimo metodai ir instrumentai.....	38
3.3.1. Kiekybiniai tyrimo metodai bei instrumentai.....	38
3.3.2. Kokybinis tyrimo metodas.....	40
3.4. Tyrimo imtis ir jos charakteristikos.....	41
3.5. Tyrimo eiga .....	42
3.6. Tyrimo etika ir apribojimai .....	43
<b>4. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui empirinio tyrimo rezultatai.....</b>	<b>44</b>
4.1. Tiriamų organizacijų charakteristikos .....	44
4.2. Organizacinio palaikymo kokybinio tyrimo rezultatai.....	44

4.3. Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo kiekybinio tyrimų rezultatai .....	48
4.3.1. Bendrieji tyrimo duomenys .....	49
4.3.2. Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo komponentų analizė .....	50
4.3.3. Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo sąsajų analizė .....	53
4.3.4. Atvejų analizė .....	58
4.4. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija .....	60
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>63</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>65</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>69</b>
1 priedas. Suvokiamo organizacinio palaikymo klausimynas.....	69
2 Priedas. Psichologinio kapitalo klausimynas .....	71
3 Priedas. Organizacinio palaikymo klausimyno struktūra.....	72

## **Paveikslų sąrašas**

1 pav. Konceptualusis psichologinio kapitalo modelis.....	16
2 pav. Dvigubos kilpos psichologinio kapitalo modelis.....	25
3 pav. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui teorinis tyrimo modelis....	35
4 pav. Patikslintas organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui tyrimo modelis.....	62



## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Skirtingų kapitalų samprata ir raida.....	20
2 lentelė. Psichologinio kapitalo charakteristikos.....	20
3 lentelė. Psichologinio kapitalo komponentai.....	22
4 lentelė. Organizacinio palaikymo komponentai.....	31
5 lentelė. Organizacinio palaikymo antecedentai.....	32
6 lentelė. Suvokiamo organizacinio palaikymo klausimyno išskaidymas.....	39
7 lentelė. Psichologinio kapitalo klausimyno išskaidymas.....	39
8 lentelė. Kokybinio tyrimo (pusiau struktūruoto interviu) klausimų schema.....	40
9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą užimamoje pozicijoje.....	42
10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą.....	42
11 lentelė. Interviu analizė pagal kodus ir temas.....	45
12 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatų apie vadovų palaikymą klasifikacija.....	46
13 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatų apie organizacines tvarkas klasifikacija.....	47
14 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatų apie asmeninį palaikymą klasifikacija.....	47
15 lentelė. Bendrieji tyrimo rezultatai.....	49
16 lentelė. Vadovų palaikymo skalės klausimai, turintys didžiausius ir mažiausius įverčius.....	50
17 lentelė. Organizacinio palaikymo skalės klausimai, turintys didžiausius ir mažiausius įverčius.....	51
18 lentelė. Asmeninio palaikymo skalės klausimai, turintys didžiausius ir mažiausius įverčius.....	51
19 lentelė. Psichologinio kapitalo skalės klausimai, turintys didžiausius ir mažiausius įverčius.....	52
20 lentelė. Kronbacho alfa koeficiento reikšmių santrauka.....	53
21 lentelė. Tiriamų konstrukty instrumentų suderinamumo testo rezultatai.....	53
22 lentelė. Normaliojo pasiskirstymo testo rezultatai.....	54
23 lentelė. Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo tarpusavio koreliacija.....	54
24 lentelė. Organizacinio palaikymo komponentų įtaka psichologiniam kapitalui.....	55
25 lentelė. Regresijos modelio santrauka.....	55

26 lentelė. Regresinės analizės koeficientų lentelė.....	56
27 lentelė. Organizacinio palaikymo komponentų regresinės analizės koeficientų lentelė.....	56
28 lentelė. Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo komponentų sąsajos.....	57
29 lentelė. Atvejų analizė - regresijos modelių santrauka.....	58
30 lentelė. Atvejų analizė - bendrieji tyrimo rezultatai.....	59
31 lentelė. Atvejų analizė – organizacinio palaikymo vertinimas.....	59
32 lentelė. Atvejų analizė – koreliaciniai ryšiai.....	60

## Terminų sąrašas

### Terminai:

**Organizacinis palaikymas** – matas, kuriuo išreiškiamas darbuotojų suvokimas apie organizacijos rūpinimąsi jais ir jų gerove, darbuotojų indėlio vertinimą ir socialinių-emocinių poreikių patenkinimą.

**Psichologinis kapitalas** – psichologinis kapitalas yra apibrėžiamas kaip asmens pozityvi psichologinės būsenos raida, išreiškiama keturių pozityvių psichologinių resursų kombinacija.

**Viltis** – tai ištvėringumas siekiant tikslų ir, jei reikalinga, strateginių planų pakeitimas tam, kad tikslai būtų pasiekti.

**Saviveiksmingumas** – tikėjimas savo gebėjimais pasitelkti kognityvinius resursus siekiant konkrečių tikslų.

**Optimizmas** – aiškinamasis mąstymo stilius, kuris pasiekimus ir pozityvius įvykius priskiria prie vidinių, nuolatinių gebėjimų.

**Atsparumas** – gebėjimas atsistatyti, išgyvenus nesėkmes, pasipriešinimą; mokytis iš neigiamų patirčių.

**Vadovų palaikymas** - darbuotojų nuomonė apie tai, kaip vadovai vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove.

**Organizacinės tvarkos** – organizacijos vykdomos tvarkos bei politika, apimanti palaikymą suklydus, organizacinius atlygius, palankias darbo sąlygas, atvirą komunikaciją, lygybę, lankstumą ir įtraukimą į sprendimų priėmimą.

**Asmeninis palaikymas** - palaikymas asmeniniame gyvenime, augimo darbo vietoje galimybės, darbo ir šeimos balansas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinėje mokslinėje bendruomenėje ir praktiniame modelių pritaikyme vis didesnis dėmesys skiriamas pozityviajai psichologijai, o verslo kontekste – pozityviai organizacinei elgsenai (angl. *Positive Organizational Behavior*), kurios sąvoką 2002m. iškėlė Luthans'as, akcentuodamas, kad ugdant stipriąsias darbuotojų puses ir koncentruojantis į jų turimus gebėjimus, darbuotojai, tuo pačiu ir įmonė, gali pasiekti daug geresnių rezultatų. Tiriant bei ieškant, kokios psichologinės būsenos gali būti ugdomos ir taip pat turi įtakos darbuotojų požiūriui, elgesiui ir darbo atlikimui, buvo išskirta psichologinio kapitalo sąvoka (Luthans, Luthans ir Luthans, 2004). Psichologinį kapitalą sudaro keturi komponentai – viltis, saviveiksmingumas, optimizmas ir atsparumas. Psichologinį kapitalą galima įvardinti kaip pozityvią individualaus tobulėjimo būseną, kurios išpildymas turi įtakos veiklos rezultatams (Youssef ir Luthans, 2012). Per pastarąjį dešimtmetį atlikta daugybė tyrimų, kurie analizavo, kokios yra darbuotojo psichologinio kapitalo pasekmės darbo aplinkoje. Rezultatai atskleidė, kad psichologinis kapitalas turi įtakos požiūriui į darbą ir elgesiui darbe (Avey, Luthans, Smith ir Palmer, 2010), darbo pasitenkinimui (Bergheim, Nielsen, Mearns ir Eid, 2015), veiklos rezultatams (Avey, Reichard, Luthans ir Mhatre, 2011), darbuotojų lojalumui ir įsitraukimui (Hsu, Wang, Chen ir Dahlggaard-Park, 2014). Kiekvienai įmonei yra aktualu užsitikrinti aukštą darbuotojų lojalumą ir produktyvumą. Dabartinėmis rinkos sąlygomis, kurios pasižymi kvalifikuotų darbuotojų trūkumu bei didele jų kaita, psichologinio kapitalo stiprinimas tampa vis aktualesnis.

Darbuotojų įsipareigojimas ir lojalumas taip pat priklauso nuo organizacijos įsipareigojimo savo darbuotojams ir jų palaikymo (Sihag ir Sarikwal, 2015). Organizacinis palaikymas parodo darbuotojų supratimą, kaip jie vertina organizacijos rūpestį, darbuotojų įvertinimą. Moksliniai tyrimai rodo, kad organizacinis palaikymas turi teigiamos įtakos įvairiai organizacinei elgsenai (Wang, Liu, Zou, Hao ir Wu, 2017). Darbuotojų lūkesčiai ir pasitikėjimas organizacija padidina darbuotojų rezultatyvumą (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ir Rhoades, 2002). Darbuotojai, kurie jaučia didesnę palaikymą iš organizacijos, labiau socialiai įsitraukia į įmonės veiklą, prisiima didesnę atsakomybę ir įsipareigoja savo organizacijai (Sihag ir Sarikwal, 2015).

Dauguma tyrimų, analizuojančių psichologinį kapitalą, koncentruojasi į konstrukto atskirų dimensijų bei bendro dydžio įtaką darbuotojui bei organizacijai, taip pat siekiama patvirtinti psichologinio kapitalo ugdymo metodų efektyvumą (Avey, 2014). Šie tyrimai leido prieiti itin svarbios išvados, jog psichologinio kapitalo komponentų dydis nėra lygus jų sumai, t. y. kiekvienas psichologinio kapitalo aspektas atveria unikalias ir bendras kognityvinių bei motyvacinių išteklių dalis, todėl sujungus kartu šiuos komponentus, jų efektyvumas yra daug gilesnis ir platesnis (Luthans, Avolio, Avey ir Norman, 2007; Hsu ir kt., 2014). Dėl psichologinio kapitalo reikšmingumo darbuotojui bei įmonei, itin svarbu ne tik suprasti, kaip galima jį ugdyti, tačiau taip pat, kas gali turėti įtakos jo formavimuisi. Avey'us (2014) pastebėjęs šią tyrimų spragą bandė apibrėžti priešasčių grupes, kurios turi įtakos psichologinio kapitalo formavimuisi, tačiau šis tyrimas nustatė tik galimas kryptis bei keletą konkrečių konstrukto įtaką psichologiniam kapitalui.

**Darbo problema.** Organizacinis palaikymas ir psichologinis kapitalas kartu yra tirti tik keliuose tyrimuose. Abu konstruktai atskirai turi pozityvios įtakos darbo rezultatyvumui, darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui, pozityviam nusiteikimui, pasitenkinimui darbu, tad kyla klausimas, kiek šios dvi koncepcijos siejasi tarpusavyje priklausomu ryšiu. Šio ryšio ištyrimo vertė žmogiškųjų išteklių srities kontekste atsiskleidžia siekiant surasti būdus, kurie didintų darbuotojų lojalumą, rezultatyvumą ir pasitenkinimą darbu. Atsižvelgiant į šios temos aktualumą bei tyrimų, kurie apimtų abu aprašytus konstruktus, stoką, **darbo problema** formuluojama klausimu: *kokią įtaką organizacinis palaikymas daro darbuotojų psichologiniam kapitalui?*

**Darbo objektas:** organizacinio palaikymo ryšys su darbuotojų psichologiniu kapitalu.

**Darbo tikslas:** nustatyti organizacinio palaikymo įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui.

**Darbo uždaviniai:**

1. atlikti psichologinio kapitalo analizę, apibrėžiant jo sampratą ir identifikuojant jo reikšmę organizacijai;
2. atlikti teorinę organizacinio palaikymo analizę bei jo įtaką psichologiniam kapitalui;
3. parengti organizacinio palaikymo įtakos psichologiniam kapitalui teorinį modelį ir patikrinti jį empiriškai organizacijose;
4. patikslinti organizacinio palaikymo įtakos psichologiniam kapitalui modelį ir parengti rekomendacijas tolimesniems tyrimams.

**Tyrimo metodai:** lyginamoji ir sisteminė mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa), kokybinis tyrimo metodas (pusiau struktūruotas interviu), duomenų sisteminimas ir grupavimas, apibendrinimas. Tyrimo duomenims apdoroti naudotas SPSS programinis paketas. Duomenys pateikiami paveiksluose ir lentelėse.

## 1. Darbuotojų psichologinio kapitalo ir organizacinio palaikymo problematikos analizė

Šiandieniniame globaliame verslo pasaulyje, kuriame išryškėja nauji iššūkiai dėl kartų skirtumų, greito naujų rinkų vystymosi, didėjančios technologijų įtakos bei besikeičiančių rinkos barjerų, organizacijos turi išmokti, kaip teisingai reaguoti į vykstančius pokyčius bei tinkamai paruošti šiems pakyčiams ir savo darbuotojus. Dėl nuolatinų besikeičiančių ir svarbios įtakos turinčių tendencijų, su kuriomis susiduria organizacijos ir darbuotojai, naujausių tyrimų duomenimis nustatyta, kad šiomis sąlygomis darbuotojų psichinė sveikata bei psichologinė būseną tampa vis svarbesni faktoriai bendrai organizacijos gerovei (Fiabane, Giorgi, Sguazzin ir Argentero, 2013). Žmogiškasis kapitalas, ką žmogus žino, ir net socialinis kapitalas, kaip gerai žmogus bendradarbiauja, nebėra pakankami aukštam rezultatui ir nuolatinės pridėtinės vertės kūrimui pasiekti (Brooks ir Muya Nafukho, 2006). Autoriai teigia, jog vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai organizacijose turi koncentruotis į emocinio ir psichologinio kapitalo ugdymą. Verslo įmonės turi užtikrinti šių kompetencijų nuolatinį didėjimą tam, kad galėtų tapti prisitaikančiomis ir pažangiomis organizacijomis. Tik tokios įmonės gali priimti kylančią įtampą ir didėjančius iššūkius dėl technologinių ir socialinių-politinių pokyčių, kurie keičia vartotojų lūkesčius ir turi įtakos organizacijų strategijoms.

Fiabane ir kt. (2013) tyrimas pagrindžia ir įrodo darbuotojų sveikatos, geros jausenos bei psichologinės būklės įtaką organizacijų sėkmei. Autoriai išskiria tris pagrindinius aspektus, kurie aktualūs šių dienų organizacijoms:

- 1) darbuotojų fizinės ir psichologinės sveikatos bei geros jausenos problemos, ypač išryškėjusios dabartinėje nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje ir didėjančios kartu su verslo ir globalios ekonomikos nestabilumu;
- 2) darbuotojų visapusiška sveikata ir gerovė yra kritiniai organizacinės sėkmės faktoriai. Prastos darbo sąlygos bei aplinka (įskaitant psichologinę, socialinę aplinką) kenkia rezultatams. Priešingai, sveikos aplinkos palaikymas organizacijoje prisideda prie organizacijos ir darbuotojų sėkmės;
- 3) darbuotojų sveikatos ir gerovės stiprinimas turi būti įvairiapusis, tiek individualiame, tiek organizaciniame lygyje.

Darbuotojų sveikatos ir gerovės stiprinimo svarbą atskleidžia ne tik tyrimai, analizuojantys šių faktorių įtaką darbuotojų bei įmonės rezultatams, tačiau ir pačių darbuotojų nuomonių apklausa. Walters'o ir Nichols'o (2006) atliktų tyrimų duomenimis, 92 % darbuotojų sveikatos ir gerovės palaikymą darbo vietoje laiko svarbiu faktoriumi, ir daugiau nei pusę apklaustųjų teigia, jog organizacija nesirūpina arba rūpinasi nepakankamai savo darbuotojų visapusiškai gera jausena.

Apibūdinant šias dvi perspektyvas, darbuotojų suvokiamą palaikymą iš organizacijos bei realią darbuotojų psichologinę būseną, galima išskirti dvi pagrindines sąvokas bei paanalizuoti jų problematiką šiuolaikiniame mokslinių tyrimų bei verslo kontekste – organizacinis palaikymas bei psichologinis kapitalas.

Psichologinis kapitalas yra apibrėžiamas kaip asmens pozityvi psichologinės būsenos raida, išreiškiamą keturių pozityvių psichologinių resursų kombinacija (Luthans ir kt., 2007). Pagrindinės psichologinio kapitalo dimensijos yra šios - viltis, saviveiksmingumas, optimizmas ir atsparumas. Tyrimai rodo, jog pozityvus psichologinis kapitalas turi įtakos darbuotojų požiūriui, elgesiui ir rezultatams. Organizacijoms itin svarbu tai, jog psichologinis kapitalas taip pat daro įtaką pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui bei lojalumui (Avey, 2011). Privalumai, kuriuos suteikia darbuotojų aukštas psichologinis kapitalas, prisideda kuriant įmonės konkurencinį pranašumą ir išskirtinį darbuotojų produktyvumą. Psichologinis kapitalas yra viena iš pozityvios organizacinės elgsenos – teigiamai orientuotų žmogiškųjų išteklių stiprybių ir psichologinių gebėjimų pritaikymo – krypties. Psichologinio kapitalo lavinimas, priešingai nei daugelis kitų darbuotojų elgsenai turinčių įtakos konstruktyvų, orientuojasi į žmogaus stiprybių išnaudojimą bei jų ugdymą, o ne į trūkumų sumažinimą ar pašalinimą. Daugybė tyrimų išryškina, jog į stiprybes orientuoti metodai pasiekia geresnių rezultatų tiek individualiame, tiek organizaciniame lygyje. Stiprybių identifikavimas ir išryškinimas bei jų didesnis ir įvairesnis naudojimas gali prisidėti prie pozityvios ir palaikančios socialinės aplinkos kūrimo, mažesnio streso, geresnių darbo rezultatų bei padidėjusios subjektyvios gerovės (Niemec, 2013).

Nors koncepcijų, paremtų pozityviaja organizacine elgsena, pranašumai turi aiškų, pamatuojamą teigiamą poveikį, 80 % darbuotojų teigia, jog nenaudoja savo stiprybių (Gallup, 2015). Tokie rezultatai parodo, jog dauguma organizacijų negeba panaudoti darbuotojų stipriųjų pusių bei naudoti į stiprybes orientuotų metodų. Įmonių vadovai ar žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai dažniau renkasi investuoti į kietųjų darbuotojų kompetencijų ugdymą, kurių grįžtamąją naudą bei atsiperkamumą lengviau pamatuoti, jos atrodo svarbesnės ir reikalingesnės tiek darbuotojui, tiek įmonei. Psichologinio kapitalo pradininkas F. Luthans'as (2007) teigia, jog, priešingai, organizacijos turėtų labiau orientotis į psichologinį, o ne į edukacinį lavinimą. Žmogiškieji ištekliai gali būti įmonės konkurencinis pranašumas, nes konkurentams tai daug sunkiau nukopijuoti ir pritaikyti savo organizacijai negu fizinius, struktūrinius ar finansinius išteklius. Tiesiogiai neišreikštos, vadinamosios „tylios“ žinios yra unikalios, tarpusavyje susijusios, neperkeliamos konkurentams, būtent dėl to įmonės turėtų orientotis į jų ugdymą.

Literatūroje psichologinis kapitalas yra tyrinėjamas iš skirtingų perspektyvų, siekiant atskleisti ir suprasti jo svarbą bei panaudojimo galimybes (žr. 1 pav.). Gilesniam psichologinio kapitalo supratimui analizuojami įvairūs faktoriai bei jų tarpusavio sąveikos, kurios taip pat turi įtakos psichologiniam kapitalui. Nors psichologinio kapitalo pasekmės individui bei organizacijai yra ištirtos gan išsamiai, tačiau faktoriai, turintys įtakos psichologinio kapitalo dydžiui bei formavimuisi, nėra išsamiai išnagrinėti. Remiantis iki šiol atliktais tyrimais, galima išskirti penkias antecedentų kategorijas (Luthans ir Youssef-Morgan, 2017):

- demografiniai rodikliai;
- asmeninės savybės;
- darbo charakteristika;
- organizacinis klimatas;
- valdymo stilius.



**1 pav.** Konceptualusis psichologinio kapitalo modelis, (Luthans ir Youssef-Morgan., 2017)

Siekiant suprasti psichologinio kapitalo esmę ir išryškinti problemines sritis, kurių tyrimai būtų vertingi praktiniam panaudojimui verslo srityje, svarbu suprasti antecedentų turimą įtaką ir specifiką.

Demografiniai rodikliai nors ir turi įtaką psichologiniam kapitalui, tačiau ji yra nežymi ir ne visada vienareikšmiška. Amžius turi silpną, pozityvią koreliaciją su psichologiniu kapitalu (Avey, 2014; Bergheim, 2015), tačiau analizuojant lyties įtaką tyrimų rezultatai nevienodi: Avey'us (2014) ištyrė, jog lytis nėra reikšmingas psichologiniam kapitalui įtaką turintis faktorius, tuo tarpu Ngo ir Ji (2012) lyties turimą įtaką pagrindė kaip statistiškai reikšmingą.

Asmeninių savybių įtaka psichologiniam kapitalui yra neabejotina. Avey'o (2014) tyrimu, asmeniniai skirtumai turėjo didžiausią įtaką psichologiniam kapitalui, išskiriant proaktyvumą bei pasitikėjimą savimi. Thomas ir kt. (2017) patvirtino, jog asmeninės savybės turi reikšmingą įtaką psichologiniam kapitalui, remiantis didžiojo penketo asmenybės savybėmis. Reikšmingo ryšio neturėjo tik sąžiningumo savybė.

Darbo charakteristika yra dar viena grupė svarbių faktorių, kurie turi įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui. Užduočių sudėtingumas (Avey, 2014), užduočių svarbumas, atgalinis ryšys, savarankiškumas, užduočių tipas (Ryu ir kt., 2012) yra statistiškai reikšmingi psichologinio kapitalo antecedentai.

Ketvirtasis faktorius, kuris taip pat akcentuojamas kaip turintis įtakos psichologiniam kapitalui, yra organizacinis klimatas. Autoriai (Avey, 2014; Luthans ir kt., 2017) išskiria palaikantį organizacinį klimatą kaip reikšmingą pozityvaus psichologinio kapitalo antecedentą. Luthans'as ir kt. (2017) palaikantį organizacinį klimatą apibūdina kaip aplinką, kuri skatina arba bent jau priima darbuotojų sąmoningumą, kontrolės jausmą, iniciatyvą.

Avey'us (2014) atlikti tyrimai taip pat analizavo valdymo stiliaus ir lyderystės pobūdžio įtaką psichologiniam kapitalui. Ryškiausią įtaką psichologiniam kapitalui turėjo įgalinantys vadovo elgesiai



bei etiška lyderystė. Taip pat daugeliu tyrimų tiriama autentiška lyderystė, kurių metu atrasta abipusė įtaka santykyje su psichologiniu kapitalu (Luthans ir kt., 2003; Avolio, Luthans ir Ryan, 2006). Darbuotojų pozityvaus psichologinio kapitalo didinimui neišvengiamai reikalinga ir pozityvi lyderystė. Lyderiai turi visapusiškai puoselėti, ugdyti bei dalintis pozityvumu (Youssef-Morgan ir kt., 2012). Pozityvumas reikalauja lyderio atvirumo, efektyvaus komunikavimo, įvertinimo (Luthans ir kt., 2009; Whitney, Trosten-Bloom ir Rader, 2010).

Žvelgiant iš organizacijos, siekiančios padidinti darbuotojų psichologinį kapitalą perspektyvos, iš penkių atrastų antecedentų grupių, svarbiausios yra darbo charakteristika, organizacinis klimatas bei vadovavimo stilius, nes būtent šiuos faktorius galima koreguoti ar turėti jiems įtakos. Luthans'as ir kt. (2017), išskyrę bei analizavę šias antecedentų grupes, taip pat išskyrė ir reikalingas temas ateities tyrimams. Viena iš temų sričių yra platesnis faktorių, turinčių įtakos psichologiniam kapitalui, ištyrimas, nes šiuo metu psichologinio kapitalo susidarymo vaizdas vis dar nėra aiškus ir baigtinis. Kadangi psichologinis kapitalas yra psichologinis konstruktas, svarbu suprasti ne tik kokie objektyvūs, faktiniai faktoriai turi įtakos šios koncepcijos pasireiškimui, bet taip pat analizuoti subjektyvių, darbuotojo suvokiamų faktorių įtaką.

Organizacinis palaikymas yra matas, kuriuo išreiškiamas darbuotojų suvokimas apie organizacijos rūpinimąsi jais ir jų gerove, darbuotojų indėlio vertinimą ir socialinių - emocinių poreikių patenkinimą (Eisenberger ir kt., 2002). Organizacinio palaikymo teorija teigia, jog tam, kad darbuotojas patenkintų savo socialinius - emocinius poreikius bei įvertintų papildomo darbo teikiamus privalumus, darbuotojas analizuoja ir vertina organizacijos rūpestį juo bei jo indėlio vertinimą. Teigiamas organizacinis palaikymas sutvirtina darbuotojo atsakomybę bei lojalumą organizacijai, kas ženkliai prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo. Darbuotojo teigiamas subjektyvus suvokimas apie jo pastangų įvertinimą taip pat didina darbuotojo, o tuo pačiu ir visos įmonės, rezultatyvumą (Shore ir Shore, 1995). Taip pat organizacinis palaikymas turi reikšmingą efektą pasitenkinimui darbu bei tęstiniam įsipareigojimui (Colakoglu, Culha ir Atay, 2010). Darbuotojų teigiamas vertinimas organizacijos rūpinimosi jais atžvilgiu ne tik turi įtakos aukščiau minėtoms teigiamoms pasekmėms, bet ir apsaugo nuo neigiamų padarinių, tokių kaip darbuotojų kaita, išsekimas ir perdegimo sindromas (Cao, Guo, Vogel ir Zhang, 2016).

Siekiant suprasti organizacinio palaikymo sudedamąsias dalis, koncepcijos pradininkas Eisenberger'as, Cummings'as, Armeli's ir Lynch'as (1997) išskyrė, jog organizacijos savanoriškas palankių sąlygų, tokių kaip karjeros galimybės, apdovanojimai, mokymai, sukūrimas turi įtakos organizacinio palaikymo suvokimui. Eisenberger'io komanda tyrimų eigoje (2002) išskyrė konkrečius keturis kintamuosius, formuojančius organizacinį palaikymą: organizacinis teisingumas, vadovų palaikymas, darbo sąlygos ir darbuotojo asmeninės savybės. Kadangi asmeninėms savybėms organizacija įtakos neturi, tolesni tyrimai analizavo trijų pagrindinių kategorijų įtaką. Naujausi tyrimai dar kartą patvirtina, jog organizacinis teisingumas, vadovų palaikymas bei palankios darbo sąlygos veikia organizacinį palaikymą, ir todėl yra tiesiogiai susiję su teigiamomis pasekmėmis tiek darbuotojams, tiek organizacijai.

Organizacinio palaikymo svarba ir reikšminga įtaka organizacijoms parodo darbuotojų ugdymo, jų indėlio vertinimo ir rūpinimosi gerove svarbą (Chuang ir Liao, 2010). Toks palaikymas taip pat turėtų turėti įtakos ir darbuotojų psichologinei savijautai, asmeniniam augimui, entuziazmui (Azim ir Dora, 2016). Psichologinis kapitalas yra susijęs su asmens pozityvia psichologine būseną darbe, todėl organizaciniai faktoriai gali turėti įtakos psichologiniam kapitalui.

Nors yra daug tyrimų, atskirai tiriančių darbuotojų suvokimą apie organizacinį palaikymą bei darbuotojų psichologinės būsenos bei gerovės įtaką rezultatyvumui ir kitiems kertiniams aspektams, tik nedaugelis tyrimų atskleidžia, kaip organizacinis palaikymas ir pagalba iš organizacijos daro įtaką realiai darbuotojų emocinei būsenai ir psichologiniam kapitalui. Išanalizavus šių konstrukčių problematiką dabartiniame mokslo kontekste, kyla klausimas bei šio darbo mokslinė problema: *kokią įtaką organizacinis palaikymas daro darbuotojų psichologiniam kapitalui?*

## **2. Darbuotojų psichologinio kapitalo ir organizacinio palaikymo teoriniai sprendimai**

Šiame skyriuje bus aptariami pagrindiniai projekto konstruktai – darbuotojų psichologinis kapitalas bei organizacinis palaikymas. Visų pirma, bus pateikiamos konstrukto sampratos, jų sudedamosios dalys bei pasekmės organizacijai. Toliau bus analizuojamos organizacinio palaikymo ir darbuotojų psichologinio kapitalo teorinės tarpusavio sąsajos bei pateikiamas teorinis organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui modelis.

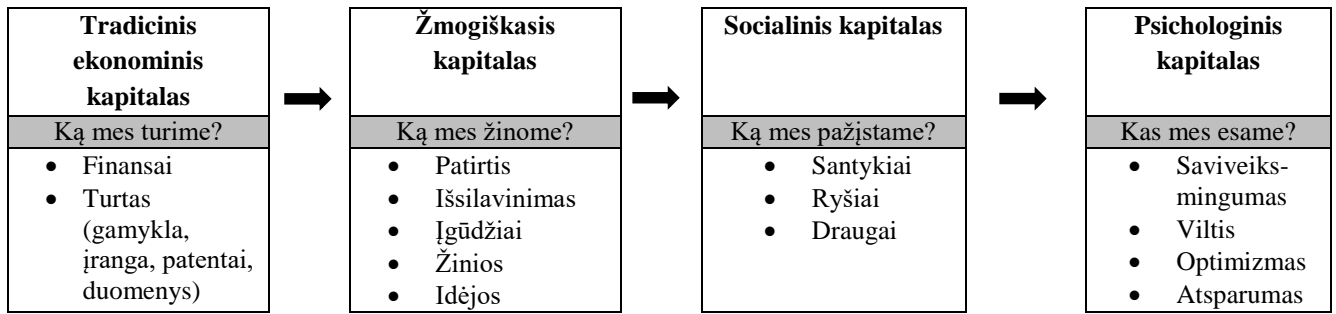
### **2.1. Psichologinio kapitalo samprata**

Tiriant organizacinę elgesį XX-o amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje M. Selingman'as kaip atskirą psichologijos sritį pristatė pozityviąją psichologiją. Ši psichologijos atšaka buvo pradžia pozityviam organizaciniam elgesiui, kuris siekia pamatuoti, vystyti ir naudoti žmonių stiprybes, o ne koncentruotis į jų turimus trūkumus ir silpnąsias puses (Luthans ir kt., 2004). Vėliau tie patys autoriai išskyrė psichologinį kapitalą, kuris yra apibrėžiamas kaip asmens pozityvi psichologinės būsenos raida, išreiškiamą keturių pozityvių psichologinių resursų kombinacija (Luthans ir kt., 2007). Taip pat psichologinis kapitalas gali būti apibūdinamas kaip procesų analizavimas, kurių metu išreikštas pozityvus požiūris, atgalinis ryšys, kritika gali prisidėti prie individo, grupės ar organizacijos vystymosi (Cavus ir kt., 2015). Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog psichologinis kapitalas turi pamatuojamas, ugdomas ir efektyviai kontroliuojamas priemones, kurios gali būti naudojamos žmonių išteklių psichologinių gebėjimų lavinimui, kurie turi teigiamos įtakos organizacijų rezultatams (Keles, 2011).

Psichologinio kapitalo vystymas visuose organizacijos lygiuose gali tapti pagrindine žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos dalimi, prisidedančia prie esamų ir būsimų žmogiškųjų išteklių maksimalaus išnaudojimo (Toor ir Ofori, 2009). Moksliniai tyrimai taip pat pabrėžia, kad siekiant sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, organizacijų žmogiškųjų išteklių strategijos turi orientuotis į aspektus, kurie yra unikalūs, išskirtiniai būtent tam kontekstui, sinergiški bei sunkiai imituojami, neturintys pakaitalų (Luthans ir kt., 2007). Organizacijos sėkmei neužtenka fizinio dalyvavimo įsitraukimo – psichologinis įsitraukimas prisideda prie efektyvaus tikslų siekimo, todėl būtent psichologinis kapitalas gali būti tas resursas, kuris sukuria konkurencinį organizacijos pranašumą kitų žmonių kontekste. Stipraus darbuotojo psichologinio kapitalo kitos organizacijos negali nukopijuoti, ugdant individualias stiprybes tai turi sinerginį efektą visai organizacijai, todėl šis privalumas yra itin tvarus ir sukuriantis ilgalaikį pranašumą. Keles'as (2011) taip pat teigia, jog dabartinėje visuomenėje profesinis gyvenimas turi vis didesnę reikšmę žmonių gyvenime, darbuotojai perkelia savo savirealizacijos ir saviraiškos poreikius iš asmeninės į darbinę erdvę, todėl jų psichologinio kapitalo stiprinimas ir dėmesys jų individualioms psichologinėms būsenoms, asmeninėms stiprybėms yra neišvengiamas kiekvienas organizacijos, kuri nori būti modernia, tikslas.

Siekiant suprasti psichologinio kapitalo sampratą, taip pat svarbu aptarti ir atskirti kitas kapitalo rūšis, kurios yra analizuojamos vadybos mokslinėje literatūroje (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Skirtingų kapitalų samprata ir raida (Luthans ir kt., 2017)



Psichologinis kapitalas skiriasi nuo ekonominio, žmogiškojo bei socialinio kapitalų. Kalbat apie ekonominį kapitalą yra atsakoma į klausimą „Ką mes turime?“. Į šią sąvoką įtraukiami finansai, materialusis turtas, įranga, patentai, duomenys ir t.t. Socialiniu kapitalu yra atsakoma į klausimą „Ką mes pažįstame?“. Šis konstruktas apima ryšius, draugus, kontaktų tinklą ir pan. Žmogiškąjį kapitalą galima apibūdinti klausimu „Ką mes žinome?“, akcentuojant patirtį, išsilavinimą, įgūdžius, žinias, idėjas. Psichologinis kapitalas atsako į klausimą „Kas mes esame?“ bei apima viltį, saviveiksmingumą, optimizmą ir atsparumą (Luthans ir kt., 2004. Vienintelis psichologinis kapitalas, lyginant su kitomis kapitalų rūšimis, atitinka visus penkis konkurencinio pranašumo požymius: ilgalaikiškumas (gali veikti ilgą laiką, turi ilgą gyvavimo ciklą); unikalumas (būdinga tik vienai organizacijai, kitos organizacijos to neturi); augimas (konkurencinis pranašumas gali nuolat didėti ir taip stiprinti organizacijos poziciją); tarpusavio susietumas (visi komponentai susiję tarpusavyje ir formuoja konkurencinį pranašumą); atsinaujinimas (resursai gali būti atnaujinami ir tobulinami) (Hui, Cao, Le ir He, 2014).

### 2.1.1. Psichologinio kapitalo charakteristikos

Tyrimai, analizuojantys psichologinį kapitalą, atrado ne tik šio konstrukto komponentų išsiskirstymą bei atskyrimą nuo kitų kapitalo rūšių, bet ir dar keletą ribinių sąlygų bei charakteristikų, kurias svarbu suprasti, gilinant psichologinio kapitalo funkcinių suvokimą. Avey<sup>us</sup> (2014), apibendrinamas anksčiau darytus tyrimus, išskyrė septynias psichologinio kapitalo charakteristikas, kurias svarbu suprasti prieš atliekant tolimesnius tyrimus. Psichologinį kapitalą apibūdinančios charakteristikos apibendrintos žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 2 lentelę):

**2 lentelė.** Psichologinio kapitalo charakteristikos (sudaryta autorės, remiantis Avey, 2014)

<b>Psichologinio kapitalo charakteristikos</b>	
1.	Psichologinis kapitalas – ne vienalytis, daugiadimensinis konstruktas
2.	Psichologinio kapitalo pasireiškimas yra priklausomas nuo aplinkos ir kitų išorinių sąlygų.
3.	Psichologinis kapitalas yra palyginus stabilus ir lankstus pokyčiui.
4.	Psichologinis kapitalas efektyviausiai matuojamas remiantis asmenine nuomone.
5.	Psichologinis kapitalas yra pamatuojamas, įvertinant visus psichologinio kapitalo komponentus.
6.	Psichologinis kapitalas turi reikšmingos įtakos darbuotojų rezultatams, našumui, įsitraukimui, pasitenkinimui darbu.
7.	Psichologinis kapitalas tiriama individualiu lygmeniu dėl pirminės konstrukto sampratos.

Psichologinis kapitalas nėra tik vienalytis konstruktas. Psichologinis kapitalas yra bendra keturių dimensijų (saviveiksmingumas, viltis, optimizmas, atsparumas) sąveika. Psichologinio kapitalo pasireiškimas yra specifinis ir skirtingas įvairiose srityse. Nors psichologinio kapitalo sąvoka daugiausia naudojama darbo kontekste, svarbu suprasti, kad psichologinis kapitalas nėra vienodai pasireiškiantis visose žmogaus gyvenimo srityse. Avey'us (2014) pateikia pavyzdį, jog jei žmogus turi aukštą psichologinį kapitalą darbinėje aplinkoje, geba išlikti atsparus nesėkmėms, puoselėti optimistinę mąstymą bei siekti tikslų, tai nebūtinai reiškia, kad šiomis kompetencijomis žmogus pasižymi šeimos aplinkoje ar darbo paieškoje. Tam įtakos turi tiek žmogaus asmenybė, tiek aplinka, kurioje žmogus veikia.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog psichologinis kapitalas – stabilus konstruktas. Luthans'o ir kt. (2007) atlikti tyrimai parodė, kad psichologinis kapitalas yra stabilesnis nei žmogaus emocijos, tačiau kartu labiau lankstus ir atviras pokyčiams nei asmenybė ar charakteris. Vėliau tų pačių autorių (2010) atliktos ugdomosios intervencijos patvirtino psichologinio kapitalo lankstumą bei ugdymo galimybes.

Psichologinis kapitalas yra veikiamas asmeninės nuomonės. Ketvirtoji charakteristika teigia, nepaisant to, kad kai kurie tyrimai bando vertinti lyderių psichologinį kapitalą remiantis darbuotojų nuomone, tačiau pirminis veikimas ir teisingesnis įvertinimas gali būti atliktas remiantis asmenine nuomone apie savo psichologinį kapitalą, remiantis ir tuo, jog pati psichologinio kapitalo sąvoka akcentuoja, kad psichologinis kapitalas yra asmens vystymosi būklė.

Viena svarbiausių psichologinio kapitalo charakteristikų yra ta, jog šis konstruktas yra pamatuojamas. Ši charakteristika galutinai buvo patvirtinta Luthans'o (2002) pozityvios organizacinės elgsenos manifeste. Yra sukurta keletas instrumentų, kurie yra naudojami dabartiniuose tyrimuose. Pagrindinis instrumentas yra PCQ-24 (Luthans ir kt., 2007), kuris yra sudarytas iš 24 klausimų, kurie yra lygiomis dalimis padalinti, vertinant keturis psichologinio kapitalo komponentus. Šis instrumentas buvo sukurtas adaptuojant ir apjungiant skirtingus klausimynus, skirtus atskiroms kompetencijoms matuoti. Taip pat yra sukurta ir sutrumpinta klausimyno versija, kuri susidaro iš 12 klausimų (Avey ir kt., 2010). Naujausias psichologinio kapitalo matavimo instrumentas skiriasi savo struktūra ir sandara nuo ankstesnių, nes nebėra paremtas tik standartiška savianalizės tyrimo metodika. Šis tyrimas taip pat įtraukia ir netiesioginį, numanomą psichologinio kapitalo matavimą (Harms ir kt., 2012).

Taip pat psichologinis kapitalas prognozuoja našumą ir produktyvumą. Daugelis tyrimų (Luthans, 2002; Avey ir kt., 2011) įrodo, kad psichologinis kapitalas pozityviai, sistemingai ir reikšmingai sąlygoja darbuotojų rezultatyvumą, įsitraukimą, pasitenkinimą darbu. Taigi, psichologinis kapitalas yra konstruktas, kurio stiprinimas yra aktualus ir vertingas visoms organizacijoms, siekiant pagerinti savo įmonės rezultatus.

Septintoji psichologinio kapitalo charakteristika analizuoja psichologinio kapitalo analizės lygį. Nors teoriškai tyrimai analizuoja galimus psichologinio kapitalo kelis analizės lygis, tačiau dauguma tyrimų

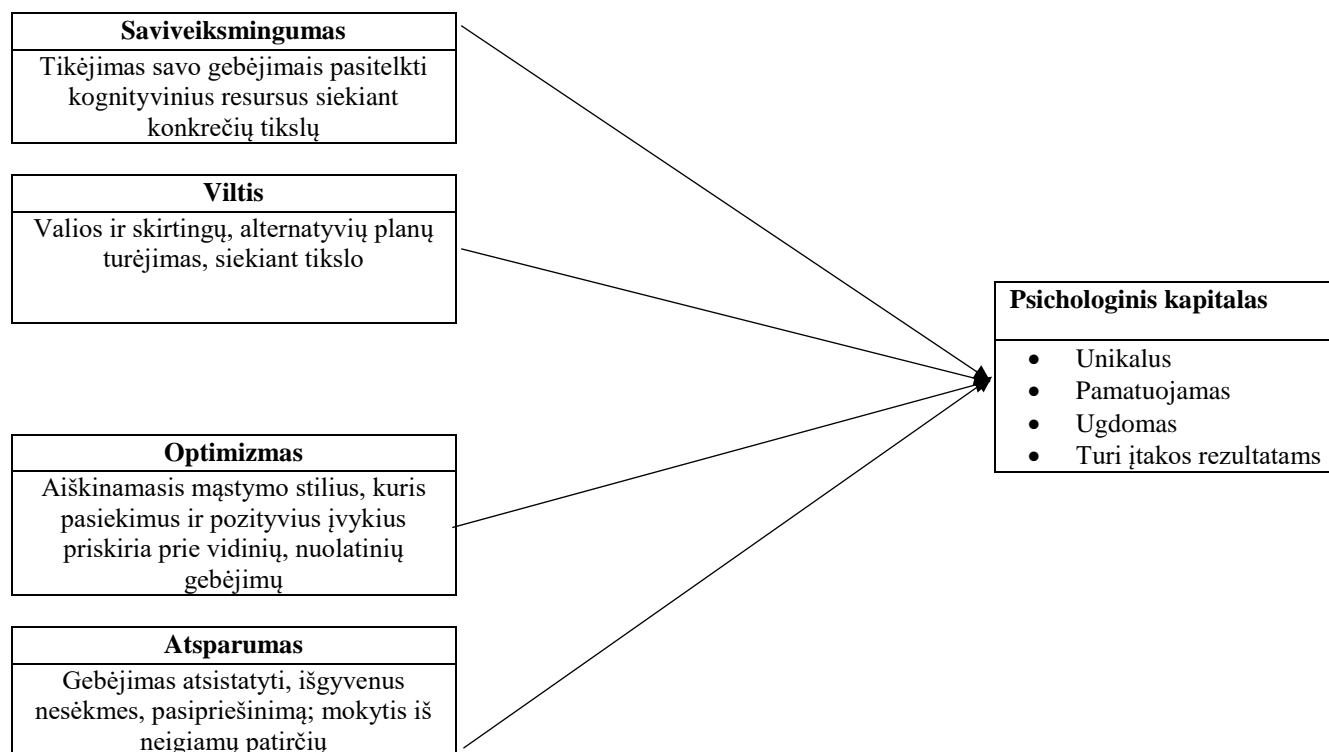
analizuoja tik individualų psichologinio kapitalo lygį. Keletas paskelbtų tyrimų (Clapp-Smith, Vogelgesang ir Avey, 2009; Peterson ir kt., 2011) taip pat tyrė psichologinio kapitalo pasireiškimą komandos lygmeniu. Vis dėl to didžioji dalis tyrimų siūlo psichologinį kapitalą tirti individualiame lygmenyje dėl pirminės konstrukto sampratos.

Taigi, apibendrinant, psichologinis kapitalas pasižymi keletu charakteristikų, kurias svarbu suprasti ir išanalizuoti. Psichologinis kapitalas yra daugiadimensinis konstruktas, kurio pasireiškimas priklauso nuo aplinkos ir kitų išorinių sąlygų. Taip pat, vertinant darbuotojų psichologinį kapitalą ir galimą jo stiprinimą, itin svarbu, jog psichologinis kapitalas yra palyginus stabilus ir lankstus pokyčiui. Analizuojant psichologinio kapitalo matavimą, svarbu paminėti, jog psichologinis kapitalas tiriamas individualiu lygmeniu, remiasi asmenine nuomone bei matuojami visi psichologinio kapitalo komponentai. Apibendrinant psichologinio kapitalo svarbą galima išskirti, jog jis turi reikšmingos įtakos darbuotojų rezultatams, našumui, įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu.

### 2.1.2. Pagrindiniai psichologinio kapitalo komponentai

Psichologinis kapitalas yra daugiadimensinis konstruktas. Analizuojant ir moksliai tiriant psichologinį kapitalą, buvo išskirti keturi psichologinio kapitalo komponentai, kurie gali geriausiai patenkinti pozityvios organizacinės elgsenos mokslinio įtraukimo kriterijus (Luthans ir kt., 2004) (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Psichologinio kapitalo komponentai (Luthans ir kt., 2004)



Saviveiksmingumas (pasitikėjimas) – tai pasitikėjimas savimi, kuris padeda imtis iššūkių ir dėti pastangas siekiant juos įveikti (Luthans, 2007). Šis komponentas apibūdina bendruosius žmogaus įsitikinimus, kurie jį paveikia atliekant savo užduotis bei vykdant funkcijas, bei prisideda prie tiesioginių gebėjimų, reikalingų atlikti užduočiai (Hmieleski ir Carr, 2007). Aukštas saviveiksmingumas turi įtakos motyvacijai. Žmogus, kuris turi aukštą pasitikėjimą savimi, geba kontroliuoti savo motyvaciją, žino, kaip ją padidinti, pasirenkant sudėtingas užduotis, kurios gali motyvuoti ir pagerinti rezultatyvumą, kuris reikalingas iššūkiui įveikti (Cavus ir Gokcen, 2014). Saviveiksmingumas yra paremtas socialine kognityvine teorija, kuri teigia, jog žmonės formuoja savo gyvenimą patys, o ne pasyviai reaguoja į aplinkos veiksnius (Bandura, 1986). Moksliniai tyrimai patvirtina, jog saviveiksmingumas turi įtakos visam spektrui nuo psichologinių būsenų iki elgesio (Hsu ir kt., 2014). Organizacijos kontekste saviveiksmingumas gali būti apibūdinamas kaip darbuotojo pasitikėjimas savo gebėjimais pasitelkti asmeninę motyvaciją, mąstymą, veiksmų eigą, kuri padėtų sėkmingai įvykdyti tam tikrą užduotį konkrečiame kontekste (Luthans, 2002). Saviveiksmingumas nėra susijęs su individualiais gebėjimais ar kompetencijomis, o su žmogaus požiūriu į savo galimybes (Ozkalp, 2009). Savimi pasitikintis žmogus geba susikurti galimybes, reikalingas pasiekti tikslams, ir dėl to yra linkęs pradėti imtis veiksmų, net jei rezultatas nėra garantuotas. Pradėjęs atlikti pirmuosius veiksmus, saviveiksmingumas ir pasitikėjimas dar labiau auga ir dėl to žmogus yra labiau užsispyręs, orientuotas į tikslą, įdeda daugiau pastangų. Tikslų įvykdymas sąlygoja dar didesnę pasitikėjimą savimi ir taip yra sukuriamas nesibaigiantis ratas, kai sėkmė sukuria dar daugiau sėkmės ir pasitikėjimo. Net įvykus nesėkmėms, šie žmonės linkę greičiau atsigausti ir išlaikyti įsipareigojimą savo tikslams. Šis saviveiksmingumo sąlygojamas elgesio modelis akivaizdžiai prisideda prie efektyvaus vidinių resursų mobilizavimo (Hsu ir kt., 2014).

Viltis – tai ištvermingumas siekiant tikslų ir, jei reikalinga, strateginių planų pakeitimas tam, kad tikslai būtų pasiekti (Luthans, 2007). Tikslų siekimas reikalauja turėti lūkesčius ir vilties, kad tikslai įmanomi, ir būtent tada žmogus panaudoja savo vidinį užsispyrimą ir valią, investuodamas savo energiją į tikslo siekimą (Luthans ir Youssef, 2004). Vilties turėjimas yra itin svarbus lyderiams, nes darbuotojai seka jų pavyzdžiu, o lyderio viltis gali turėti įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, rezultatyvumui ir motyvacijai. Vilties turėjimas palaiko darbuotojų norą ir toliau siekti tikslų ir gali būti apibūdinamas kaip motyvaciją skatinanti ypatybė, o didėjant motyvacijai kyla pasitenkinimas darbu bei rezultatyvumas. Kitu požiūriu viltį dar galima traktuoti kaip energiją, nukreiptą į asmeninius tikslus bei jų siekimą. Viltis yra būdas kaip sukurti motyvaciją, darbuotojams atliekant darbo reikalavimus (Snyder, 2000). Mokslinėje literatūroje, apibūdinant viltį, remiamasi Snyder'io (2002) šio komponento išskirstymu į dvi dalis - jėga (į tikslą nukreipta energija) bei trajektorijos (tikslų pasiekimo planavimas). Į tikslą nukreipta energija ir mąstymas turi reikšmingą įtaką, kai yra susiduriama su kliūtimis. Tokiu metu, į tikslą nukreipta energija padeda darbuotojui prisitaikyti, priimti būtinus sprendimus bei pasirinkti alternatyvią trajektoriją. Trajektorijos atspindi žmogaus gebėjimą kurti skirtingus kognityvinius kelius, kurie vestų į trokštamus tikslus (Snyder, 2002). Toks mąstymas leidžia darbuotojams kurti alternatyvias strategijas, kai pirminės strategijos nesuveikia.

Optimizmas – pozityvus nusiteikimas apie pasisekimą dabar ir ateityje (Luthans, 2007). Tai taip pat gali būti apibūdinama kaip psichologinė intencija bei tikėjimas, kad pasekmės bus pozityvios, pačios geriausios esamame kontekste. Aukštas optimizmas padeda išlaikyti pozityvų požiūrį bei išvengti streso. Keles‘as (2011) teigia, kad optimizmas gali būti išreikštas kaip bendras geresnės ateities tikėjimasis. Optimizmu pasižymintys vadybininkai bei pardavėjai pasiekia daug geresnių rezultatų. Taip pat optimistai geba atskirti problemas nuo iššūkių, elgesį nuo sėkmės, kas padeda prisiiinti daugiau atsakomybės už savo veiksmus bei nuosekliai siekti tikslų (Carver ir Scheier, 2002). Svarbu akcentuoti, jog optimizmas nėra tik pozityvios mintys. Tai yra paaiškinamasis stilius (pvz.: kaip darbuotojai paaiškina sau, kodėl suvokiami geri ar blogi dalykai jiems nutiko), kuriuo vadovaujantis optimistai atskiria savo vidinę, stabilią bei kitų išorinę, nenuspėjamą įtaką nutinkantiems įvykiams. Vien tik optimizmo geriems rezultatams neužtenka, nes optimizmas daugiau mąstymo būdas, o darbuotojams reikia ne tik pozityviai mąstyti, bet ir kurti bei įgyvendinti planus. Sujungus optimizmą ir viltį, darbuotojas ne tik turi optimistines ateities projekcijas, bet savo mintis taip pat transformuoja į tikslus su aiškiais, praktiniais žingsniais (Hsu ir kt., 2014).

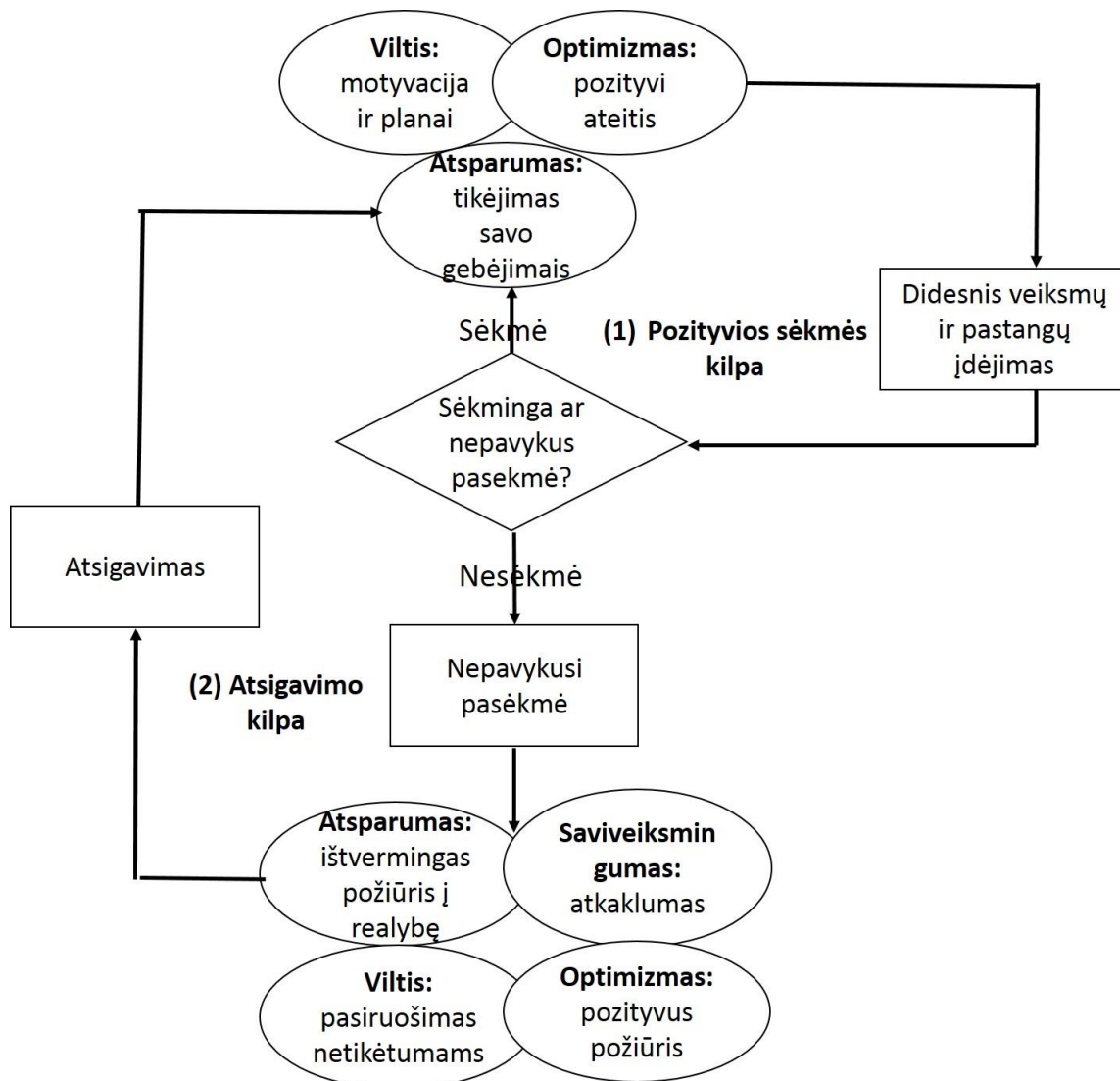
Atsparumas – tai tendencija atsistatyti po nelaimės, nesėkmės ar depresyvaus proceso (Luthans, 2004). Atsparumas leidžia pozityviai žvelgti į sunkias situacijas. Atsparūs žmonės geba pasikeisti net ir sudėtingomis sąlygomis, siekiant geresnio rezultato. Atsparumas yra reaguojamojo pobūdžio ir paveikia žmonių reagavimą visose gyvenimiškose situacijose (Masten ir Reed, 2002). Ozkalp‘as (2009) atsparumą dar apibūdina kaip kompleksinį gyvenimo procesą, kurį sudaro ištvermingumas, tolerancija, reagavimas, lankstumas ir psichologinis spaudimas. Psichologinis atsparumas yra apibrėžiamas kaip gebėjimas atsistatyti, susikoncentruojant į tikslus ir sėkmę (Richardson, 2002). Luthans‘as ir kt. (2006), analizuodami atsparumą, taip pat prideda, jog psichologinis atsparumas – tai elgesio įgūdžiai, patiriant nežinomybę, nestabilumą, negatyvias situacijas ir kliūtis. Masten‘as (2001) išskiria tris ugdomus ir valdomus atsparumo komponentus: turto veiksniai, kurie padidina asmens atsparumo lygį, rizikos faktoriai, kurie sumažina atsparumo lygį, bei įtakos procesai. Atsparūs žmonės geba patirti sėkmę ir mokytis iš neigiamų patirčių.

Apibendrinant šiuos keturis psichologinio kapitalo komponentus, svarbu paminėti, kad jie yra pamatuojami, lavinami bei susiję tarpusavyje (Keles, 2011). Vadybiniai bei moksliniai sprendimai, kurie gali padėti ugdyti psichologinį kapitalą, bus aptariami kitame skyriuje, tačiau svarbu paminėti, kad psichologinis kapitalas gali būti vadinamas valios bei atkaklumo konstruktu, nes komponentų stiprinimas siejamas su nepasidavimu ir nuoseklumu, susidūrus su nesėkmėmis ar iššūkiais (Cavus ir Gokcen, 2015). Taip pat šie komponentai, veikdami kartu, sudaro sinergiją (Bandura, 2008), todėl svarbu lavinimo procese atsižvelgti į bendrąjį rezultatą bei kiekvieno komponento raišką. Dėl šio sinergijos efekto, Peterson‘as, Luthans‘as, Avolio, Walumbwa ir Zhang‘as (2011) pabrėžia, kad ugdant vieną psichologinio kapitalo dalį, neišvengiamai yra paveikiami ir kiti komponentai – žmonės, kurie turi aukštai išreikštą viltį, tampa atsparesni ir labiau motyvuoti įveikti sunkumus; saviveiksmingumu pasižymintis žmogus daug lengviau prisitaiko ir išreiškia optimistines mintis.



### 2.1.3. Dvigubos kilpos (angl. double-loop) psichologinio kapitalo modelis

Išanalizavus psichologinio kapitalo komponentus bei pagrindines šio konstrukto charakteristikas, svarbu suprasti teorinį psichologinio kapitalo modelį bei jo pritaikymą praktikoje. Luthans'as ir kt. (2007) teigia, jog psichologinis kapitalas yra didesnis nei jo komponentų suma, o tai reiškia, kad komponentai tarpusavyje yra susiję ir jų ryšys yra sinergetinis. Kiekvienas psichologinio kapitalo aspektas įgalina savitus ir bendrus kognityvinius bei motyvacinius resursus, o veikdami kartu šie resursai turi reikšmingesnę ir didesnę poveikį žmogaus pozityviajai būsenai (Hsu ir kt., 2014). Taip pat bendro psichologinio kapitalo sąsajos su organizaciniais rodikliais, tokiais kaip darbo našumas ar pasitenkinimas darbu, yra tikslesnės negu analizuojant atskirų komponentų poveikį minėtiems rodikliams (Luthans ir kt., 2007). Bendrą komponentų reikšmingesnę poveikį darbuotojų veiklos kokybei galima paaiškinti žemiau pateiktu modeliu, kurio veikimas remiasi dvigubo poveikio principu (žr. 2 pav.).



2 pav. Dvigubos kilpos psichologinio kapitalo modelis (Hsu ir kt., 2014)

Šis modelis sudarytas iš dviejų veikimo kilpų – pirmoji kilpa yra pozityvios sėkmės, o antroji – atsigavimo kilpa. Pozityvios sėkmės kilpą sudaro trys komponentai – viltis, optimizmas bei saviveiksmingumas. Aukštą viltį turintys žmonės taip pat turi aukštą motyvaciją bei geba sukurti skirtingas alternatyvas tikslams pasiekti. Saviveiksmingumas sąlygoja dideles pastangas, kurios yra skiriamos iššūkiams įveikti. Saviveiksmingumas taip pat gali būti apibūdinamas kaip savarankiško motyvavimo mechanizmas, kurio pagalba yra sutelkiamos emocijos, mąstymo gebėjimai bei veiksmai. Trečiasis komponentas, optimizmas, žmogų įgalina tikėtis teigiamų pasekmių, nepaisant asmeninių gebėjimų. Šis aspektas sukuria pozityvią perspektyvą, o šiam komponentui veikiant sąveikoje kartu su saviveiksmingumu ir viltimi, yra pasiekiamas atkaklumas tikslų siekimo procese, kuriant alternatyvius veiksmų planus. Tokiu būdu yra sukuriama sėkmės kilpa, kuri yra pozityvi ir ciklinė – pasiekus savo tikslą, vilties, saviveiksmingumo ir optimizmo raiška dar labiau padidėja, suteikiant tikėjimą ateities sėkme. Nepaisant to, besikartojančios nesėkmės ar atmetimas gali susilpninti vilties, saviveiksmingumo bei optimizmo lygį, pakeičiant pozityvų mąstymą į negatyvų požiūrį, kartais net sukurdamas kognityvinius iškreipimus. Būtent dėl šios priežasties labai svarbi yra atsigavimo kilpa, kuri padeda dominuojantį negatyvų požiūrį pakeisti į normalią psichologinę būseną.

Pagrindinis šios kilpos elementas yra atsparumas. Atsparūs žmonės priima objektyvią realybę, nepadidindami esamų neigiamų aspektų. Atsparumas taip pat susijęs su gebėjimu prisitaikyti ir panaudoti savo atkaklumą, su kuo susijęs ir saviveiksmingumas. Šis bendras tikėjimas turimais gebėjimais yra motyvacijos pagrindas sunkumų akivaizdoje, o atsparumas ir saviveiksmingumas veikia vienas kitą abipusiu pastiprinimu.

Gebėjimas prisitaikyti prie reikšmingų pokyčių, panaudojant savo turimus kognityvinius, socialinius, emocinius ir finansinius išteklius, taip pat yra atsparių žmonių stiprybė. Siejant tai su kitais psichologinio kapitalo komponentais, prisitaikymas yra taip pat ir vilties elemento dalis. Viltimi pasižymintios asmenybės nuolat turi alternatyvių sprendimų bei aktyviai bando atsisipirti sunkumams, kurdami planus ir siekdami sėkmės. Šiuo požiūriu atsparumas ir viltis yra vienas kitą pastiprinantys elementai.

Kalbant apie optimizmą atsparumo kontekste, optimistiški žmonės sugeba net iš negatyvių patirčių mokytis ir išvelgti pozityvių aspektų esamojoje situacijoje. Pozityvus požiūris, sukuriantis teigiamas emocijas, didina galimų naujų reakcijų ir veiksmų spektrą, neleisdamas veikti įprastiems elgesio scenarijams. Pozityvios emocijos veikia kaip sušvelninimo mechanizmas negatyvių krizių metu (Tugade, Fredrickson ir Feldman Barret, 2004). Optimizmas prisideda prie atsparumo sukurdamas reikalingą psichologinę stiprybę ir resursus, reikalingus išgyvenant kliūtis ir nesėkmes.

Žmonės, turintys aukštą psichologinį kapitalą, pasižymi gebėjimu išvesti save iš probleminės situacijos, pasitelkiant savo mąstymą, bei sukurti ir įgyvendinti alternatyvias problemų sprendimo strategijas. Taip pat šie žmonės geba išlikti optimistiški nesėkmių periodu, generuoti planus, siekiant pakeisti situaciją, jaustis efektyviai bei išlikti atsparūs. Aukštas psichologinis kapitalas leidžia veiksmingiau panaudoti turimus mąstymo, motyvacijos, elgesio bei socialinius resursus. Aukštu psichologiniu kapitalu

pasiformintys žmonės tampa vis atsparesni negatyvioms situacijoms kiekvieną kartą, kai įveikia neigiamą patirtį. Taip yra sukuriamas tęstinis, dvigubo veikimo ratas.

#### **2.1.4. Psichologinio kapitalo didinimo metodai**

Psichologinis kapitalas yra būseną paremtas konstruktas ir būtent dėl šios priežasties jį galima lavinti. Šis itin svarbus požymis išskiria psichologinį kapitalą iš kitų koncepcijų, tokių kaip asmeninės savybės (Hsu ir kt., 2014). Tyrimai rodo, kad net trumpos, dviejų valandų intervencijos turi poveikį psichologiniam kapitalui (Luthans ir kt., 2008). Šie lavinimo metodai orientuojasi į visų keturių psichologinio kapitalo komponentų stiprinimą ir darbuotojų psichologinio kapitalo lavinimą. Psichologinio kapitalo ugdymo intervencijos neabejotinai turi įtakos darbo našumui bei rezultatams. Luthans'as ir kt. (2004) apibendrina ir pateikia žingsnius, reikalingus kiekvieno psichologinio kapitalo komponento lavinimui.

- Saviveiksmingumo lavinimas:
  1. Sėkmingos patirtys ir veiklos pasiekimai. Šis aspektas reikšmingiausiai paveikia saviveiksmingumą, nes suteikia tiesioginės informacijos apie sėkmę. Svarbu paminėti, jog tiesiog asmeniniai pasiekimai nepadidina saviveiksmingumo. Saviveiksmingumo lavinimas susideda iš situacinio apdorojimo (pavyzdžiui, užduoties sudėtingumas) bei kognityvinio apdorojimo (savo gebėjimų suvokimas). Taip pat pažymima, jog saviveiksmingumas, išugdytas atkaklumo reikalaujančiose situacijose, yra labiau ilgalaikis ir stipresnis, nei šio komponento ugdymas lengvai pasiekiamų sėkmių pagalba.
  2. Netiesioginė patirtis arba modeliavimas. Saviveiksmingumo ugdymas galimas ne tik realiai patiriant sėkmes bei jų teikiamas pasekmes, tačiau ir netiesiogiai dalyvaujant šiame procese, stebint kitus žmones. Matymas, kad kitų įdėtos pastangos suteikia teigiamų rezultatų, padidina pasitikėjimą, jog ir asmeninė sėkmė yra įmanoma. Kuo panašesnė matoma patirtis į realią, asmeninę situaciją, tuo didesnis perkėlimas gali įvykti, ugdant saviveiksmingumą.
  3. Socialinis įtikinimas. Šis būdas yra mažiau veiksmingas negu aukščiau aprašyti pirmieji metodai, tačiau taip pat gali lavinti saviveiksmingumą – tai kompetentingo, gerbiamo autoriteto socialinis bendravimas, siekiant parodyti, kad darbuotojas turi viską, ko reikia tikslams pasiekti. Nors negatyvus atgalinis ryšys turi daug stipresnį neigiamą poveikį, tačiau pozityvūs komentarai taip pat turi įtakos. Saviveiksmingumo ugdymui socialinis įtikinimas turi pasireikšti nuoširdžiai, objektyvia informacija bei nuosekliais, tęstiniais veiksmais, padedančiais darbuotojui pasiekti užsibrėžtus tikslus.
  4. Fizinė ir psichologinė būseną. Svarbu paminėti, kad fiziniai ir psichologiniai pokyčiai, nuotaikų svyravimai turi įtakos darbuotojų būsenai, todėl svarbu nepriimti radikalių sprendimų, priklausomai nuo esamos, laikinos savijautos. Puiki fizinė ir psichinė būklė yra pamatas saviveiksmingumo ugdymui.

- Vilties stiprinimas:
  1. Tikslų išsikėlimas. Siekiant ugdyti viltį, svarbu išsikelti specifinius, motyvuojančius, sudėtingus, bet įveikiamus tikslus, kurie aiškiai apibrėžti, apibūdinami konkrečiais kriterijais.
  2. Tikslų išskaidymas. Snyder'is (2000) iškėlė „žingsnių“ metodą, kurio esmė yra tikslo išskaidymas į įveikiamus žingsnius, progreso žymėjimas ir tiesioginės „mažų sėkmių“ patirties kūrimas.
  3. Alternatyvų kūrimas. Svarbu pastangas dėti ne tik į pagrindinį tikslą, tačiau kurti ir alternatyvius sprendimus, kuriuos galima panaudoti, susidūrus su skirtingais iššūkiais bei kliūtimis.
  4. Procesas. Dar vienas žingsnis, svarbus stiprinant vilties komponentą, mėgavimasis procesu. Būtina, kad energija nebūtų nukreipta tik į galutinį tikslą bei rezultatą, tačiau ir mokymąsi proceso metu.
  5. Pasiruošimas. Tikslo siekimo procese kliūtys ir problemos yra neišvengiamos, todėl svarbu joms pasiruošti ir būti pasirėngus bei norėti jas įveikti.
  6. Scenarijų parengimas. Svarbu ne tik apgalvoti alternatyvius kelius, tačiau turėti žinojimą bei išmanymą, kada kokį planą pasirinkti. Šiam pasiruošimui naudinga sudaryti „Kas, jeigu“ scenarijus bei lavinti šiuos savo įgūdžius.
  7. Tikslo pakeitimas. Siekiant tikslo, svarbu nepakliūti į netikros vilties spąstus, bei suprasti, kada tikslas nebėra įmanomas, bei nukreipti savo pastangas pasirinktu, alternatyviu keliu. Šio įgūdžio stiprinimui padeda patyriminis mokymasis bei pakartojimai.

Optimizmo bei atsparumo ugdymo gairės nėra tokios išsamios, tačiau taip pat suteikia suvokimą, kaip gali būti stiprinamos.

- Optimizmo stiprinimas:
  1. Siekiant lavinti psichologinį kapitalą pasitelkiant optimizmą, svarbu identifikuoti turimus kertinius įsitikinimus, kurie pasireiškia susidūrus su sunkumais.
  2. Turimi įsitikinimai veikia pasirinkimus bei elgesį, tačiau ne visada yra teisingi ir pagrįsti, todėl svarbu įvertinti šių įsitikimų teisingumą bei funkcionalumą.
  3. Paskutinis optimizmo stiprinimo žingsnis yra disfunkcinių įsitikimų pakeitimas tikslesniais bei konstruktyviais įsitikinimais.

Socialinės kompetencijos, problemų sprendimo įgūdžiai, savarankiškumas bei į prasmę ir ateitį orientuotas požiūris prisideda prie atsparumo, o tuo pačiu ir psichologinio kapitalo stiprinimo. Reivich'as ir Shatte (2002) taip pat pateikia įgūdžius, kuriuos reikia lavinti, siekiant stiprinti atsparumą.

- Atsparumo stiprinimas:
  1. Negatyvių minčių spąstų vengimas, kai iškyla sunkumai.
  2. Įsitikimų apie problemas teisingumo testavimas, veikiančių sprendimų ieškojimas.

3. Gebėjimas išlikti ramiam bei susikaupusiam, susidūrus su stipriomis emocijomis ar stresu.

*Apibendrinant, galima teigti, kad šiuolaikinei moderniai organizacijai psichologinis kapitalas yra itin svarbus konstruktas. Tinkamai valdomas ir naudojamas psichologinis kapitalas gali padėti sukurti ilgalaikę verslo sėkmę ir unikalų konkurencinį pranašumą. Psichologinio kapitalo suvokimui svarbus atskirų komponentų bei jų sinergetinio efekto suvokimas. Psichologinio kapitalo modelis nurodo dvigubą komponentų poveikį. Šios koncepcijos išskirtinumas yra lankstumas pokyčiams bei lavinimui. Žmonių išteklių vadybos kontekste psichologinio kapitalo ugdymas gali būti būdas padidinti darbuotojų našumą, motyvaciją, įsitraukimą, taip prisidedant prie bendros organizacijos gerovės.*

## **2.2. Organizacinio palaikymo samprata**

Organizacinis palaikymas yra plati sąvoka, apimanti daugybę aspektų, tokių kaip darbo apkrova, užduočių įvairovė, socialinis palaikymas, atgalinis ryšys, saugumas (Hatton ir kt., 1999). Organizacinio palaikymo sampratą galima analizuoti iš dviejų skirtingų perspektyvų. Visų pirma, organizacinis palaikymas gali būti apibūdintas realių organizacijos veiksmų bei žmogiškųjų išteklių praktikų, kurios įgyvendinamos, siekiant aukštesnio organizacinio palaikymo. Šios galimos praktikos bei organizacijos veiksmai, stiprinantys organizacinį palaikymą, bus aptariami paskutiniame šios dalies skyriuje. Taip pat, kalbant apie organizacinį palaikymą, svarbu atsižvelgti į darbuotojų subjektyvų organizacijos veiksmų vertinimą, todėl dažnai naudojama būtent suvokiamo organizacinio palaikymo sąvoka, kuri analizuoja, kaip darbuotojas vertina ir priima organizacijos atliekamus veiksmus bei praktikas. Suvokiamo organizacinio palaikymo sąvoka pradėta naudoti 1986m., kartu su Eisenberger'o išvystyta organizacinio palaikymo teorija. Remiantis šia teorija, organizacinį palaikymą galima traktuoti kaip darbuotojų įsitikinimą apie tai, kokių lygiu organizacija vertina darbuotojų indėlį bei rūpinasi jų gerove (Eisenberger, Huntington, Hutchison ir Sowa, 1986). Šios nuostatos susiformuoja vertinant organizacijos pasirengimą apdovanoti padidėjusias pastangas ir patenkinti socialinius - emocinius poreikius. Toliau vystant organizacinio palaikymo teoriją buvo atskleista, jog darbuotojai personalizuoja organizaciją, sukurdami abipusių mainų ryšį, kuris turi įtakos darbuotojų požiūriui bei elgesiui (Eisenberger ir kt., 1997). Remiantis organizacijos personifikacija, darbuotojai vertina palankų ar nepalankų jiems elgesį kaip indikatorius, ar organizacija juos vertina ar ne. Darbuotojai yra įsitikinę, jog organizacija apskritai turi teigiamą arba neigiamą nusiteikimą jų atžvilgiu, kalbant tiek apie jų indėlį, tiek apie gerovę. (Rhoades ir Eisenberger, 2002).

Organizacinis palaikymas – tai organizacijos prisidėjimas prie šio ryšio kūrimo, siekiant pozityvių darbuotojų rezultatų dėl jų geros savijautos bei pozityvaus nusiteikimo organizacijos atžvilgiu. Taip pat organizacinis palaikymas yra vertinamas kaip garantas, jog pagalba iš organizacijos bus pasiekama, kai darbuotojams jos reikės tam, kad darbinės užduoties atliktų efektyviai ir susitvarkytų su stresinėmis situacijomis (George, Reed, Ballard, Colin ir Fielding, 1993). Organizaciniai apdovanojimai ir palankios darbo sąlygos, tokios kaip užmokestis, paaukštinimas, didesnis atsakomybės suteikimas prisideda

daugiau prie organizacinio palaikymo, jei darbuotojai tiki, jog visi šie veiksmai kyla iš savanoriškų organizacijos paskatų, o ne išorinių apribojimų, tokių kaip darbuotojų sąjungos derybų ar vyriausybės sveikatos ir saugumo reguliavimų (Eisenberger ir kt., 1997).

Organizacinis palaikymas formuojasi tada, kai darbuotojai tiki, kad organizacija vertina juos kaip strateginį išteklių, o per laiką gaunamos palankios sąlygos sukuria darbuotojų suvokimą, kad jie gauna aukštą palaikymą iš organizacijos (Hui, Cao, Lou ir He, 2014). Tyrimai rodo, kad aukštas organizacinio palaikymo lygis turi įtakos darbuotojų įsipareigojimui, sumažėjusiai kaitai, išitraukimui (Rhoades ir Eisenberger, 2002; Ehsani ir kt., 2013 ). Stamper'is ir Johlke (2003) taip pat įrodė, jog organizacinio palaikymo dydis sąlygoja darbuotojų įsitempimą bei streso lygį. Pozityvų poveikį darbuotojų įsipareigojimui siejamą su dideliu organizaciniu palaikymu taip pat tyrė bei patvirtino Saks'as (2006). Aukštas įsipareigojimas darbui bei organizacijai teigiamai veikia pasitenkinimą darbu, išitraukimą bei mažina ketinimą išeiti iš darbo. Šias išvadas patvirtino Ahmad'as ir Yekta (2010), ištyrę, jog organizacinis palaikymas turi reikšmingos įtakos išoriniam pasitenkinimui darbu.

### **2.2.1. Organizacinio palaikymo sandara ir komponentai**

Organizacinis palaikymas – tai darbuotojų įsitikinimas apie tai, koku lygiu organizacija vertina darbuotojų indėlį bei rūpinasi jų gerove (Eisenberger ir kt., 1986). Nors šis konstruktas savo sandara panašus į keletą kitų žmoniškųjų išteklių koncepcijų, organizacinio palaikymo išskirtinumas yra pagrįstas tyrimais. Eisenberger'as, Fasolo ir Davis-LaMastro (1990) atskyrė organizacinio palaikymo ir pastangų - atlygio tikėjimosi sąvokas, pagrįsdami jų tarpusavio abipusę ryšį. Numatomas atlygis už dideles pastangas gali stiprinti ir lygiai taip pat gali būti paveiktas darbuotojų suvokimo apie tai, kaip organizacija vertina jų indėlį. Stinglhamber'as ir kt. (2002) nustatė suvokiamo vadovų palaikymo bei organizacinio palaikymo skirtumus, išskirdami, jog suvokiamas vadovų palaikymas turi laikinos įtakos organizaciniam palaikymui. Vadovų savęs identifikavimas su organizacija prisideda prie organizacinio palaikymo bei prie darbuotojų kaitos. Dar vienas konstruktas, su kuriuo organizacinis palaikymas panašus savo koncepcija, yra vadovo - pavaldinio socialiniai mainai. Nepaisant panašumų, organizacinis palaikymas bei vadovo - pavaldinio socialiniai mainai skiriasi savo antecedentais ir yra skirtingai susiję su pasekmių kintamaisiais (Wayne, Shore ir Liden, 1997).

Daugelis tyrimų, analizuojančių organizacinio palaikymo sandarą, teigia, jog šis konstruktas yra vienos dimensijos, t.y. taikant faktorinę analizę neišsiskiria jokie ryškūs komponentai (Rhoades ir Eisenberger, 2002; Worley, 2006; Arnold ir Dupre, 2012). Nepaisant koncepcijos homogeniškumo, patys organizacinio palaikymo sampratos bei jam tirti skirtos klausimyno autoriai išskiria du organizacinio palaikymo aspektus – darbuotojų indėlio vertinimą bei rūpinimąsi darbuotojų gerove. Analizuojant teorinį organizacinio palaikymo modelį išskiriami du skirtingi darbuotojų suvokimo aspektai, kurie gali būti laikomi kaip organizacinio palaikymo komponentai. Vienas suvokiamo palaikymo aspektas fokusuojasi į atlygį, išskirtines sąlygas, priedus, kuriuos darbuotojas numato, remiantis savo veikla bei rezultatyvumu. Antrasis organizacinio palaikymo komponentas analizuoja darbuotojų įsitikinimus apie tai, kaip organizacija rūpinasi darbuotojų gerove bei socialinius - emocinius poreikius.

Analizuojant organizacinio palaikymo konstrukta, svarbu suprasti ne tik jo galimą teorinį išskirstymą į atskirus aspektus, tačiau ir darbuotojų suvokimą bei vertinimą, kokie yra pagrindiniai komponentai, suteikiantys jiems organizacinį palaikymą. Remiantis Worley (2006) atliktu tyrimu apie darbuotojų suvokimą, kaip organizacija juos palaiko arba galėtų palaikyti, išskirtos trys komponentų kategorijos – vadovų palaikymas, organizacinės tvarkos ir asmeninis palaikymas (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Organizacinio palaikymo komponentai (sudaryta autorės, pagal Worley, 2006)



Tiriant vadovų palaikymo svarbą organizacinio palaikymo kontekste išskiriama, jog darbuotojai dažnai vertina jiems palankų arba nepalankų vadovų elgesį kaip indikatorių, ar organizacija rūpinasi ir palaiko. Kadangi vadovai veikia kaip organizacijos pagrindiniai atstovai, jų palankus požiūris į darbuotojus turėtų prisidėti prie organizacinio palaikymo (Rhoades ir Eisenberger, 2002). Antrasis organizacinio palaikymo komponentas – organizacinės tvarkos. Į šias organizacijos vykdomas tvarkas bei politiką įtraukiamas palaikymas suklydus, organizaciniai atlygiai, palankios darbo sąlygos, atvira komunikacija, lygybė, lankstumas ir įtraukimas į sprendimų priėmimą. Jei darbuotojas vertina organizacijos suteikiamus atlygius, palankias darbo sąlygas kaip savanoriškus organizacijos veiksmus, o ne išorinės reguliacijos pasekmes, tai prisideda prie organizacinio palaikymo (Junak, 2007). Trečiasis organizacinio palaikymo komponentas yra darbuotojų asmeninis palaikymas. Tyrime atskleista, jog palaikymas asmeniniame gyvenime, augimo darbo vietoje galimybės, darbo ir šeimos balansas yra dalis to, ką darbuotojai suvokia kaip organizacinį palaikymą. Palaikančios organizacinės praktikos, kurios investuoja į darbuotoją bei prisideda prie jo tobulėjimo, yra svarbi organizacinio palaikymo dalis.

### **2.2.2. Organizacinio palaikymo antecedentai**

Siekiant plačiau suprasti organizacinį palaikymą, svarbu išanalizuoti jo susiformavimo prielaidas bei faktorius, turinčius įtaką organizacinio palaikymo dydžiui. Skirtingų tyrimų metu buvo išskirtos kelios

antecedentų kategorijos: organizaciniai, individualūs bei organizacinio santykio faktoriai (Liu, 2018). Prie organizacinių faktorių priskiriamas organizacinis teisingumas, darbo sąlygos, organizacijos politinės veiklos, organizacijos dydis, specifiniai kultūriniai aspektai. Individualūs faktoriai apima vertybes, emocijas, prieš tai turėtas darbo patirtis, darbo statusą. Organizacinio santykio faktoriai susideda iš psichologinio kontrakto, darbuotojo ir organizacijos atitikimo, komunikacijos, vadovavimo stiliaus. Kadangi šiame darbe organizacinis palaikymas analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, toliau bus nagrinėjami tik organizaciniai bei organizacinio santykio faktoriai, turintys įtakos organizaciniam palaikymui.

Kurtessis, Eisenberger'as, Ford'as, Buffardi's, Stewart'as ir Adis (2015) atliko išsamią literatūros analizę, siekdami ištirti labiausiai paveikius organizacinio palaikymo faktorius bei šio konstrukto įtaką organizacijai. Šiame tyrime buvo analizuojami 558 tyrimai. Lentelėje Nr. 5 pateikiamos šių mokslininkų tirtos antecedentų grupės:

**5 lentelė.** Organizacinio palaikymo antecedentai (Kurtessis ir kt., 2015)

Kategorija	Kintamieji
Organizacijos narių elgesys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• piktnaudžiavimas priežiūra</li> <li>• svarstymas ir inicijuojanti struktūra</li> <li>• lyderio - darbuotojo mainai</li> <li>• vadovų ir darbuotojų palaikymas</li> <li>• transformacinė ir transakcinė lyderystė</li> </ul>
Darbuotojo - organizacijos santykio kokybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teisingumas</li> <li>• suvokiama organizacinė politika</li> <li>• psichologiniai kontraktai</li> <li>• vertybių sutapimas su organizacija</li> </ul>
Žmogiškųjų išteklių praktikos ir darbo sąlygos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• darbo vietos saugumas, lanksčios ir šeimą palaikančios darbo praktikos, augimo galimybės</li> <li>• darbo rolės charakteristikos</li> </ul>

Šis tyrimas ne tik analizavo organizacinio palaikymo antecedentus, bet ir jų įtaką. Didžiausias tarpusavio priklausomas ryšys su organizaciniu palaikymu yra su šiais kintamaisiais: vadovų palaikymas, teisingumas, darbo rolės charakteristikos. Kurtessis ir kolegų (2015) tyrimo rezultatai patvirtino Rhoades'o ir Eisenberger'o (2002) straipsnio išvadas, kurios taip pat teigia, jog šie trys komponentai turi didžiausią įtaką organizaciniam palaikymui.

*Vadovų palaikymas.* Vadovų palaikymas nusako darbuotojų nuomonę apie tai, kaip vadovai vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove (Eisenberger ir kt., 2002). Komandos ir kitų darbuotojų palaikymas taip pat turi ryšį su organizaciniu palaikymu, nes kai kurie organizacijos nariai, vadovai ar sprendimų teisę turintys darbuotojai, labiau siejami su organizacija, dėl to turi didesnę įtaką organizaciniam palaikymui (Eisenberger ir kt., 2010; Kurtessis ir kt., 2015). Vadovai ar kiti lyderiai vaidina pagrindinę rolę suteikiant organizacinių apdovanojimų ar išteklių darbuotojams, ir todėl yra suvokiami kaip didesnis organizacinio palaikymo šaltinis nei bendradarbiai (Wayne, Shore ir Liden, 1997). Hakeem'o ir Nisa (2016) teigimu, vadovai turi atsakomybę bei galią deleguojant darbus ir vertinant darbuotojų rezultatus. Būtent dėl šios



priežasties vadovų palankus ar nepalankus elgesys darbuotojų atžvilgiu yra organizacinio palaikymo indikatorius (2002). Vadovų palaikymą kaip vieną iš svarbiausių įtaką organizaciniam palaikymui turinčių faktorių išskyrė daugelis skirtingų tyrėjų – Hutchinson'as (1997), Rhoades ir Eisenberger'as (2002), Pack'as (2005), Sluss'as, Klimchak'as ir Holmes (2008), Krishnan'as ir Mary (2012), Kurtessis ir kt. (2015), Hakeem'as ir Nisa (2016), Liu (2018).

*Teisingumas.* Teisingas bei sąžiningas elgesys yra vienas stipriausių organizacinio palaikymo antecedentų (Rhoades ir Eisenberger, 2002). Colquitt'as, Conlon'as, Wesson'as, Porter'is ir Ng (2001) teisingumą išskyrė į keturias pagrindines kategorijas: procedūrinis teisingumas, paskirstymo teisingumas, tarpasmeninis teisingumas, informacinis teisingumas. Procedūrinis teisingumas apima procesų sąžiningumą. Tai yra procesai, kurie apsprendžia resursų, tokių kaip užmokestis, paaukštinimas, darbo užduotys, sąžiningą padalinimą. Šios procedūros ir procesai yra pakankamai stabilūs ir yra organizacijos kontrolėje. Paskirstymo teisingumas yra susijęs su pačių rezultatų sąžiningumu. Tarpasmeninis teisingumas apima elgesio su darbuotojais teisingumą, pagarbų ir sąžiningą elgesį su jais. Informacinio teisingumo esmė yra aiškiai bei sąžiningai pateikta visa informacija, susijusi su darbu ir efektyviu jo atlikimu. Teisingumas ir sąžiningumu grįstos procedūros turi itin reikšmingą įtaką organizaciniam palaikymui, nes darbuotojų požiūriu visą kontrolę šio komponentu atžvilgiu turi organizacija (Moorman, Blakely ir Niehoff, 1998).

*Darbo rolės charakteristikos.* Mokslinių tyrimų metu išanalizuotos kelios skirtingos kategorijos darbo sąlygų bei charakteristikų, kurios turi įtakos organizaciniam palaikymui. Kurtessis ir kt. (2015) išskiria darbo sąlygų gerinimą, pvz.: reikalingų įgūdžių įvairovė, užduoties tapatybė, autonomija bei grįžtamasis ryšys. Taip pat buvo išskirti ir darbo rolės stresoriai, kurie turi neigiamą įtaką organizaciniam palaikymui. Šie stresoriai yra užduočių neaiškumas bei dviprasmiškumas, konfliktai ir per didelis darbo krūvis. Eisenberger'as ir kt. (1997) savo išsamių tyrimų metu analizavo teigiamų darbo sąlygų bei darbo stresorių reikšmę organizacinio palaikymo kontekste. Pasak autorių, teigiamos darbo sąlygos turi didesnę įtaką organizaciniam palaikymui bei darbo rolės stresoriai, nes darbuotojų požiūriu darbo sąlygos yra tiesiogiai kontroliuojamos organizacijos, dėl to labiau suvokiamos kaip organizacinio palaikymo išraiška. Šie rezultatai buvo patvirtinti ir naujesniais tyrimais: Eisenberger'as ir Stinghamber'as (2011); Kurtessis ir kt. (2015). Darbuotojai asocijuoja stresą ir spaudimą kaip natūralią darbo dalį, o ne organizacijos sąmoningai sukeltus trikdžius, todėl nepaisant to, kad stresas yra nemalonus veiksnys darbuotojams, jis turi mažiau įtakos vertinant organizacinį palaikymą nei darbo rolės charakteristikos bei palankios ar nepalankios darbo sąlygos (Eisenberger ir Stinghamber, 2011).

Taigi, apibendrinat galima teigti, jog organizaciniam palaikymui įtakos turi organizaciniai, individualūs bei organizacinio santykio faktoriai. Organizacinio palaikymo raiškai labiausiai poveikį turi organizacijos narių elgesys – ypač vadovų palaikymas. Kalbant apie darbuotojo – organizacijos santykio kokybę, darbuotojams yra svarbiausias teisingumas. Trečiasis organizaciniam palaikymui didžiausios įtakos turintis komponentas yra darbo sąlygos, konkrečiai – darbo rolės charakteristikos.

### **2.2.3. Organizacinio palaikymo pasekmės**

Siekiant visapusiškai suprasti organizacinio palaikymo konstruklą bei jo galimus ryšius su psichologiniu kapitalu, svarbu iširti ir organizacinio palaikymo pasekmes organizacijos mastu. Krishan'as ir Mary (2012) išskiria keturias pagrindines organizacinio palaikymo pasekmes: organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, produktyvumas ir ketinimas likti organizacijoje. Tolimesni tyrimai atrado, jog šios pasekmės nėra vieninteliai aukšto organizacinio palaikymo rezultatai. Remiantis šiais ir kitais tyrimais Kurtessis (2015) atliko išsamų tyrimą, apimančį pagrindinius galimus organizacinio palaikymo aspektus bei suskirstė juos į tris kategorijas: pozityvus nusiteikimas organizacijos ir darbo atžvilgiu, subjektyvi gerovė bei elgesio pokyčiai.

*Pozityvus nusiteikimas organizacijos ir darbo atžvilgiu.* Minėto tyrimo duomenis, organizacinis palaikymas turi teigiamos įtakos pasitikėjimui organizacija bei tikėjimui, jog verta priimti rizikingus sprendimus dėl organizacijos gerovės. Taip pat aukštesnį organizacinį palaikymą jaučiantys darbuotojai yra linkę labiau įsipareigoti, susitelkti į organizacijos tikslus bei uždavinius, yra labiau įsitraukę ir identifikuoja save su organizacija.

*Subjektyvi gerovė.* Tyrimų metu paaiškėjo, jog aukštas organizacinis palaikymas siejasi su aukštesniu pasitenkinimu darbu, pasitikėjimu savimi darbe, savarankiškumu bei darbo ir šeimos derinimu. Taip pat organizacinis palaikymas neigiamai koreliuoja su perdegimu darbe bei darbe patiriamu stresu.

*Elgesio pokyčiai.* Analizuojant elgesio pasekmes, kurias sukelia aukštas organizacinis palaikymas, galima išskirti padidėjusį rezultatyvumą, organizacijos pilietinį elgesį bei sumažėjusį atmetimo elgesį.

Taigi, organizacinis palaikymas yra konstruktas, suteikiantis visapusiškos naudos organizacijai. Visų pirma, jis pozityviai veikia darbuotojų nusiteikimą organizacijos atžvilgiu, kas sąlygoja didesnį įsipareigojimą bei įsitraukimą. Taip pat organizacinis palaikymas didina subjektyvią gerovę – pasitenkinimą darbu, mažina stresą. Aukštas organizacinis palaikymas taip pat yra rodiklis aukštesnių darbuotojų rezultatų.

### **2.2.4. Žmogiškųjų išteklių praktikos organizacinio palaikymo didinimui**

Kaip jau minėta anksčiau, organizacinio palaikymo teorija teigia, jog darbuotojams svarbu ne tik tiesioginis, apčiuopiamas palaikymas, toks kaip pinigai, materialiniai ištekliai, bet ir socioemociniai resursai, tokie kaip pripažinimas, pagarba, įvertinimas ir palaikymas (Eisenberger ir kt., 2001). Pagrindinė organizacinio palaikymo rūšis yra žmogiškųjų išteklių praktikos, kurios turi įtaką darbuotojų suvokimui apie organizacijos pastangas kuriant bei didinant darbuotojų gerovę. Darbuotojai suvokia žmogiškųjų išteklių praktikas kaip pasirinktinas, neprivalomas darbdavio veiklas, būtent dėl šios priežasties jos yra vertinamos kaip organizacinio palaikymo rodikliai.

Wayne ir jo komanda (1997) vieni iš pirmųjų tyrėjų patvirtino reikšmingą pozityvų ryšį tarp žmogiškųjų išteklių praktikų ir organizacinio palaikymo. Šioje studijoje buvo patvirtinta, jog formalus bei neformalus

mokymas bei organizacijos pripažinimas (paaukštinimas) stiprina darbuotojų suvokimą apie organizacijos palaikymą jų atžvilgiu.

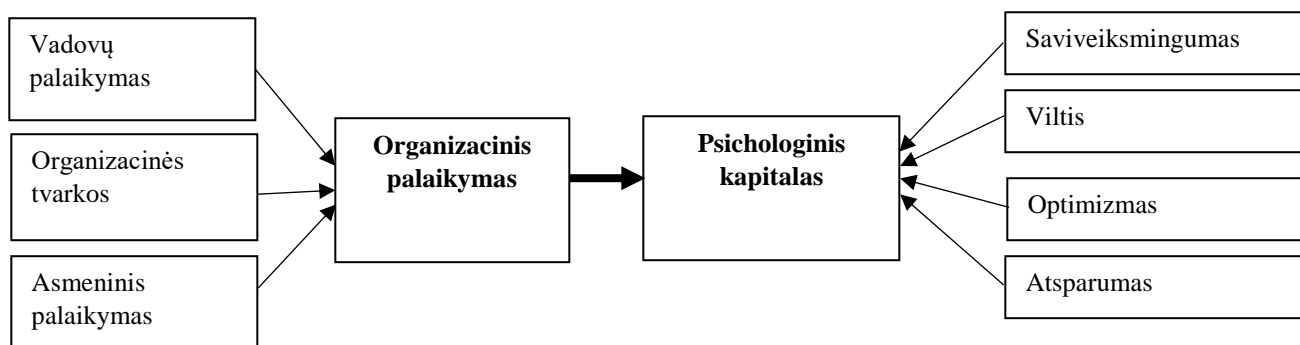
Organizaciniam palaikymui taip pat turi įtakos veiklos vertinimo, mokymų bei karjeros vystymo praktikos. Meyer ir Smith (2001) patvirtino, jog šios žmogiškųjų išteklių praktikos paveikia organizacinį palaikymą, kuris medijuoja emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Allen ir kt. (2003) taip pat atskleidė, jog augimo galimybės bei įtraukimas į sprendimų priėmimą yra žmogiškųjų išteklių praktikos, paveikiančios darbuotojų suvokimą apie organizacinį palaikymą.

T. Y. Lew (2009) papildė prieš tai atliktus tyrimus bei padarė išvadas, jog palaikančios yra keturios žmogiškųjų išteklių praktikos – karjeros vystymo galimybės, darbo - šeimos balansas, lyderio - nario mainai bei užmokesčio pasitenkinimas turi įtakos darbuotojų organizacinio palaikymo suvokimui bei taip pat paveikia keletą svarbių darbuotojų požiūrių bei elgesių – emocinį organizacinį įsipareigojimą bei ketinimą išeiti. Vienas iš naujausių tyrimų, analizuojantis žmogiškųjų išteklių praktikų įtaką organizaciniam palaikymui, patvirtino anksčiau atliktus tyrimus dėl mokymų įtakos darbuotojų suvokimui apie organizacinį palaikymą (Mayes, Finney, Johnson, Shen ir Yi, 2016). Taip pat buvo iširta reikšminga įdarbinimo ir kompensavimo praktikų įtaka organizaciniam palaikymui.

*Taigi, tiek organizacinis palaikymas, tiek psichologinis kapitalas turi teigiamos įtakos darbuotojų įsitraukimui, pozityviems darbuotojų elgsenos pokyčiams bei rezultatams. Kyla klausimas, ar šie konstruktai siejasi tarpusavio ryšiu, ar tik suteikia panašias pasekmes organizacijai. Svarbu iširti šių konstrukto tarpusavio ryšį, siekiant suprasti, ar galima, stiprinant vieną iš koncepcijų, paveikti ir kitą., t. y. ar organizacinio palaikymo didinimas turi pozityvios įtakos ir darbuotojų psichologiniam kapitalui?*

### 2.3. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui teorinis tyrimo modelis

Remiantis išanalizuota literatūra ir teoriniais problemos sprendimo būdais, suformuotas teorinis tyrimo modelis, pateikiamas 3 Paveiksle.



**3 pav.** Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui teorinis tyrimo modelis (remiantis Kurtessis ir kt., (2015), Worley (2006), Luthans ir kt (2004), Rhoades ir Eisenberger (2002))

Tyrimo modelis analizuoja įtaką tarp pagrindinių darbo konstrukčių – organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo. Pagal išanalizuotus teorinius literatūros šaltinius organizacinio palaikymo koncepcija analizuojama, išskiriant pagrindinius organizacinio palaikymo komponentus – vadovų palaikymas, organizacinės tvarkos bei asmeninis palaikymas. Šis išskirstymas paremtas Worley (2006) atliktu tyrimu ir pasirinktas siekiant ne tik ištirti organizacinio palaikymo raišką tiriamose organizacijose, bet ir siekiant suprasti skirtingų elementų pasireiškimą bei ryšį su psichologiniu kapitalu ir skirtingais jo komponentais. Remiantis teorine analize keliama pagrindinė tyrimo hipotezė, kad šie komponentai, bendrai apibūdinami kaip organizacinis palaikymas, daro įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui. Šis konstruktas išskaidomas į keturias pagrindines darbuotojų psichologinio kapitalo dimensijas – saviveiksmingumas, viltis, optimizmas ir atsparumas. Šio teorinio modelio pagrindinė idėja, jog organizacinio palaikymo didinimas taip pat turi pozityvų poveikį ir darbuotojų psichologiniam kapitalui. Konstrukto išskaidymu į esminius komponentus taip pat siekiama pateikti konkrečias ir pritaikomas vadybines rekomendacijas tiriamoms organizacijoms.

### **3. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui empirinio tyrimo metodologija**

Šioje darbo dalyje aprašomas empirinis tyrimas, kuris buvo atliktas siekiant iširti prieš tai suformuluotą problemą bei pateikti vadybinius sprendimus tiriamoms organizacijoms. Tyrimas orientuotas į organizacinio palaikymo darbuotojų bei vadovų atžvilgiu bei darbuotojų psichologinio kapitalo analizę. Šiame skyriuje bus išskirtas tyrimo tikslas bei uždaviniai, tyrimo objektas bei eiga. Taip pat bus pagrindžiamas tyrimo įrankių pasirinkimas, aprašoma tyrimo eiga.

#### **3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai**

Pagal išanalizuotą literatūrą bei teorinius problemos aspektus buvo išskirta, jog organizacinis palaikymas bei psichologinis kapitalas yra konstruktai, prisidedantys prie organizacijos produktyvumo, įsitraukimo į darbą, pozityvių darbuotojų elgsenos pokyčių. Tačiau psichologinio kapitalo sandara bei kilmė yra vis dar mažai iširta. Atsižvelgiant į tai, suformuotas tyrimo dizainas, siekiantis atskleisti organizacinio palaikymo bei psichologinio kapitalo sąveiką.

**Tyrimo objektas** – organizacinio palaikymo įtaka darbuotojų psichologiniam kapitalui.

**Tyrimo tikslas** - nustatyti organizacinio palaikymo įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti organizacinį palaikymą vadovų požiūriu.
2. Nustatyti darbuotojų suvokiamą organizacinį palaikymą.
3. Palyginti organizacinio palaikymo suvokimą darbuotojų ir vadovų požiūriu.
4. Identifikuoti darbuotojų psichologinio kapitalo raišką.
5. Nustatyti organizacinio palaikymo įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui.
6. Patikslinti modelį atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus.

#### **3.2. Tyrimo hipotezės**

Remiantis literatūros analize, tiek organizacinis palaikymas, tiek psichologinis kapitalas pozityviai paveikia darbuotojų įsitraukimą, darbuotojų elgsenos pokyčius bei veiklos rezultatus. Iki šiol nėra vienareikšmiškai iširta, ar šie konstruktai siejasi tarpusavio ryšiu, ar tik sąlygoja panašias pasekmes organizacijai. Remiantis teorine problemos analize ir sukūrus teorinį tyrimo modelį, suformuluojamos tyrimo hipotezės.

**Pagrindinė tyrimo hipotezė** – organizacinis palaikymas daro teigiamą įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui. Ši hipotezė skaidoma į siauresnes hipotezes, remiantis teoriniu tyrimo modeliu.

- 1 hipotezė: Vadovų palaikymas daro teigiamą įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui (saviveiksmingumui, vilčiai, optimizmui, atsparumui)
- 2 hipotezė: Organizacinės tvarkos daro teigiamą įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui
- 3 hipotezė: Asmeninis palaikymas daro teigiamą įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui

### 3.3. Tyrimo metodai ir instrumentai

Šiame tyrime naudojama mišrių metodų strategija. Kokybiniam tyrimui naudojamas pusiau struktūruoto interviu metodas, kuriuo pasirinktas tam, kad būtų galima suprasti organizacijų naudojamas praktikas organizacinio palaikymo didinimui bei patikslinti organizacinio palaikymo konstrukto sandarą. Kiekybiniam tyrimui naudojamas anketinės apklausos metodas, kuris pasirinktas siekiant ištirti, ar organizacinis palaikymas turi įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui. Kiekybinis tyrimas sudarytas iš dviejų dalių, nes tiriami du konstruktai – organizacinis palaikymas ir psichologinis kapitalas. Kiekvieno konstrukto tyrimo specifika bei instrumentai pateikiami šios dalies tolesniuose poskyriuose.

#### 3.3.1. Kiekybiniai tyrimo metodai bei instrumentai

Organizacinio palaikymo tyrimui pasirinkta dviejų dalių tyrimo metodika. Kaip jau minėta darbo teorinėje dalyje, organizacinį palaikymą galima vertinti iš dviejų perspektyvų – darbuotojų suvokiamo vertinimo bei realių žmoniškųjų išteklių praktikų taikymo organizaciniam palaikymui stiprinti.

Darbuotojų suvokiamo palaikymo vertinimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Taip pat kiekybinis tyrimo metodas naudojamas ir darbuotojų psichologiniam kapitalui tirti. Kiekybinis tyrimas yra formalus ir sisteminis metodas, kuriame skaitmeniniai duomenys naudojami apibūdinti skirtingus kintamuosius ir analizuoti galimus tarpusavio ryšius bei efektus (Burns ir Grove, 2005). Šio tipo tyrimas buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių. Visų pirma, jis leidžia įtraukti didesnę skaičių respondentų, kas yra svarbu siekiant statistiškai reikšmingų ir plačiai pritaikomų tyrimo išvadų. Taip pat kiekybinis tyrimas sumažina galimą tyrėjo subjektyvumą analizuojant, nes duomenys yra išreikšti ir analizuojami skaitmenine forma. Dar viena priežastis, dėl ko šiems dviem konstrukts yra pasirinkti kiekybiniai tyrimo metodai – koncepcijų struktūra. Abu konstruktai turi aiškiai išreikštas sudedamąsias dalis bei validuotus klausimynus. Taip pat, kadangi šio tyrimo tikslas yra atrasti bei išanalizuoti galimus tarpusavio ryšius tarp organizacinio palaikymo bei psichologinio kapitalo, kiekybinis tyrimo metodas yra tam tinkamiausias.

*Suvokiamo organizacinio palaikymo tyrimas.* Suvokiamam organizaciniam palaikymui ištirti naudotas 36 klausimų suvokiamo organizacinio palaikymo klausimynas (angl. the Survey of Perceived Organisational Support) (Eisenberger ir Huntington, 1986). Šio tyrimo instrumento patikimumas, apskaičiuojant Cronbacho alfa, yra labai aukštas -  $\alpha = 0.96$  (Worley, Fuqua ir Hellman, 2009). Šiame klausimyne darbuotojai turi įvertinti 36 teiginius, naudojant 7 balų Likerto skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku. Siekiant kontroliuoti atsakymų šališkumą, pusė klausimų yra reversiniai. Rezultatų analizei naudojami balų vidurkiai. Atsižvelgiant į teorinę analizę ir išryškėjusius pagrindinius organizacinio palaikymo dėmenis, tyrimo klausimyno teiginiai taip pat priskiriami toms pačioms trimis kategorijoms. Klausimų skirstymas pateiktas 6 Lentelėje. Pilnas klausimynas pateikiamas Priede Nr. 1.

**6 lentelė.** Suvokiamo organizacinio palaikymo klausimyno išskaidymas (sudaryta autorės, remiantis Worley (2006), Rhoades ir Eisenberger (2002))

<b>Organizacinio palaikymo komponentai</b>	<b>Klausimų kategorijos</b>	<b>Klausimų numeriai</b>
Vadovų palaikymas	-Organizacijos pasitenkinimas darbuotoju kaip organizacijos nariu	26, 36
	-Darbuotojo ateities vertės numatymas	15
	-Organizacijos rūpinimasis darbuotojo gerove	7, 9, 22, 23, 28
	-Darbuotojo pakartotinis įdarbinimas po atleidimo	19
Organizacinės tvarkos	-Organizacijos pasitenkinimas darbuotojo atliekamo darbo kokybe	1, 27, 31
	-Darbuotojo tikslų ir nuomonės svarstymas	4, 25
	-Darbuotojo papildomų pastangų įvertinimas	3
	-Organizacijos rūpinimasis teisingu atlygiu	30, 32
	-Organizacijos ketinimas pakeisti darbuotoją sutaupant kaštų	2
	-Organizacijos reagavimas į darbuotojo galimus skundus, klaidas, pablogėjusią darbo kokybę, pagerėjusią darbo kokybę ir negebėjimą atlikti užduoties laiku	6, 13, 17, 29
Asmeninis palaikymas	-Organizacijos rūpinimasis darbo praturtinimu, darbuotojo talentų panaudojimu, darbuotojo pasitenkinimu	35, 33, 21
	-Organizacijos noras padėti su darbu susijusiomis problemomis	8, 10
	-Organizacijos reagavimas į darbuotojo prašymą pagerinti darbo sąlygas, prašymą išskirtinės paslaugos, sprendimą išeiti iš darbo	18, 5, 11, 20, 24
	-Organizacijos pastangos išlaikyti darbuotoją, mažėjant darbo vietų skaičiui	12, 34
	-Galimybės paaugštinimui	16

*Psichologinio kapitalo tyrimas.* Darbuotojų psichologinio kapitalo matavimui naudojama 24 teiginių anketa (Luthans ir kt., 2007). Autorių tyrimais klausimyno patikimumas yra aukštas, Cronbacho alfa  $\alpha = 0.89$ . Klausimyne esantys teiginiai vertinami 6 balų Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 6 – visiškai sutinku. Siekiant rezultatų patikimumo, trys klausimai (13, 20, 23) yra reversiniai. Rezultatų analizei naudojami balų vidurkiai. Psichologinio kapitalo klausimyno dizainas apima keturių pagrindinių komponentų matavimą – vilties, saviveiksmingumo, optimizmo ir atsparumo. Kiekvienam komponentui skiriami šeši klausimai. Klausimų išskirstymas pateiktas 6 Lentelėje. Pilnas klausimynas pateikiamas Priede Nr. 2.

**7 lentelė.** Psichologinio kapitalo klausimyno išskaidymas (Luthans ir kt., 2007)

<b>Klausimų kategorija</b>	<b>Klausimų numeriai</b>
Saviveiksmingumas	1, 2, 3, 4, 5, 6
Viltis	7, 8, 9, 10, 11, 12
Atsparumas	13, 14, 15, 16, 17, 18
Optimizmas	19, 20, 21, 22, 23, 24

### 3.3.2. Kokybinis tyrimo metodas

Organizacinio palaikymo gilesniam suvokimui pasirinkta tirti šį konstrukta tiek kiekybiškai, analizuojant darbuotojų suvokiamą organizacinį palaikymą, tiek kokybiškai, apklausiant organizacijų vadovus. Kokybinis tyrimas pasirinktas atlikti prieš kiekybinį tyrimą dėl kelių priežasčių. Visų pirma, kokybinio tyrimo tikslas yra patikslinti teorinį modelį bei kiekybinio tyrimo klausimyną, siekiant įtraukti ir kitus, tiriamoms organizacijoms būdingus organizacinio palaikymo komponentus, arba patvirtinti esamą teorinį modelį. Taip pat siekiama palyginti darbuotojų bei vadovų požiūrį į organizacinį palaikymą bei išsiaiškinti realias žmogiškųjų išteklių praktikas, kurios yra taikomos organizacijoje organizaciniam palaikymui stiprinti. Kokybinis tyrimas taip pat bus panaudotas išsamesniam kiekybinio tyrimų rezultatų paaiškinimui, nes jis suteikia papildomos informacijos, kokie faktoriai ar priežastys turi įtakos vienam ar kitam aspektui, išryškėjusiam kiekybinio tyrimo metu (Kuhn, 2014). Kokybiniam tyrimui pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Pusiau struktūruotas interviu yra kokybinio tyrimo metodas, kuriame naudojamas suformuluotų klausimų rinkinys, kuris padėtų vystyti diskusiją, taip pat suteikiant galimybę tyrėjui užduoti kitus klausimus, kylančius iš pokalbio (Edwards ir Holland, 2013). Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl aiškios konstrukto struktūros, kurios elementus svarbu aptarti interviu metu, tačiau kiekviena organizacija gali naudoti skirtingas praktikas bei metodus organizaciniam palaikymui stiprinti, todėl pusiau struktūruotas interviu suteikia galimybę išnaudoti respondento atsakymus tam, kad būtų gauta daugiau informacijos. Pusiau struktūruotas interviu yra paremtas interviu gairėmis, kurios yra scheminis klausimų bei temų pristatymas (DiCicco-Bloom ir Crabtree, 2006). Šio tyrimo interviu schema pateikiama 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Kokybinio tyrimo (pusiau struktūruoto interviu) klausimų schema

Tema	Klausimai	Šaltiniai
Vadovų palaikymas	Kaip vertinate tarpusavio pasitikėjimą tarp vadovų ir darbuotojų? Kokias priemones naudojate, siekiant darbuotojų rezultatyvumo? Kokiais būdais paremiate/palaikote darbuotojus? Kokias darbuotojų skatinimo/įvertinimo praktikas naudojate? Apibūdinkite komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų. Kokios problemų sprendimo praktikos yra taikomos organizacijoje?	Eisenberger ir Huntigton (1986), Baloyi, Waveren ir Chan (2014).
Organizacinės tvarkos	Kaip užtikrinate procedūrų teisingumą ir lygų pritaikymą visiems darbuotojams? Ar darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą? Kokiais būdais informuojate darbuotojus apie planuojamus ar vykstančius pokyčius? Papasakokite apie naudojamą atlygio/motyvacijos sistemą. Kaip reaguojate į darbuotojų klaidas?	Eisenberger ir Huntington (1986), Usmani ir Jamal (2013).
Asmeninis palaikymas	Kaip darbuotojams iškeliami tikslai bei paskirstomos užduotys? Kaip darbuotojai įtraukiami į naujų idėjų generavimą? Kokios yra karjeros galimybės? Kaip Jūsų organizacija rūpinasi darbo ir šeimos balansu? Kaip reaguojate į darbuotojų individualius prašymus pakeisti darbo sąlygas? Kas Jums turi didžiausią vertę, kalbant apie palaikymą darbe?	Eisenberger ir Huntington (1986), Suman ir Srivastava (2009).



### 3.4. Tyrimo imtis ir jos charakteristikos

Tyrimui pasirinktas atvejo analizės tyrimo dizainas, į tyrimą įtraukiant kelias organizacijas. Šis tyrimo dizainas pasirinktas siekiant išsamiai ištirti tiriamų įmonių organizacinį palaikymą bei jo ryšius su darbuotojų psichologiniu kapitalu. Zainal'as (2007) teigia, kad tik kiekybinis tyrimas, nors gali atskleisti ryšius tarp skirtingų konstruktyvų, tačiau dažnai nepateikia atrasto ryšio priežasčių ar platesnio, praktinio pritaikomumo. Sujungiant kiekybinio ir kokybinio tyrimo duomenis, atvejo analizė padeda paaiškinti tiek reiškinio procesą, tiek rezultatus, naudojant išsamią analizę (Tellis, 1997). Kokybinės ir kiekybinės tyrimo dalių derinimas padės atlikti išsamią analizę, kurios išvados turės praktinio panaudojimo rekomendacijų tiriamoms įstaigoms, siekiant stiprinti organizacinį palaikymą bei psichologinį kapitalą darbuotojų atžvilgiu.

Tyrimui pasirinkta ne viena, o kelios organizacijos, siekiant ne tik pateikti rekomendacijų įstaigoms, tačiau ir patikrinti teorinį modelį empiriškai, remiantis statistine analize. Siekiant plačiai pritaikomų rezultatų, įmonės pasirinktos pagal keletą skirtingų kriterijų:

- įmonės dydis;
- įmonės teisinė forma;
- įmonės sektorius;
- įmonės kapitalo sandara.

Renkantis įmones buvo siekiama įtraukti organizacijas, kurios skiriasi aukščiau įvardintais kriterijais. Pasirinktos įmonės yra skirtingo dydžio pagal darbuotojų skaičių – viena maža įmonė, viena vidutinio dydžio bei 3 didelės įmonės. Taip pat skiriasi jų teisinė forma – tyrime dalyvauja dvi viešosios įstaigos, dvi biudžetinės įstaigos bei viena uždaroji akcinė bendrovė. Tyrime dalyvavo dvi valstybinio sektoriaus ir trys privataus sektoriaus įmonės. Viena iš tiriamųjų įmonių išsiskiria savo kapitalo sandara, nes yra nelietuviško kapitalo.

Tyrime naudojama ištisinė atranka pasirinktose įmonėse. Visiems įmonės ar įmonės skyriaus darbuotojams išsiunčiamos kiekybinio tyrimo anketos ir skaičiuojamas anketų grįžtamumas. Tokia atranka pasirinkta siekiant kuo objektyvesnių ir reprezentatyvių rezultatų.

Kokybiniame tyrime dalyvavo tiriamų įstaigų žmogiškųjų išteklių arba aukštesniojo lygio vadovai. Kiekvienoje įmonėje buvo atliktas vienas pusiau struktūruotas interviu.

Kiekybinio tyrimo metu anketos buvo išsiųstos 160 darbuotojų – visiems tiriamų organizacijų arba tiriamų įmonės skyrių darbuotojams. Tyrime dalyvavimo 128 respondentai. Pagal tai apskaičiuotas grįžtamumo procentas, kuris yra gana aukštas – 80 %. Tolesnėje rezultatų analizėje buvo naudojami 116 respondentų duomenys. Dvylika anketų buvo eliminuotos iš tyrimo dėl nepilno anketos užpildymo. Taip pat grįžtamumo procentas buvo apskaičiuotas kiekvienos tyrime dalyvavusios įmonės. Įmonės A anketų grįžtamumo procentas yra maksimalus – tyrime dalyvavo visi 9 įmonės darbuotojai. B įmonėje iš 28 išsiųstų anketų, užpildytos buvo 20 anketų, grįžtamumo procentas – 71 %. Žemiausias grįžtamumo rodiklis yra įmonės C – 51 %, anketas užpildė 16 respondentų iš 31. Įmonės D grįžtamumo procentas

sutampa su įmonės B - 71 %, 30 anketų iš 42. Aukščiausias grįžtamumo rodiklis yra įmonės E. Šioje įmonėje anketas užpildė 41 darbuotojas iš 50, grįžtamumo procentas – 82 %

Tyrimo dalyvavo 84 moterys ir 32 vyrai (72,4 % ir 27,6 % atitinkamai). Analizuojant respondentus pagal amžių, didžiausia dalis tyrimo dalyvių yra 45-59 metų amžiaus (37,9 %). Kiek daugiau nei 30 % respondentų yra 30 - 44 metų amžiaus, beveik ketvirtadalis (23,3 %) yra 18 - 29 metų. Mažiausiai tyrimo dalyvavo respondentų, kurie yra virš 60 metų – 8,6 %.

Analizuojant stažą esamoje pozicijoje, beveik pusė respondentų (41,4 %) dirba tiriamoje organizacijoje daugiau nei 10 metų. 26,7 % respondentų dirba 1-3 metus, o 19 % turi 4-6 metų stažą tiriamoje organizacijoje. 7,8 % dirba iki metų, o 5,2 % organizacijoje yra 7-10 metų. Žemiau pateiktoje 9 lentelėje pateikti respondentų pasiskirstymo pagal stažą duomenys, bendrai bei išskaidant pagal tiriamąsias organizacijas.

**9 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal stažą užimamoje pozicijoje

	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D	Įmonė E	BENDRAI
<b>Iki metų</b>	33,3	15,0	6,3	3,3	2,4	<b>26,6</b>
<b>1-3 metus</b>	66,7	75,0	12,5	13,3	9,8	<b>19,0</b>
<b>4-6 metus</b>	0	5,0	18,7	10,0	36,6	<b>5,2</b>
<b>7-10 metų</b>	0	5,0	12,5	6,7	2,4	<b>7,8</b>
<b>Virš 10 metų</b>	0	0	50,0	66,7	48,8	<b>41,4</b>

\* visi duomenys pateikiami procentine išraiška

Respondentų išskaidyme pagal įgytą išsilavinimą, daugiausiai tyrimo dalyvių yra įgiję aukštąjį universiteto išsilavinimą: bakalauro arba magistro laipsnį (36,2 % ir 32,8 % atitinkamai). 12,1 % respondentų yra įgiję daktaro laipsnį. Kiek mažiau, 9,5 % tyrimo dalyvių yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Mažiausia dalis respondentų yra įgiję profesinį (6,9 %) ir vidurinį (2,6 %) išsilavinimą. Šie ir atskirų įmonių duomenys apie respondentų išsilavinimą pateikiami 10 lentelėje.

**10 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą

	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D	Įmonė E	BENDRAI
<b>Vidurinis</b>	11,2	0,0	0,0	6,7	0,0	<b>2,5</b>
<b>Profesinis</b>	0,0	5,0	0,0	23,3	0,0	<b>6,9</b>
<b>Aukštasis neuniversitetinis</b>	33,3	0,0	0,0	26,6	0,0	<b>9,5</b>
<b>Bakalauro laipsnis</b>	33,3	45,0	0,0	36,7	46,3	<b>36,2</b>
<b>Magistro laipsnis</b>	22,2	50,0	18,7	6,7	51,3	<b>32,8</b>
<b>Daktaro laipsnis</b>	0,0	0,0	81,3	0,0	2,4	<b>12,1</b>

\* visi duomenys pateikiami procentine išraiška

### 3.5. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliktas dviem etapais. Visų pirma, buvo atliktas kokybinis tyrimas – interviu su tiriamų organizacijų aukščiausiojo arba vidurinio lygio vadovais. Interviu buvo organizuojami 2019 02 20 – 28 tiriamose organizacijose. Respondentai pateikė raštiškus sutikimus dalyvauti tyrimo. Interviu buvo įrašinėjami diktofonu ir vėliau transkribuojami.

Atlikus kokybinio tyrimo metu surinktų duomenų analizę ir patvirtinus teorinį tyrimo modelį buvo pereinama į antrąjį tyrimo etapą – kiekybinį tyrimą. Kiekybinio tyrimo anketos buvo išsiųstos įmonių vadovams, kurie anketas persiuntė savo darbuotojams. Anketų užpildymui buvo skirtos 3 savaitės – nuo 2019m. kovo 4d. iki kovo 24d. Vadovo prašymu įmonė D taip pat naudojo ir popierines anketas dėl darbuotojų apribotų galimybių naudotis internetu darbo metu. Tyrime naudota ištisinė atranka, anketas nusiunčiant visiems tos įmonės ar skyriaus darbuotojams, jei įmonė yra didesnė. Tyrime dalyvausiantys skyriai buvo parinkti įmonių vadovų nuožiūra. Iš viso anketos buvo pateiktos 160 darbuotojų. Užpildytos buvo 128, tačiau dvylika anketų buvo neanalizuojamos dėl nepilno anketos užpildymo.

### **3.6. Tyrimo etika ir apribojimai**

Tyrimas buvo parengtas bei atliktas remiantis pagrindiniais tyrimo etikos principais (remiantis V. Žydžiūnaitė, 2011). Visų pirma, buvo laikomasi geranoriškumo principo – buvo užtikrinamas laisvanoriškas respondentų dalyvavimas bei etiški, pagarbūs klausimai. Taip pat buvo laikomasi pagarbos asmens orumui principo – informacija apie tyrimą buvo pateikta objektyviai, paaiškinant tyrimo tikslą bei specifiką. Iš visų tiriamų organizacijų buvo gautas raštiškas sutikimas dalyvauti tyrime. Teisingumo principui užtikrinti kiekybinio tyrimo metu rinkti duomenys yra anonimiški, anketoje nėra klausimų, nereikalingų tyrimo tikslui pasiekti ar galinčių atskleisti respondentų tapatybę. Kokybinio tyrimo analizėje nenaudojami įmonių pavadinimai ar apklaustųjų vardai, visa informacija yra koduojama. Taip pat tyrimo metu naudotas teisės gauti tikslią informaciją principas, suteikiant visiems respondentams kontaktinę tyrėjo informaciją, kuria galima naudotis iškilus bet kokiems klausimams apie tyrimą.

Nors tyrimo procesas buvo sėkmingas ir duomenų analizė suteikė naudingos mokslinės informacijos bei praktinio panaudojimo rekomendacijų, tyrimo metu buvo keletas metodologinių apribojimų, į kuriuos turėtų būti atsižvelgta.

1. Nors tiriamųjų skaičius buvo pakankamas statistiškai patikimai analizei atlikti, tačiau kai kurių tiriamų organizacijų darbuotojų anketų grįžtamumas bei duomenų normalus pasiskirstymas buvo nepakankamas pateikti rekomendacijas konkrečioms organizacijoms bei atlikti atvejo analizę.
2. Psichologinio kapitalo klausimynas yra paremtas savianalizės tyrimo metodika, kuriame respondentai pateikia savo nuomonę apie asmeninius gebėjimus, dėl to tyrimo rezultatai gali neatitikti realaus darbuotojų psichologinio kapitalo, nes gali būti sąmoningai padidinti.

#### **4. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui empirinio tyrimo rezultatai**

Šioje darbo dalyje aptariami empirinio tyrimo, siekiančio pagrįsti teorinį organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui modelį, rezultatai. Skyriuje pateikiamos tiriamų įmonių charakteristikos, kokybinio bei kiekybinio tyrimų rezultatų apžvalga, jų analizė bei diskusija.

##### **4.1. Tiriamų organizacijų charakteristikos**

Tyrime dalyvavo penkios įmonės, veikiančios Lietuvoje. Dėl įmonių vadovų pageidavimo, organizacijų pavadinimai nėra atskleidžiami. Tiriamos įmonės koduojamos raidiniu šifru – A, B, C, D, E.

Įmonė A yra maža viešoji įstaiga, turinti 9 darbuotojus. Organizacija teikia specifinio konsultavimo ir ugdymo paslaugas individualiems asmenims bei kitoms įmonėms. Tyrime dalyvavo visi 9 įmonės darbuotojai.

Įmonė B yra vidutinio dydžio uždaroji akcinė bendrovė, turinti 91 darbuotoją. Ši įmonė Lietuvoje yra dukterinė užsienio organizacijos įmonė. Pagrindinė įmonės veikla – logistikos sistemų tiekimas. Tyrime dalyvavo įmonės finansų skyrius, turinti 28 darbuotojus.

Įmonė C yra valstybinė įstaiga, turinti 81 darbuotoją. Organizacijos specializacija – moksliniai tyrimai. Tyrime dalyvavo 31 įmonės darbuotojas. Darbuotojų, dalyvausiančių tyrime, atranka buvo atlikta įmonės vadovo. Tyrimui parinkti mokslo skyriaus pastovūs darbuotojai.

Įmonė D yra valstybinė įmonė, turinti 53 darbuotojas. Tai yra valstybinė ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Tyrime dalyvavo 42 įmonės darbuotojai. Į tyrimą vadovo sprendimu neįtraukti pagalbinių įmonės darbuotojai.

Įmonė E yra viešoji įstaiga, turinti 82 darbuotojus. Įstaiga priklauso privataus švietimo sektoriui formaliojo ugdymo srityje. Tyrime dalyvavo 50 įmonės darbuotojų, kuriems darbas tiriamoje organizacijoje yra pagrindinis ir pilnu etatu.

##### **4.2. Organizacinio palaikymo kokybinio tyrimo rezultatai**

Visų pirma, teoriniam modeliui pagrįsti, buvo atlikti pusiau struktūruoti interviu su tiriamų organizacijų aukščiausiojo ar vidutinio lygio vadovais. Klausimai buvo skirti išsiaiškinti vadovų suvokimą apie organizacinį palaikymą. Interviu metu siekiama suprasti, kaip vadovai vertina savo organizacijos teikiamą palaikymą darbuotojams, kokios yra pagrindinės organizacinio palaikymo sudedamosios dalys. Interviu buvo naudojami atviri klausimai pagal pagrindines organizacinio palaikymo teorinio modelio komponentų tematikas – vadovų palaikymas, organizacinės tvarkos, asmeninis palaikymas. Interviu buvo įrašomi ir vėliau transkribuojami bei duomenys naudojami analizei. Interviu buvo nagrinėjami naudojant tematinę analizę. Tematinės analizės proceso metu identifikuojamos temos ar semantiškai

panašios struktūros (Braun ir Clarke, 2006). Autorių teigimu, šis kokybinių duomenų analizės metodas suteikia pagrindinę ir esminę informaciją, reikalingą tolimesniems tyrimams bei gilesnei analizei. Tematinės analizės metu identifikuojamos svarbiausios temos, aktualios tyrimo keliamai problemai. Duomenys nėra tik sutraukiami ir apibendrinami – atliekama tematinė analizė interpretuoja duomenis ir atskleidžia svarbiausius veiksnius (Braun ir Clarke, 2013). Duomenų analizei naudojamas Braun'o ir Clarke (2006) šešių fazių duomenų analizės schema:

- 1) Susipažinimas su duomenimis (pakartotinis skaitymas)
- 2) Viso teksto kodavimas
- 3) Temų, apibendrinančių atsikartojančius kodus, kūrimas
- 4) Temų peržiūrėjimas lyginant su turimais duomenimis
- 5) Galutinis temų apibrėžimas ir įvardinimas
- 6) Duomenų analizės santrauka ir interpretacija, įtraukiant respondentų citatas

Atlikus visų interviu transkriptų skaitymą ir viso teksto kodavimą, dažniausiai pasikartojantys kodai suskirstyti į temas. Šios analizės rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

**11 lentelė.** Interviu analizė pagal kodus ir temas

<b>Tema: Tiesioginių vadovų parama</b>	<b>Tema: Komunikacija su vadovais</b>	<b>Tema: Veiklos įvertinimas</b>
<b>Kodai:</b> -vadovų - darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas -darbuotojų pastangų pastebėjimas ir įvertinimas -savanoriškos iniciatyvos skatinimas -nuolatinė komunikacija pokyčių laikotarpiu -individualizuotas dėmesys darbuotojui -pagalba konfliktų su klientais metu -palaikymas nesutarimų kolektyve metu	<b>Kodai:</b> -atviras bendravimas su vadovais -abipusis informavimas apie pokyčius -nėra hierarchinės atskirties -sprendimai priimami abipusiu susitarimu -skirtingi komunikacijos kanalai -aiškus pokyčių prasmės iškomunikavimas -atvirų durų politika	<b>Kodai:</b> -finansinis atlygis -žodinis įvertinimas -teisingas atlygis -priedų sistema -darbuotojų lojalumo vertinimas -darbuotojų skatinimo sistema -oficialus pasiekimų pagerbimas -išorės vertinimas -konstruktyvus grįžtamasis ryšys -individualios pažangos vertinimas
<b>Tema: Darbo sąlygos</b>	<b>Tema: Palaikymas asmeniniame gyvenime</b>	<b>Tema: Profesinio augimo galimybės</b>
<b>Kodai:</b> -galimybė koreguoti darbo sąlygas -darbo sąlygų lankstumas -įtraukimas į sprendimų priėmimą -specialios darbo sąlygos už papildomą atlygį -aiški struktūra ir taisyklės -teisingas atlygis -priedų sistema -darbuotojų skatinimo sistema -atsakomybė už padarytas klaidas -aukšti reikalavimai -pozityvus psichologinis klimatas	<b>Kodai:</b> -darbo ir šeimos balansas -specialios sąlygos asmeninių problemų kontekste -asmeninis palaikymas krizių metu -darbuotojų asmeninių pasiekimų, švenčių paminėjimas	<b>Kodai:</b> -kompetencijų ugdymo mokymai -specialios integracijos priemonės -papildomi individualiai pritaikyti mokymai -nuolatinio mokymosi skatinimas -karjeros galimybės -darbuotojų stiprybių panaudojimas -lojalumo skatinimas/vertinimas -iškeliami aiškūs profesiniai tikslai

Atlikus kokybinių duomenų teminę analizę, išryškėjo šešios pagrindinės temos: tiesioginių vadovų parama, komunikacija su vadovais, veiklos įvertinimas, darbo sąlygos, palaikymas asmeniniame gyvenime ir profesinio augimo galimybės. Remiantis teoriniu modeliu, šios temos suskirstytos į tris pagrindines kategorijas – vadovų palaikymas, organizacinės tvarkos ir asmeninis palaikymas. Tolimesnėje analizėje išskiriami temas pagrindžiantys respondentų teiginiai. Respondentai žymimi „r“ ir jų įmonės kodo raide atininkamai: rA, rB, rC, rD, rE.

**12 lentelė.** Kokybinio tyrimo rezultatų apie vadovų palaikymą klasifikacija

Kategorija	Tema	Pagrindžiantys teiginiai
Vadovų palaikymas	Tiesioginių vadovų parama	<p>rA: „&lt;...&gt;yra galimybė kreiptis ir raginami yra kreiptis &lt;...&gt;, jeigu jiems yra reikalinga bet kokia pagalba tiesioginiam darbe.“</p> <p>rB: „&lt;...&gt; požiūris yra palaikantis, darbuotojai turi galimybių rinktis, &lt;...&gt;. Jeigu jiems reikalinga kažkokia pagalba, tai mes tikrai lanksčiai į tai žiūrim, tai, jog ar atvyks kitu laiku, ar atidirbs kitą dieną“</p> <p>rC: „&lt;...&gt; ir jie gali dirbti, ir daryt pranešimus konferencijose, ir važiuot į stažuotes. Visada tas yra išlaikoma, palaikoma ir mokymai. Jei tik yra iniciatyvos ir noro, visada yra palaikoma.“</p> <p>rD: „&lt;...&gt; žmogus būtų girdimas ir kad žmogus visada galėtų ateiti ir būti išklaustas, suprastas ir suteikta jam parama, jeigu jis turi kažkokių sunkumų &lt;...&gt; turi žinoti, kad jis bus išklaustas, jis bus suprastas ir jam bus padėta.“</p> <p>rE: „Jeigu ten viskas labai gerai, tai pasidžiaugi ir pasveikini, &lt;...&gt;. O jeigu tu matai, kad yra ne tokia gera ta nuomonė, tai tiesiog sakai, kad dabar susipažinkit, kai kyla klausimų – ateikit ir kartu bandysim rasti sprendimą.“</p>
	Komunikacija su vadovais	<p>rA: „Atvira komunikacija, ir daug jos kanalų“</p> <p>rB: „Yra aukštas pasitikėjimas, vadovas kartu su darbuotojais sėdi toje pačioje patalpoje, tai yra open spacas, nėra kažkokių baimių priėti, nes viskas yra bendroj erdvėj.“</p> <p>rC: „Čia pas mane nėra nei priėmimo valandų, nei kažko &lt;...&gt;. Kaip tik kažkas neaišku ar bėda kažkokia tai, &lt;...&gt;.“</p> <p>rD: „Yra vykdoma atvirų durų politika. Mes bendraujam, kaip pasakyti, tai nėra kabinetinis bendravimas.“</p> <p>rE: „&lt;...&gt;galėjimas pas mus ateiti kaip pas administraciją bet kada. Ar ne, kad jeigu man kilo klausimas, aš norėjau paklausti, aš norėjau kažkuo pasidžiaugti, aš galiu bet kada ateiti.“</p>

Iš 12 lentelėje pateiktų duomenų ir visos interviu analizės, galima teigti, jos visos tiriamosios įmonės vadovų palaikymą laiko svarbia organizacinio palaikymo dalimi bei stengiasi paremti darbuotojus sudėtingose situacijose, suteikti galimybę rinktis, palaikyti darbuotojų iniciatyvas. Analizuojant darbuotojų komunikaciją su vadovais, visos tiriamos organizacijos išskiria atvirą komunikaciją, aukštą tarpusavio pasitikėjimo lygį.

**13 lentelė.** Kokybinio tyrimo rezultatų apie organizacines tvarkas klasifikacija

Kategorija	Tema	Pagrindžiantys teiginiai
Organizacinės tvarkos	Veiklos įvertinimas	<p>rA: „&lt;...&gt;skalės principas, aš manau, darbuotojams irgi labai padeda stebėti savo darbo kokybę ir pamažu siekti vis geresnio ir geresnio rezultato, tai yra vis stipresnių ir stipresnių tų kompetencijų, kas realiai reiškia kokybiškesnes paslaugas.“</p> <p>rB: „&lt;...&gt; įvertinimas už jo atliktas užduotis ir pastebėjimas nebūtinai finansine išraiška, bet ir pagyrimu ar atsižvelgimu, kitaip tariant feedbackas.“</p> <p>rC: „&lt;...&gt; paskaičiuoja kiekvienas žmogus, kiek atnešė balų, ir &lt;...&gt; tuos rezultatus įvertinę, buvo ir pokalbiai, kad kas turi pasitempti, kas dirba gerai.“</p> <p>rD: „&lt;...&gt;reikia matyti darbuotojus, reikia betarpiškai su jais kontaktuoti, reikia įvertinti jų veiklą ir ta veikla turi būti pastebėta, ir jie visada turėtų gauti refleksiją apie atliktą darbą.“</p> <p>rE: „&lt;...&gt;tai visų pirma yra žmonių pastebėjimas, kai jie kažką tai padaro. &lt;...&gt; tai yra žodiniai pagyrimai&lt;...&gt;. Ir būna jau oficialūs &lt;...&gt; jau su padėkos raštais ir taip toliau. Ir aišku, yra finansiniai.“</p>
	Darbo sąlygos	<p>rA: „Bet sprendimai, kurie galėtų būti įvairūs, ypač jei tai liečia darbuotojus, tai stengiamės būtinai pasitarti, susikomuokiuoti, netgi kartais duodame tam tikrus sprendimus priimti darbuotojams &lt;...&gt;.“</p> <p>rB: „&lt;...&gt; daug galios, ne tai, kad daug galios, bet daug atsakomybės ir jie gali patys priimti sprendimus, kaip sudėlioti savo laiką.“</p> <p>rC: „&lt;...&gt; svarbiausia tai yra tokia pati kaip darbo aplinka ir psichologinė, kad jie jaustųsi, kaip čia pasakyti, laisvi ar demokratijoje tokioje &lt;...&gt;.“</p> <p>rD: „&lt;...&gt;savivaldos organizacijos, jos dalyvauja sprendimų priėmimo ir tiesiog organizacija kai kurių sprendimų net negali priimti be jų patarimojo balso arba pritarimo.“</p> <p>rE: „&lt;...&gt;, galim sau leisti ir už daugiau darbų apmokėti žmogui, jeigu jis daro. Tai jeigu tu nori ir darai, tai tu gali papildomai gauti, bet negauna tas, kuris nedaro.“</p>

Analizuojant organizacinių tvarkų kategoriją (lentelė Nr. 13) išsiskyrė veiklos įvertinimo bei darbo sąlygų temos. Didžioji dalis respondentų išskyrė veiklos vertinimą kaip vieną svarbiausių darbuotojų palaikymo aspektų. Interviu duomenimis didžiausią įtaką turi žodinis įvertinimas – konstruktyvus grįžtamasis ryšys, pagyrimai bei finansinės įvertinimo išraiškos, atspindinčios darbuotojo įdėtas pastangas ir pasiektus rezultatus. Darbo sąlygų analizėje išryškėjo dvi pagrindinės potėmės – įtraukimas į sprendimų priėmimą bei specialios darbo sąlygos pagal darbuotojo poreikius. Leidimas darbuotojams dalyvauti organizacijos pokyčių procese bei sprendimų priėmimo respondentų taip pat išskiriamas kaip palaikymo suvokimą didinantis faktorius. Analizės metu taip pat pastebėta, jog organizacijos stengiasi sukurti papildomų lengvatų ar specialių darbo sąlygų, kurios reikalingos darbuotojams, tokios kaip lankstus darbo grafikas, papildomo uždarbio galimybė.

**14 lentelė.** Kokybinio tyrimo rezultatų apie asmeninį palaikymą klasifikacija

Kategorija	Tema	Pagrindžiantys teiginiai
Asmeninis palaikymas	Palaikymas asmeniniame gyvenime	<p>rA: „&lt;...&gt; darbuotojai žino, kad jie gali pasidalinti atvirai, kada jie turi sunkumų ir kada reikalinga kažkokia tai pagalba.“</p> <p>rB: „Tai yra viena silpnesnių sričių. Dėl to, kad darbuotojai praleidami daug laiko užsienyje mažiau matosi su šeimos nariais. Tai tikrai yra situacijų, kai skatinam persikelti šeimos narius kartu su darbuotoju į užsienį.“</p> <p>rC: „Jeigu yra kokia nelaimė, tai visada bandom ir pagalbos paorganizuoti, ir finansinės &lt;...&gt;.“</p>

		<p>rD: „&lt;...&gt; sudaromas jiems palankus darbo grafikas. Tokiu grafiku, kokiu nori dirbti darbuotojas, koks jam patogus, kad darbuotojas nepervargtų, kad turėtų laiko asmeniniam klausimam ar kažkokiem reikalams išsispřesti.“</p> <p>rE: „Tai tikrai, jeigu tu matai, kad žmogui blogai, tai tu sudarai jam galimybes šiuo metu nedirbti, nes matai, kad nieko nebus.“</p>
	Profesinio augimo galimybės	<p>rA: „&lt;...&gt; darbuotojai turėtų galimybę laikytis tarptautinės kvalifikacijos, &lt;...&gt; tai strategija mūsų įstaigos yra auginti kompetencijas darbuotojų.“</p> <p>rB: „Kad svarbu tobulėt, manau, kad tai būtent ir skatina darbuotojus pasilikti čia, žinant, kad jie nestagnuoja ir nuolat auga.“</p> <p>rC: „Pas mus yra tokia laisvė, kad jeigu tu pasieki tokį lygį, kuris atitinka aukštesnes pareigas, tu rašai prašymą ir dalyvauji konkurse. Nėra tokio, kad sakysim, o nėra vietų, nėra pinigų. Visada stengiamės.“</p> <p>rD: „&lt;...&gt; darbuotojų kvalifikacija keliama jiems nemokamai. Kviečiami įvairūs lektoriai į įstaigą, kad jiems nebūtų kažkokie papildomi kaštai važiuoti ar laiko sąnaudų, tai viskas vyksta organizacijoje.“</p> <p>rE: „&lt;...&gt; edukacinės išvykos, kas irgi yra kaip skatinimas, ar ten tarkim tie patys apmokėjimai už kvalifikaciją, už kelionę į kvalifikaciją.“</p>

Tiriamos organizacijos taip pat kaip vieną iš organizacinio palaikymo komponentų išskyrė darbuotojų asmeninį palaikymą tiek profesiniame tobulėjime, tiek asmeniniame gyvenime (lentelė Nr. 11). Visi respondentai paminėjo, jog darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, galimybė kilti karjeros laiptais yra organizacijos strategijos dalis, siekianti palaikyti darbuotojus bei stiprinti jų įsitraukimą ir lojalumą. Taip pat interviu metu surinktų duomenų analizės metu paaiškėjo, jog visos tyrime dalyvaujančios organizacijos nekuria griežtos ribos tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo, o priešingai – stengiasi padėti ir palaikyti darbuotojus ištikus asmeninėms problemoms.

Taigi, apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatų analizę, galima teigti, jog tiriamų organizacijų taikomos priemonės darbuotojų palaikymui stiprinti bei vadovų suvokimas apie organizacinį palaikymą patvirtina anksčiau apibrėžtą teorinį modelį, kuriame išskiriama, jog pagrindiniai organizacinio palaikymo komponentai yra vadovų palaikymas, organizacinės tvarkos bei asmeninis palaikymas. Šiuos komponentus paremia kokybinio tyrimo analizės metu išryškėjusios temos: tiesioginių vadovų palaikymas, komunikacija su vadovais, veiklos įvertinimas, darbo sąlygos, palaikymas asmeniniame gyvenime, profesinio augimo galimybės.

#### 4.3. Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo kiekybinio tyrimų rezultatai

Šiame skyriuje bus analizuojami ir aptariami kiekybinio tyrimo rezultatai, kuriame dalyvavo 116 respondentų iš penkių tiriamų organizacijų. Duomenų analizė atlikta tikrinant hipotezes, atliekant išsamią tiriamų konstrukto komponentų analizę bei dviejų įmonių atvejų analizę. Visų pirma bus pateikiami bendrieji tyrimo duomenys, konstrukto komponentų analizė. Tyrimo hipotezių analizė bus atliekama regresinės ir koreliacinės analizių pagalba.



### 4.3.1. Bendrieji tyrimo duomenys

Visų pirma, susistemintus tyrimo metu gautus duomenis, pateikiama aprašomoji statistika, apibūdinanti pagrindinius tyrimo modelio kintamuosius – organizacinį palaikymą ir psichologinį kapitalą bei jų komponentus. Bendrieji duomenys pateikiami 15 Lentelėje.

15 lentelė. Bendrieji tyrimo rezultatai

Aprašomoji statistika					
	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Disper-sija	Mažiausia	Didžiausia
<b>ORGANIZACINIS PALAIKYMAS*</b>	<b>5,04</b>	<b>1,02</b>	<b>1,04</b>	<b>1,67</b>	<b>6,67</b>
Vadovų palaikymas	4,98	1,15	1,33	1,89	6,89
Organizacinės tvarkos	5,03	1,08	1,17	1,57	6,79
Asmeninis palaikymas	5,10	0,98	0,97	1,62	6,77
<b>PSICHOLOGINIS KAPITALAS</b>	<b>4,64</b>	<b>0,55</b>	<b>0,30</b>	<b>3,00</b>	<b>6,00</b>
Saviveiksmingumas	4,72	0,68	0,46	2,50	6,00
Viltis	4,71	0,64	0,41	2,83	6,00
Atsparumas	4,53	0,64	0,41	2,83	6,00
Optimizmas	4,60	0,66	0,44	3,00	6,00

\*Organizacinio palaikymo skalė – 1 – 7 balai, psichologinio kapitalo skalė – 1 – 6 balai.

Bendrą duomenų išsidėstymą galima analizuoti keliais aspektais – mažiausiu ir didžiausiu tiriamojo konstrukto įvertinimu, vidurkiu, standartiniu nuokrypiu bei dispersija. Svarbu paminėti, kad organizacinio palaikymo bei psichologinio kapitalo vertinimo skalės skiriasi. Maksimalus galimas organizacinio palaikymo teiginių įvertinimas yra 7 taškų skalė, o psichologinio kapitalo – 6 taškų skalė. Organizacinio palaikymo bendrasis vertinimo vidurkis yra 5,04 iš galimų 7 balų. Atotrūkis nuo mažiausio įvertinimo iki didžiausio yra gana didelis, skiriasi net 5 balais. Tai parodo, kad darbuotojai savo organizacijų palaikymą jų atžvilgiu vertina labai skirtingai. Išsamesnė skirtumų analizė tarp tiriamų organizacijų bus pateikiama tolesniuose skyriuose. Aukščiausiai įvertintas organizacinio palaikymo komponentas yra asmeninis palaikymas, taip pat šios organizacinio palaikymo dalies standartinis nuokrypis yra mažiausias, o tai reiškia, jog asmeninio palaikymo įvertinimai yra mažiausiai nutolę nuo vidurkio, lyginant su kitais organizacinio palaikymo komponentais. Didžiausias standartinis nuokrypis bei mažiausias vidurkis yra vertinant vadovų palaikymą – 4,98.

Darbuotojų psichologinio kapitalo vidurkis yra 4,64 balai iš 6. Bandant palyginti organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo raišką, galima gautus vidurkius paversti procentine išraiška tam, jog būtų galima palyginti. Organizacinio palaikymo vertinimas yra 72 %, o psichologinio kapitalo – 77 %. Taigi, darbuotojai šiek tiek geriau vertina savo psichologinį kapitalą nei organizacijos suteikiamą palaikymą jiems. Priešingai nei organizaciniame palaikyme, darbuotojai, vertindami savo psichologinį kapitalą, skyrė sau ir maksimalius balus – didžiausias savo psichologinio kapitalo įvertinimas lygus 6. Psichologinio kapitalo komponentų vidurkių vertinimai yra gana panašūs. Geriausiai darbuotojai vertina savo saviveiksmingumą – 4,72 balai, o mažiausiai – atsparumą (4,53 balai). Psichologinio kapitalo sudedamųjų dalių standartiniai nuokrypiai yra labai panašūs, vadinasi, atsakymų vertinimų nutolimas nuo vidurkių skiriasi nedaug.

Taip pat analizuojant bendruosius tyrimo duomenis, buvo atlikta demografinių rodiklių bei tiriamųjų konstrukto – organizacinio palaikymo bei psichologinio kapitalo – ryšių analizė. Jos metu rasti du statistiškai reikšmingi ryšiai. Organizacinis palaikymas aukščiau įvertintas tyrime dalyvavusių moterų nei vyrų. Tiriant atskirų organizacinio palaikymo komponentų sąsajas su respondentų lytimi, paaiškėjo, kad skirtumas yra vertinant organizacines tvarkas bei asmeninį palaikymą. Vadovų palaikymo vertinimo skirtumas pagal respondentų lytį nėra statistiškai reikšmingas. Taip pat neigiama koreliacija atrasta tarp organizacinio palaikymo ir išsilavinimo. Rezultatų analizė atskleidė, jog kuo aukštesnis respondentų išsilavinimas, tuo žemiau jie vertina organizacinį palaikymą. Statistiškai reikšmingas ryšys pasireiškia vertinant visus tris organizacinio palaikymo komponentus, tačiau stipresnė neigiama koreliacija yra tarp respondentų išsilavinimo ir vadovų bei asmeninio palaikymų. Amžius ir stažas užimamoje pozicijoje neturi statistiškai reikšmingo ryšio nei su organizaciniu palaikymu, nei su psichologiniu kapitalu.

#### 4.3.2. Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo komponentų analizė

**Organizacinis palaikymas.** Tyrimo duomenimis organizacinio palaikymo vertinimo vidurkis lygus 5,05 balams iš 7. Interpretuojant šį rezultatą, galima teigti, jog darbuotojai pozityviai vertina organizaciją suteikiamą palaikymą, tačiau taip pat yra tam tikrų spragų, kurios silpnina darbuotojų suvokiamą organizacinį palaikymą. Analizuojant atskirus organizacinio palaikymo komponentus, vidurkių skirtumai nėra dideli, tačiau tam tikros tendencijos atsiskleidžia. Aukščiausiai įvertintas yra asmeninis darbuotojų palaikymas – 5,10 balų. Kiek mažiau vertinamos organizacinės tvarkos, skirtos darbuotojų palaikymui – 5,03. Mažiausią įvertinimą surinko vadovų palaikymas – 4,98 balus. Apžvelgus bendrus rezultatus, galima atlikti išsamesnę analizę bei aptarti labiausiai išsiskyrusių klausimų vertinimus.

Analizuojant vadovų palaikymą, respondentai išskiria, jog organizacijos, kuriose dirba, nesigaili dėl jų priėmimo ir iš tikrųjų rūpinasi darbuotojų gerove. Žemiausiai įvertintas organizacijos pasirengimas priimti atgal išėjusį darbuotoją. Taip pat respondentai linkę manyti, jog organizacija pasinaudotų darbuotojais, jei atsirastų galimybė, bei pelnu rūpinasi labiau nei darbuotojais. Vadovų palaikymo aukščiausiai ir žemiausiai įvertinti klausimai pateikiami 16 Lentelėje.

**16 lentelė.** Vadovų palaikymo skalės klausimai, turintys didžiausius ir mažiausius įverčius

Vadovų palaikymas				
<b>Aukščiausiai įvertinti klausimai</b>	26. Organizacija nemano, jog mano priėmimas į darbą buvo klaida.	5,83	<b>Bendras vadovų palaikymo skalės vidurkis</b>	4,98
	9. Organizacija iš tikrųjų rūpinasi mano gerove.	5,61		
<b>Žemiausiai įvertinti klausimai</b>	19. Jei išėčiau iš darbo, organizacija svarstytų mano priėmimą atgal, jei aš to norėčiau.	4,25	<b>Bendras organizacinio palaikymo skalės vidurkis</b>	5,05
	22. Jei atsirastų galimybė, organizacija nepasinaudotų manimi.	4,33		
	28. Organizacija labiau rūpinasi manimi nei pelnu.	4,55		

Organizacinių tvarkų analizėje taip pat išryškėja organizacijų silpnosios bei stipriosios pusės, vertinant darbuotojų suvokiamą organizacinį palaikymą. Dauguma respondentų pritarė teiginiui, jog organizacija

vertina jų indėlį į organizacijos gerovę. Taip pat respondentų teigimu, jų darbovietė linkusi atleisti netyčines klaidas bei neignoruoja darbuotojų nusiskundimų. Taigi, galima teigti, kad tiriamose organizacijose yra aukštas palaikymas suklydus bei atvira komunikacija. Analizuojant mažiausiai įvertintus organizacinių tvarkų teiginius, organizacijos neatitinka darbuotojų lūkesčių organizacinių atlygių bei palankių darbo sąlygų srityje. Respondentų teigimu, organizacija yra linkusi pakeisti darbuotoją kitu dėl jo sumažėjusių rezultatų, nevertina darbuotojo išskirtinių gebėjimų bei nelabai rūpinasi, jog darbuotojo atlygis būtų adekvatus darbuotojo pastangoms ir rezultatams. Organizacinių tvarkų žemiausiai bei aukščiausiai įvertinti teiginiai bei jų įverčiai pateikiami 17 Lentelėje.

**17 lentelė.** Organizacinio palaikymo skalės klausimai, turintys didžiausius ir mažiausius įverčius

<b>Organizacinės tvarkos</b>				
<b>Aukščiausiai įvertinti klausimai</b>	1. Organizacija vertina mano indėlį į organizacijos gerovę.	5,62	<b>Bendras vadovų palaikymo skalės vidurkis</b>	5,03
	13. Organizacija atleisti mano netyčinę klaidą.	5,41		
	6. Organizacija neignoruotų jokie mano nusiskundimo.	5,39	<b>Bendras organizacinio palaikymo skalės vidurkis</b>	5,05
<b>Žemiausiai įvertinti klausimai</b>	31. Organizacija nemano, kad bet kas galėtų atlikti mano darbą taip pat gerai kaip aš.	4,39		
	32. Organizacija rūpinasi, ar mano atlygis yra toks, kokio nusipelniau.	4,51		
	14. Jei mano rezultatyvumas bent kiek sumažėtų, organizacija manęs nepakeistų.	4,63		

Asmeninio palaikymo kategorija įvertinta geriausiai iš visų trijų organizacinio palaikymo komponentų. Viso klausimyno aukščiausiai įvertintas teiginys rodo, jog tiriamos organizacijos dažniausiai suteikia pagalbą, jei darbuotojai turi problemų, taip pat yra linkusios patenkinti darbuotojų specialius prašymus bei pasistengti kuriant palankias sąlygas darbuotojams atlikti savo darbą bei išnaudoti turimus gebėjimus. Visi trys mažiausiai įvertinti teiginiai apibūdina organizacijos siekį išlaikyti bei saugoti turimus darbuotojus, įvykus pokyčiams sistemose ar struktūrose, ar darbuotojui nusprendus palikti darbo vietą savo noru. Šių teiginių žemas įvertinimas parodo, jog darbuotojai nesijaučia pakankamai saugūs ir vertinami esamoje pozicijoje. Asmeninį palaikymą apibūdinantys teiginiai, gavę aukščiausius ir žemiausius įvertinimus, pateikiami 18 Lentelėje.

**18 lentelė.** Asmeninio palaikymo skalės klausimai, turintys didžiausius ir mažiausius įverčius

<b>Asmeninis palaikymas</b>				
<b>Aukščiausiai įvertinti klausimai</b>	8. Organizacijoje visada pasiekama pagalba, jei aš turiu problemą.	5,97	<b>Bendras vadovų palaikymo skalės vidurkis</b>	5,10
	20. Organizacija yra norinti man padėti, kai aš turiu specialių prašymų	5,89		
	10. Organizacija yra pasirengusi įdėti papildomų pastangų tam, kad padėtų man geriausiai atlikti mano darbą bei išnaudoti savo gebėjimus.	5,62	<b>Bendras organizacinio palaikymo skalės vidurkis</b>	5,05
	12. Jei organizacija rastų efektyvesnį būdą atlikti mano darbą, ji manęs nepakeistų.	3,91	<b>Bendras asmeninio palaikymo skalės vidurkis</b>	5,10

<b>Žemiausiai įvertinti klausimai</b>	34. Jei mano darbo pareigybė būtų pašalinta, organizacija geriau rinktųsi mano perkėlimą į naują darbo pareigybę nei atleidimą.	4,45		
	24. Jei nuspręščiau išeiti iš darbo, organizacija bandytų mane perkalbėti.	4,59		

Taigi, atlikus organizacinio palaikymo tyrimo duomenų analizę galima teigti, jog stipriausiai tiriamose organizacijose išreikštas asmeninis darbuotojų palaikymas, o mažiausiai – vadovų palaikymas. Respondentai pozityviai vertina organizacijų rūpinimąsi jų gerove, palaikymą suklydus. Taip pat tiriamos organizacijos, darbuotojų požiūriu, vertina darbuotojų indėlį, atsižvelgia į jų nusiskundimus bei prašymus, palaiko probleminėse situacijose asmeninėje ir profesinėje srityje. Probleminės organizacijų sritys, respondentų teigimu, yra organizacijos rūpinimasis adekvačiu atlygiu bei darbuotojų saugumu. Tiriamos organizacijos linkę labiau rūpintis pelnu, kaštų taupymu, efektyvumu nei darbuotojų išsaugojimu, jų lojalumo stiprinimu.

**Psichologinis kapitalas.** Antrasis konstruktas, kuris buvo matuojamas šiame tyrime, yra psichologinis kapitalas. Psichologinio kapitalo vidurkis, vertinant visus 116 respondentų, yra 4,65 balai iš 6 galimų. Aukščiausiai įvertinti komponentai – saviveiksmingumas ir viltis (4,73 ir 4,72 balai atitinkamai). Kiek mažiau tiriami darbuotojai įvertino savo optimizmą – 4,60 balų. Pati silpniausia tiriamųjų psichologinio kapitalo dalis yra atsparumas, kurio vertinimo vidurkis yra 4,53. Toliau šiame skyrelyje bus aptariamos darbuotojų stipriosios ir silpnosios jų psichologinio kapitalo sritys, kurių santrauka pateikiama 19 Lentelėje.

**19 lentelė.** Psichologinio kapitalo skalės klausimai, turintys didžiausius ir mažiausius įverčius

	<b>Bendras vidurkis</b>	<b>Aukščiausiai įvertinti teiginiai</b>		<b>Žemiausiai įvertinti teiginiai</b>	
<b>Saviveiksmingumas</b>	4,73	Aš esu įsitikinęs, jog rasiu sprendimą, analizuojant ilgalaikę problemą.	5,07		
<b>Viltis</b>	4,72	Kiekviena problema turi daugybę išeičių.	5,06		
<b>Atsparumas</b>	4,53	Darbe aš dažniausiai vienu ar kitu būdu išsprendžiu kilusius sunkumus.	4,99	Kai aš patiriu nesėkmę darbe, man nesunku nuo to atsitiesti, judėti pirmyn.	3,95
		Jei reikia, darbe aš galiu savarankiškai imtis reikalingų veiksmų.	5,00	Dažniausiai aš įveikiu spresines situacijos be emocinio nuopolio.	4,30
				Aš manau, jog galiu kontroliuoti daugelį dalykų darbinėse situacijose.	4,45
<b>Optimizmas</b>	4,60			Manau, kad kiekviena neigiama situacija darbe turi teigiamą pusę.	4,41

Aukščiausiai respondentai įvertino vieną iš saviveiksmingumo komponentų – pasitikėjimą savimi ieškant ilgalaikės problemos sprendimo (5,07). Taip pat darbuotojai aukštai įsivertino savo tikėjimą, jog kiekviena problema turi daug išeičių (5,06). Aukštai įvertinti net du atsparumo komponentai – prireikus

gebėjimas darbe imtis savarankiškų veiksmų (5,00) bei išspręsti profesinėje veikloje kilusius sunkumus (4,99). Nepaisant to, kad keletas atsparumo komponentų yra įvertinti itin aukštai, tačiau taip pat yra net trys teiginiai, kuriuos respondentai įvertino ypatingai žemai, dėl kurių būtent atsparumas turi mažiausią bendrąjį vidurkį. Žemiausiai darbuotojai įvertino savo gebėjimą atsitiesti po nesėkmių nutikusių darbe (3,95) bei gebėjimą įveikti stresines situacijas be emocinio nuopuolio (4,30). Taip pat respondentai ne visai sutinka su teiginiu, jog gali kontroliuoti daugelį situacijų darbe (4,45). Taip pat tik kiek aukštesnį vidutinį įvertinimą, žymintį, kad respondentai truputį sutinka su pateiktu teiginiu, gavo optimizmo kategorijos teiginys, pažymintis, jog kiekviena neigiama situacija darbe turi teigiamą pusę (4,41).

#### 4.3.3. Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo sąsajų analizė

**Instrumentų ir duomenų patikimumo analizė.** Prieš tikrinant pagrindinę tyrimo hipotezę, jog organizacinis palaikymas turi teigiamos įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui, buvo atlikti tyrimo instrumentų suderinamumo ir duomenų patikimumo testai. Visų pirma, naudojant Cronbacho alfa koeficientą, siekiama apskaičiuoti organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo instrumentų vidinę konsistenciją. Naudojant šį įrankį, galima nustatyti, ar instrumentas yra tinkamai parengtas ir jo pagalba surinktus duomenis galima naudoti (Tavakol ir Dennick, 2011). Reikšmė  $\alpha$  koeficiento reprezentuoja duomenų vidinį suderinamumą (angl. *internal consistency*) (George ir Mallery, 2003). Koeficiento reikšmių santrauka pateikiama 20 Lentelėje.

**20 lentelė.** Cronbacho alfa koeficiento reikšmių santrauka (George ir Mallery, 2003)

Cronbacho alfa koeficientas	Vidinis suderinamumas
$\alpha \geq 0.9$	puikus
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	geras
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	priimtinas
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	abejotinas
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	silpnas
$0.5 > \alpha$	nepriimtinas

Cronbacho alfa testas buvo atliktas abiem tyrimo konstrukčių instrumentams: organizaciniam palaikymui ir psichologiniam kapitalui. Žemiau pateikiami testo rezultatai 21 lentelėje.

**21 lentelė.** Tiriamų konstrukčių instrumentų suderinamumo testo rezultatai

Tiriamas konstruktas	Cronbacho alfa koeficientas	Elementų skaičius
Organizacinis palaikymas	$\alpha = 0,952$	N=36
Psichologinis kapitalas	$\alpha = 0,910$	N=24

Pagal suderinamumo testo rezultatus galima matyti, jog abiejų konstrukčių duomenys turi labai aukštą vidinį suderinamumą, nes  $\alpha$  koeficientas yra daugiau nei 0,9. Tai leidžia atlikti tolesnę duomenų analizę, remiantis būtent šiais tyrimo instrumentais.

Taip pat duomenų išdėstymui patikrinti buvo atliekamas normaliojo pasiskirstymo testas. Šapiro-Vilko (angl. *Shapiro-Wilk*) koeficientas rodo, ar duomenų pasiskirstymas yra normalus ir tinkamas tolesnei analizei. Duomenys buvo tiriami pagal pagrindinius tyrimo konstruktus bei tiriamas organizacijas, siekiant patikrinti, ar visų organizacijų duomenys yra tinkami duomenų analizei parametriniais statistikos metodais. Testo rezultatai pateikiami 22 Lentelėje.

**22 lentelė.** Normaliojo pasiskirstymo testo rezultatai

	Organizacinis palaikymas		Psichologinis kapitalas	
	Statistic	Sig.	Statistic.	Sig.
<b>A įmonė</b>	0,922	0,411	0,975	0,930
<b>B įmonė</b>	0,959	0,527	0,868	0,011
<b>C įmonė</b>	0,956	0,590	0,927	0,215
<b>D įmonė</b>	0,915	0,020	0,948	0,153
<b>E įmonė</b>	0,981	0,729	0,979	0,644

Normalus duomenų pasiskirstymas yra laikomas tada, kai Šapiro-Vilko koeficientas yra daugiau nei 0,05. Pagal tai matoma, jog dauguma organizacijų duomenų tiek apie organizacinį palaikymą, tiek apie psichologinį kapitalą yra normaliai pasiskirstę. Pagal atliktą normaliojo pasiskirstymo testą, įmonės B psichologinio kapitalo bei įmonės D organizacinio palaikymo duomenys nėra normaliai pasiskirstę, todėl šių įmonių nebus atliekama atskiro atvejo analizė.

**Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo ryšių analizė.** Visų pirma, buvo tikrinama pagrindinė tyrimo hipotezė - organizacinis palaikymas daro teigiamą įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui. Šiai hipotezei patikrinti buvo atliekama Kendalo koreliacijos analizė, siekiant nustatyti, ar tarp šių konstrukčių yra ryšys, bei tiesinės regresijos analizė, padedanti apskaičiuoti esamą įtaką bei jos dydį. Kendalo koreliacijos testo rezultatai pateikiami 23 lentelėje.

**23 lentelė.** Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo tarpusavio koreliacija

	Psichologinis kapitalas
<b>Organizacinis palaikymas</b>	0,333**

\*\* p < 0,01

Pagal atliktą analizę galima matyti, jog organizacinis palaikymas teigiamai koreliuoja su psichologiniu kapitalu, nes koreliacijos koeficientas  $r = 0,333$ . Interpretuojant koreliacijos koeficientą, kurio dydis yra 0,333, galima teigti, jog tarp konstrukčių yra vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas ryšys (Dancey ir Reidy, 2007).

Atlikus pagrindinių konstrukto ryšio nustatymą, taip pat svarbu patikrinti kitas tyrimo hipotezes, teigiančias, jog atskiri organizacinio palaikymo komponentai (vadovų palaikymas, organizacinės tvarkos, asmeninis palaikymas) turi teigiamą poveikį darbuotojų psichologiniam kapitalui. Kendalo koreliacinės analizės rezultatai pateikiami 24 Lentelėje.

**24 lentelė.** Organizacinio palaikymo komponentų įtaka psichologiniam kapitalui

	<b>Psichologinis kapitalas</b>
<b>Vadovų palaikymas</b>	0,278**
<b>Organizacinės tvarkos</b>	0,323**
<b>Asmeninis palaikymas</b>	0,330**

\*\* p < 0.01

Koreliacinė duomenų analizė patvirtino, jog kiekvienas organizacinio palaikymo komponentas atskirai taip pat turi ryšį su darbuotojų psichologiniu kapitalu. Stipriausią ryšį su psichologiniu kapitalu turi asmeninis palaikymas. Kiek mažesnės reikšmės turi organizacinių tvarkų komponentas. Mažiausia, tačiau taip pat statistiškai reikšminga koreliacija rasta tarp vadovų palaikymo ir psichologinio kapitalo.

**Organizacinio palaikymo įtaka darbuotojų psichologiniam kapitalui.** Taikant tiesinės regresijos metodą, organizacinis palaikymas buvo pasirinktas nepriklausomu, o psichologinis kapitalas – priklausomuoju kintamuoju, kaip ir teoriniame modelyje. Šis statistinis metodas leidžia numatyti priklausomojo kintamojo kitimą pagal esamas nepriklausomo kintamojo reikšmes. Visų pirma, pateikiama apibendrintųjų duomenų lentelė, siekiant nustatyti modelio tinkamumą tolesnei analizei. Modelio santrauka pateikiama 25 Lentelėje.

**25 lentelė.** Regresijos modelio santrauka

<b>Modelis</b>	<b>R</b>	<b>R kvadratu (R Square)</b>	<b>Pritaikytas R kvadratu (Adjusted R Square)</b>	<b>Standartinė paklaida (Std. Error of the Estimate)</b>
Nepriklausomas kintamasis – organizacinis palaikymas; priklausomas kintamasis – psichologinis kapitalas	0,435	0,189	0,182	0,50036

Atlikta analizė pateikia keletą svarbių duomenų tolesniam modelio vystymui. Visų pirma koreliacijos rodiklis rodo vidutinio stiprumo koreliacinį ryšį tarp organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo (R=0,435). Kitas svarbus rodiklis yra R-kvadratu. Jis parodo, kiek procentų priklausomojo kintamojo (psichologinio kapitalo) reikšmės paaiškina nepriklausomas kintamasis (organizacinis palaikymas). Šis modelio rodiklis yra 0,189. Tai parodo, jog apie 19 procentų psichologinio kapitalo reikšmės paaiškina organizacinis palaikymas. Tai reiškia, jog apie penktadalį psichologinio kapitalo reikšmių sklaidos paaiškina organizacinis palaikymas, kitos reikšmės remiasi kitais faktoriais, kurie šiame tyrime nebuvo tirti. Kai kuriose tyrimų srityse žemas R-kvadratu yra gana tikėtinas (Bock, 2017). Autoriaus teigimu tyrimai, analizuojantys žmonių elgesį, dažniausiai turi mažesnę R-kvadratu reikšmę. Taip pat mažesnę šio koeficiento reikšmę dažnai sąlygoja ir skalės. Abu šie komponentai atitinka būtent šį tyrimą, todėl regresinė analizė bus atliekama toliau, siekiant gauti daugiau duomenų, kurie galimai patvirtintų arba paneigtų pagal teorinį modelį iškeltą tyrimo hipotezę. Modelio tinkamumo patikrinimui naudojama regresinės analizės koeficientų įverčiai, kurie yra pateikiami 26 Lentelėje.

**26 lentelė.** Regresinės analizės koeficientų lentelė

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai (Unstandardized Coefficients)		Standartizuoti koeficientai	t	Reikšmingumo lygmuo (Sig.)
	B	Standartinė paklaida (Std. Error)	Beta		
<b>Constant</b>	3,456	0,235	0,435	14,717	0,000
<b>Organizacinis palaikymas</b>	0,235	0,046		5,161	0,000

a. Priklausomas kintamasis – psichologinis kapitalas

Regresinės analizės rezultatai patvirtinta iškeltą hipotezę, jog organizacinis palaikymas turi įtakos psichologiniam kapitalui, nes p reikšmė lygi nuliui. Taigi, tarp šių konstrukčių yra teigiamas koreliacinis ryšys, kuris reiškia, jog didėjant nepriklausomam kintamajam, organizaciniam palaikymui, taip pat didėja ir priklausomas kintamasis – psichologinis kapitalas.

Analizuojant atskirų organizacinio palaikymo komponentų įtaką psichologiniam kapitalui reikšmingų ryšių nerasta. Tai reiškia, kad reikšmingą įtaką psichologiniam kapitalui turi organizacinio palaikymo komponentų veikimas kartu. Nors atskirų komponentų įtaka psichologiniam kapitalui nėra reikšminga, tačiau kiti regresinės analizės rodikliai yra naudingi tolimesniam organizacinio palaikymo ryšio su psichologiniu kapitalu analizavimui. Regresinės analizės duomenys pateikiami 27 Lentelėje.

**27 lentelė.** Organizacinio palaikymo komponentų regresinės analizės koeficientų lentelė

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai (Unstandardized Coefficients)		Standartizuoti koeficientai	t	Reikšmingumo lygmuo (Sig.)
	B	Standartinė paklaida (Std. Error)	Beta		
<b>Constant</b>	3,379	0,249	-0,064	13,587	0,000
<b>Vadovų palaikymas</b>	-0,031	0,099		-0,313	0,755
<b>Organizacinės tvarkos</b>	0,111	0,104	0,218	1,074	0,285
<b>Asmeninis palaikymas</b>	0,168	0,104	0,301	1,622	0,108

a. Priklausomas kintamasis – psichologinis kapitalas

Standartizuotas koeficientas Beta nusako nepriklausomų kintamųjų ryšį su priklausomu kintamuoju. Nors atskiri organizacinio palaikymo komponentai įtakos psichologiniam kapitalui neturi, tačiau analizuojant ryšius galima suprasti, kokie komponentai, vis dėlto, yra svarbesni, siekiant didinti darbuotojų psichologinį kapitalą. Standartizuoto koeficiento Beta reikšmė analizuojama panašiai kaip koreliacijos koeficiento – kuo reikšmė arčiau 1, tuo ryšys stipresnis. Pagal gautus rezultatus galima teigti, jog stipriausią ryšį su psichologiniu kapitalu turi asmeninis palaikymas. Kiek mažesnę – organizacinės tvarkos. Labai silpnas ir neigiamas ryšys yra tarp vadovų palaikymo ir psichologinio kapitalo.



Tokie patys dėsningumai randami ir atliekant koreliacinę analizę. Gilesniam organizacinio palaikymo komponentų ryšių su psichologiniu kapitalui suvokimui atlikta Kendalo koreliacinė analizė, kurios rezultatai pateikiami 28 Lentelėje.

**28 lentelė.** Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo komponentų sąsajos

	PSICHOLOGINIS KAPITALAS	Saviveiksmingumas	Viltis	Atsparumas	Optimizmas
<b>Vadovų palaikymas</b>	0,278**	0,265**	0,264**	0,170**	0,295**
<b>Organizacinės tvarkos</b>	0,323**	0,333**	0,318**	0,204**	0,300**
<b>Asmeninis palaikymas</b>	0,330**	0,305**	0,327**	0,175**	0,350**

\*\* p <0,01

**Ryšys tarp asmeninio palaikymo ir psichologinio kapitalo.** Iš pateiktų analizės duomenų galima matyti, jog stipriausias ryšys yra tarp asmeninio palaikymo bei optimizmo. Tai reiškia, jog darbo ir privataus gyvenimo balansas, augimo galimybės bei palaikymas asmeniniame gyvenime pozityviai veikia darbuotojų optimizmą – gebėjimą pasiekimus ir pozityvius įvykius priskirti prie vidinių, nuolatinių gebėjimų. Siekiant suprasti, kas būtent asmeninio palaikymo kategorijoje teigiamai veikia darbuotojų optimizmą, apskaičiuota atskirų organizacinio palaikymo klausimų ir psichologinio kapitalo komponentų koreliacija. Koreliacinė analizė parodė, jau didžiausią ryšį su darbuotojų optimizmu turi organizacijos rūpinimasis darbuotojų pasitenkinimu darbu ( $r=0,365^{**}$ ) bei organizacijos pasirengimas įdėti papildomų pastangų tam, kad padėtų darbuotojams geriausiai atlikti savo darbą bei išnaudoti gebėjimus ( $r=0,347^{**}$ ). Taip pat asmeninis palaikymas turi reikšmingą ryšį su psichologinio kapitalo vilties komponentu, kuris apibūdina darbuotojų valios ir skirtingų, alternatyvių planų turėjimą, siekiant tikslo. Vilties raiškai taip pat stipriausią ryšį turi organizacijos papildomos pastangos dėl darbuotojų ( $r=0,362^{**}$ ) bei rūpinimasis jų pasitenkinimu darbu ( $r=0,358^{**}$ ).

**Ryšys tarp organizacinių tvarkų ir psichologinio kapitalo.** Organizacinių tvarkų komponentas, apimantis palaikymą suklydus, organizacinius atlygius, palankias darbo sąlygas, atvirą komunikaciją, lankstumą bei dalyvavimą sprendimų priėmimo didžiausią ryšį turi su darbuotojų saviveiksmingumu. Ši psichologinio kapitalo dalis nusako darbuotojo tikėjimą savo gebėjimais pasitelkti kognityvinius gebėjimus siekiant konkrečių tikslų. Labiausiai saviveiksmingumas susijęs su organizacijos vertinimu darbuotojų indėliu į organizacijos gerovę ( $r=0,383^{**}$ ) bei organizacijos rūpinimusi darbuotojų nuomone ( $r=0,381^{**}$ ). Pastarasis elementas taip pat svarbus ir darbuotojų vilties, antrojo labiausiai organizacinių tvarkų paveikiamo komponento, dydžiui ( $r=0,365^{**}$ ). Kitas svarbus organizacinių tvarkų aspektas, turintis reikšmingą ryšį su darbuotojų viltimi, yra organizacijos didžiavimasis darbuotojų pasiekimais darbe ( $r=0,355^{**}$ ).

**Ryšys tarp vadovų palaikymo ir psichologinio kapitalo.** Paskutinis organizacinio palaikymo komponentas – vadovų palaikymas – turi silpniausią ryšį su darbuotojų psichologiniu kapitalu, tačiau taip pat statistiškai reikšmingai siejasi su visais psichologinio kapitalo komponentais. Vadovų palaikymas apima tiesioginių vadovų paramą darbuotojams bei efektyvią komunikaciją su jais.

Stipriausią ryšį šis komponentas turi su darbuotojų optimizmu bei saviveiksmingumu. Abu psichologinio kapitalo komponentai labiausiai yra susiję su darbuotojų suvokimu apie organizacijos nuoširdų rūpinimąsi jų gerove ( $r=0,372^{**}$  ir  $r=0,351^{**}$  atitinkamai) bei vadovų pasididžiavimu darbuotojais, jog jie yra organizacijos dalis ( $r=0,280^{**}$  ir  $r=0,400^{**}$  atitinkamai)

#### 4.3.4. Atvejų analizė

Tyrimas buvo atliktas konkrečiose įmonėse, o ne naudojant bendros populiacijos respondentų apklausų rinkimą. Šis atrankos būdas buvo pasirinktas siekiant gauti svaresnius duomenis dėl tiriamų konstruktyvų tarpusavio sąsajų, nustatyti gautų rezultatų galimas priežastis bei pateikti konkrečias rekomendacijas organizacijai.

Pagal prieš tai darytą normaliojo pasiskirstymo testą, įmonės B ir D atmestos kaip netinkamos parametrinių testų analizei, todėl jos atskirai analizuojamos nebus. Kitos trys įmonės įtrauktos į tolesnę analizę, visų pirma atliekant regresinę analizę, siekiant išsiaiškinti, kaip organizacinio palaikymo įtaka darbuotojų psichologiniam kapitalui skiriasi tarp tiriamų organizacijų. Bendrieji regresinės analizės modelio rezultatai pateikiami 29 Lentelėje.

**29 lentelė.** Atvejų analizė - regresijos modelių santrauka

Modelis	R	R kvadratu (R Square)	Pritaikytas R kvadratu (Adjusted R Square)	Standartinė paklaida (Std. Error of the Estimate)
Įmonė A	0,705	0,498	0,426	0,60552
Įmonė C	0,020	0,000	-0,071	0,59204
Įmonė E	0,419	0,176	0,154	0,44110

Pagal gautus duomenis galima pateikti išvadas, kokią psichologinio kapitalo dalį nusako organizacinis palaikymas. Itin aukštas procentas yra įmonės A – beveik 50% organizacijos psichologinio kapitalo nulemia organizacinis palaikymas. Tai itin aukštas rodiklis. Įmonės E rodiklis panašus į bendrosios imties rezultatą – apie 18 procentų darbuotojų psichologinio kapitalo nusako organizacinis palaikymas. Įmonė C itin išsiskiria – jos organizacinis palaikymas visai nesusijęs su darbuotojų psichologiniu kapitalu, todėl tolesnei atvejų analizei ši įmonė nebus naudojama. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui patvirtinimui taip pat nustatytas reikšmingumo lygmuo (angl. *Significance*). Šis rodiklis parodė, jog tiek įmonės A, tiek įmonės E organizacinis palaikymas turi įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui ( $p=0,034$  ir  $p=0,006$  atitinkamai).

**Organizacinio palaikymo ir psichologinio kapitalo rezultatų analizė įmonėse A ir E.** Tolesnei atvejų analizei, sujungiant kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, pasirinktos įmonės A ir E dėl organizacinio palaikymo statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui. Bendrųjų rezultatų duomenys pateikiami 30 Lentelėje.

**30 lentelė.** Atvejų analizė - bendrieji tyrimo rezultatai

		Mažiausias	Didžiausias	Vidurkis	Stand. nuokrypis
<b>ORGANIZACINIS PALAIKYMAS</b>	<b>Įmonė A</b>	2,72	6,50	5,01	1,32
	<b>Įmonė E</b>	3,78	6,61	5,13	0,69
<b>PSICHOLOGINIS KAPITALAS</b>	<b>Įmonė A</b>	3,63	6,00	4,81	0,79
	<b>Įmonė E</b>	3,63	5,71	4,78	0,47

Organizacinio palaikymo vertinimo vidurkis abiejose įmonėse yra panašus, kiek didesnis įmonėje E. Psichologinio kapitalo vertinimas beveik nesiskiria. Vienas svarbus aspektas, matomas šių duomenų pagalba, jog įmonės A organizacinio palaikymo standartinis nuokrypis yra beveik dvigubai didesnis nei įmonės E. Tai reiškia, kad organizacinio palaikymo vertinimas tarp įmonės A darbuotojų pasiskirstęs labai nevienodai. Tai galima matyti ir iš mažiausių ir didžiausių organizacinio palaikymo reikšmių – mažiausias organizacinio palaikymo vertinimas yra tik 2,72 iš 7, o didžiausias – 6,5. Didžiausia atskirtis yra vadovų palaikymo vertinime.

Įmonių palyginimui ir analizei buvo išskiriamos stipriosios ir silpnosios organizacijų organizacinio palaikymo sritys (žr. 31 lentelę).

**31 lentelė.** Atvejų analizė – organizacinio palaikymo vertinimas

	Įmonė A	Įmonė E
Aukščiausiai įvertintos organizacinio palaikymo dalys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijos požiūris į klaidas</li> <li>• Darbuotojų indėlio į organizaciją vertinimas</li> <li>• Organizacijos pagalba individualiu atveju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų indėlio į organizaciją vertinimas</li> <li>• Pagalbos pasiekiamumas</li> <li>• Organizacijos pastangos, siekiant darbo praturtinimo</li> <li>• Darbuotojų pastangų pastebėjimas</li> <li>• Organizacijos pagalba individualiu atveju</li> </ul>
Žemiausiai įvertintos organizacinio palaikymo dalys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų saugumas dėl darbo vietos</li> <li>• Atsižvelgimas į darbuotojų interesus priimant sprendimus</li> <li>• Organizacijos rūpinimasis darbuotoju kaip prioritetiniu ištekliu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų saugumas dėl darbo vietos</li> <li>• Organizacijos palankumas darbuotojams pokyčių metu</li> </ul>

Susiejant darbuotojų apklausų tyrimo rezultatus su įmonių vadovų interviu apie organizacijos teikiamą palaikymą darbuotojams, galima išskirti kelias sąsajas. Analizuojant aukščiausiai įvertintus organizacinio palaikymo aspektus, vadovų ir darbuotojų vertinimas panašus. Visos darbuotojų išskirtos organizacinio palaikymo dalys buvo įvardintos ir įmonių vadovų, kaip būdai, kuriais organizacija stengiasi palaikyti darbuotojus. Abiejose įmonėse darbuotojai žemiausiai įvertino saugumą dėl darbo vietos, jeigu pasikeistų aplinkybės ar atsirastų mažiau kaštų reikalaujantis darbuotojas. Šis aspektas įmonių vadovų interviu metu nebuvo paminėtas. Įmonės A darbuotojai taip pat žemai įvertino darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą ir darbuotojų prioretizavimą. Tai visiškai neatitinka įmonės vadovo išreikštų minčių: „<...>mūsų organizacijoje darbuotojai iš tikrųjų yra pati svarbiausia organizacijos

dalis.“; „<...>sprendimai, kurie buvo priimti, jie tiesiogiai lietė darbuotojus ir aš manau, kad jie buvo labai patenkinti, kad buvo įtraukti į tą procesą.“. Tai parodo darbuotojų ir vadovo požiūrio išsiskyrimą, kuris veikia darbuotojų suvokimą apie organizacinį palaikymą. Įmonės E vadovas taip pat darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir jų procesą įvertino kaip itin teigiamą: „<...>mūsų žmonės vis tik sureagavo į tai teigiamai, nes tokių gerų tyrimo rezultatų nebuvo matę net tyrėjai.“. Tačiau taip pat įvardino ir keliamus aukštus reikalavimus, kurie galimai mažina darbuotojų suvokiamą organizacinį palaikymą: „Čia yra reikli aplinka. Tai kiti neatlaiko.“. Taigi, kadangi tyrimas atskleidė, jog organizacinis palaikymas turi įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui, organizacijos A ir E turėtų atsižvelgti į žemiausiai įvertintas organizacinio palaikymo dalis kaip galimas tobulinti, siekiant ne tik didesnio darbuotojų suvokiamo organizacinio palaikymo, bet ir aukštesnės psichologinio kapitalo raiškos.

Tolimesnė analizė galima atliekant koreliacinę testą, siekiant atskleisti, kokios organizacinio palaikymo sudedamosios dalys turi stipriausią ryšį su darbuotojų psichologiniu kapitalu.

**32 lentelė.** Atvejų analizė – koreliaciniai ryšiai

	PSICHOLOGINIS KAPITALAS	
	Įmonė A	Įmonė E
<b>ORGANIZACINIS PALAIKYMAS</b>	0,500	0,312**
<b>Vadovų palaikymas</b>	0,500	0,253*
<b>Organizacinės tvarkos</b>	0,572*	0,327**
<b>Asmeninis palaikymas</b>	0,535*	0,253*

\*p<0.05; \*\* p <0,01

Iš 32 lentelėje gautų duomenų galima pastebėti, kad nors įmonės A koreliaciniai koeficientai yra aukštesni, tačiau ne visi yra statistiškai reikšmingi. Taip yra dėl mažos imties – įmonėje A dirba tik devyni darbuotojai, kurie ir buvo apklausti šiame tyrime. Įmonės E tyrime dalyvavo 41 respondentas. Abiejų įmonių darbuotojų psichologinis kapitalas stipriausią ryšį turi su organizacinėmis tvarkomis. Įmonėje E vadovų ir asmeninis palaikymas yra vienodai susiję su darbuotojų psichologiniu kapitalu. Įmonėje A asmeninis palaikymas turi stipresnį ryšį su psichologiniu kapitalu, o vadovų palaikymas statistiškai reikšmingo ryšio su darbuotojų psichologiniu kapitalu neturi.

#### **4.4. Organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija**

Atliekamų tyrimų tikslas buvo atskleisti organizacinio palaikymo ir jo komponentų įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui. Žmonių išteklių vadybos kontekste psichologinio kapitalo ugdymas gali padidinti darbuotojų našumą, motyvaciją, įsitraukimą, taip prisidedant prie bendros organizacijos gerovės, todėl labai svarbu suprasti jam įtakos turinčius veiksnius, kaip galimus būdus psichologinio kapitalo didinimui. Organizacinis palaikymas dėl panašios įtakos organizacijai buvo pasirinktas kaip tyrimo objektas, kurio sąsajos su psichologiniu kapitalu analizuojamos šiame darbe.

Visų pirma, buvo atliktas kokybinis tyrimas, įtraukiant tiriamų penkių įstaigų vadovus, siekiant patvirtinti teorinį tyrimo modelį – organizacinio palaikymo komponentus. Tyrimo rezultatai patvirtino teorinį organizacinio palaikymo išskaidymą į tris pagrindinius elementus: vadovų palaikymas, organizacinės tvarkos ir asmeninis palaikymas.

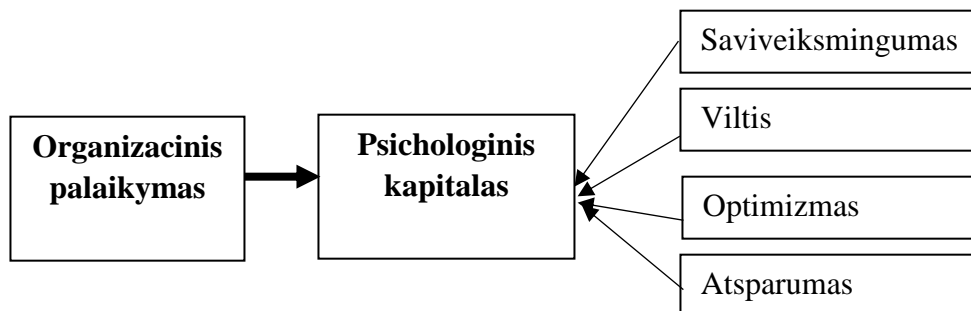
Kiekybinio tyrimo metu buvo siekiama suprasti organizacinio palaikymo ir darbuotojų psichologinio kapitalo raišką tiriamose organizacijose. Tyrime dalyvavo viso 116 penkių įstaigų darbuotojų. Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojai šiek tiek geriau vertina savo psichologinį kapitalą nei organizacinį palaikymą (77 % ir 72 % atitinkamai). Tyrimo duomenys taip pat parodė, kad organizacinio palaikymo vertinimo rezultatai daug plačiau pasiskirstę nei psichologinio kapitalo. Tai rodo, jog darbuotojai, dirbantys net ir toje pačioje įstaigoje, skirtingai vertina organizacinį palaikymą. Tai gali parodyti darbuotojų subjektyvumą organizacinio palaikymo atžvilgiu arba organizacijos skirtingą elgesį su skirtingais darbuotojais, tačiau šie aspektai nebuvo tiriami šiame tyrime.

Tyrimo respondentai aukščiausiai įvertino organizacinio palaikymo komponentą, kuris analizuoja asmeninį palaikymą (5,10 iš 7). Kiek mažiau vertinamos organizacinės tvarkos, skirtos darbuotojams palaikyti – 5,03. Mažiausią įvertinimą surinko vadovų palaikymas – 4,98 balus. Respondentai pozityviai vertina organizacijų rūpinimąsi jų gerove, palaikymą suklydus. Taip pat tiriamos organizacijos, darbuotojų požiūriu, vertina darbuotojų indėlį, atsižvelgia į jų nusiskundimus bei prašymus, palaiko probleminėse situacijose asmeninėje ir profesinėje srityje. Probleminės organizacijų sritys, respondentų teigimu, yra organizacijos rūpinimasis adekvačiu atlygiu bei darbuotojų saugumu. Tiriamos organizacijos linkę labiau rūpintis pelnu, kaštų taupymu, efektyvumu nei darbuotojų išsaugojimu, jų lojalumo stiprinimu.

Analizuojant darbuotojų psichologinį kapitalą, aukščiausiai įvertinti komponentai yra saviveiksmingumas ir viltis (4,73 ir 4,72 balai atitinkamai). Kiek mažiau tiriami darbuotojai įvertino savo optimizmą – 4,60 balų. Pati silpniausia tiriamųjų psichologinio kapitalo dalis yra atsparumas, kurio vertinimo vidurkis yra 4,53. Aukščiausiai respondentai įvertino pasitikėjimą savimi ieškant ilgalaikės problemos sprendimo, tikėjimą, jog kiekviena problema turi daug išeičių bei gebėjimą darbe imtis savarankiškų veiksmų ir išspręsti profesinėje veikloje kilusius sunkumus. Žemiausiai darbuotojai įvertino savo gebėjimą atsitiesti po nesėkmių nutikusių darbe bei įveikti stresines situacijas be emocinio nuopuolio.

Siekiant suprasti pagrindinių tyrimo konstrukto ryšius, pirmiausia buvo atliekama koreliacinė analizė, kuri parodo, kad tiek organizacinis palaikymas, tiek jo komponentai turi statistiškai reikšmingą ryšį su darbuotojų psichologiniu kapitalu (organizacinis palaikymas ( $r=0,333$ ); vadovų palaikymas ( $r=0,278$ ); organizacinės tvarkos ( $r=0,323$ ); asmeninis palaikymas ( $r=0,330$ ). Pagrindinei tyrimo hipotezei patvirtinti, jog organizacinis palaikymas turi įtakos psichologiniam kapitalui, buvo atlikta regresinė analizė. Ji patvirtino, jog organizacinis palaikymas turi teigiamos, statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui ir apsprendžia apie 19 % psichologinio kapitalo raiškos. Kitos tyrimo hipotezės, jog atskiri organizacinio palaikymo komponentai taip pat turi įtakos darbuotojų

psichologiniam kapitalui, buvo atmestos, nes regresinės analizės metu nustatytas ryšys nėra statistiškai reikšmingas. Tai reiškia, jog psichologiniam kapitalui teigiamos įtakos turi tik kartu veikiančios organizacinio palaikymo dalys. Pagal gautus rezultatus patikslinamas teorinis tyrimo modelis, nebeįtraukiant atskirų organizacinio palaikymo komponentų, o tik bendrą organizacinio palaikymo konstruklą (žr. 4 Paveikslas).



**4 pav.** Patikslintas organizacinio palaikymo įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui tyrimo modelis

Atlikta dviejų įmonių atvejų analizė, atskleidė, jog šiose įmonėse atskirai organizacinis palaikymas taip pat turi įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui. Taip pat analizė atskleidė stipriausias bei tobulintas įmonių organizacinio palaikymo dalis, kurias sustiprinus galima tikėtis darbuotojų psichologinio kapitalo padidėjimo. Atvejų analizėje darbuotojų kiekybinio tyrimo duomenys buvo sulyginami su įmonių vadovų kokybinio tyrimo rezultatais. Tai atskleidė keletą darbuotojų ir vadovų skirtingų požiūrių kryptių, kurios gali būti identifikuojamos kaip probleminės organizacijos sritys bei pateikiamos kaip rekomendacijos įmonėms.

Šis tyrimas prisidėjo prie mokslinės psichologinio kapitalo ir jo susidarymo prielaidų analizės, pridėdamas organizacinį palaikymą kaip dar vieną veiksni, turintį įtakos psichologinio kapitalo raiškai. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog atskiros organizacinio palaikymo dalys neturi įtakos psichologiniam kapitalui, o tai reiškia, jog organizacinio palaikymo komponentų sąveika turi sinergetinį ryšį psichologinio kapitalo atžvilgiu.

Atlikus šį tyrimą, taip pat buvo atskleistos tolesnių mokslinių tyrimų kryptys. Šiame tyrime nedidelis respondentų skaičius apribojo platesnį įmonių atvejų analizių pateikimą. Siekiant plačiau pritaikyti gautus rezultatus ir pateikti svaresnes išvadas, rekomenduojama pakartoti tyrimą su didesne tyrimo imtimi. Taip pat darbuotojų psichologinio kapitalo vertinimai gali būti netikslūs dėl savęs vertinimo, todėl būtų vertinga ištirti darbuotojų psichologinio kapitalo raišką objektyvesniu tyrimu, matuojančiu darbuotojų elgesį.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Psichologinis kapitalas yra sąlyginai naujas konstruktas žmonių išteklių vadybos srityje. Pozityvus psichologinis kapitalas turi įtakos darbuotojų požiūriui, elgesiui bei rezultatams, taip pat daro įtaką pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui bei lojalumui. Šiuo metu dauguma tyrimų orientuojasi į psichologinio kapitalo pasekmes bei stiprinimo būdus, tačiau atlikta itin mažai tyrimų apie darbuotojų psichologinio kapitalo formavimosi prielaidas bei įtakos turinčius veiksnius.
2. Organizacinį palaikymas yra darbuotojų įsitikinimas apie tai, koku lygiu organizacija vertina darbuotojų indėlį bei rūpinasi jų gerove. Šios nuostatos susiformuoja vertinant organizacijos pasirengimą apdovanoti padidėjusias pastangas ir patenkinti socialinius - emocinius poreikius. Atlikus teorinę mokslinės literatūros analizę atskleista, jog tiek organizacinis palaikymas, tiek psichologinis kapitalas turi pozityvios įtakos darbo rezultatyvumui, darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui, pozityviam nusiteikimui, pasitenkinimui darbu. Remiantis šiomis išvadomis suformuota mokslinė problema - kokią įtaką organizacinis palaikymas daro darbuotojų psichologiniam kapitalui?
3. Remiantis išsamia mokslinės literatūros analize suformuotas teorinis tyrimo modelis, kuris teigia, jog organizacinis palaikymas turi įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui. Šiame darbe organizacinis palaikymas apibrėžiamas kaip vadovų palaikymo, organizacinių tvarkų bei asmeninio palaikymo visuma. Psichologinis kapitalas skirstomas į saviveiksmingumo, vilties, optimizmo ir atsparumo komponentus. Organizacinio palaikymo išskaidymas į komponentus patvirtintas kokybiniu tyrimu, apklausiant įmonių vadovus apie organizacinio palaikymo raišką.
4. Tyrimo rezultatai patvirtino pagrindinę tyrimo hipotezę – organizacinis palaikymas turi pozityvios įtakos darbuotojų psichologiniam kapitalui ir lemia beveik penktadalį jo raiškos. Atlikus rezultatų analizę patikslintas tyrimo modelis – atskiri organizacinio palaikymo neveikia darbuotojų psichologinio kapitalo, įtaką turi tik bendra organizacinio palaikymo raiška. Dviejų įmonių atvejų analizės rezultatų pagrindu suformuluotos rekomendacijos organizacijoms, kokius organizacinio palaikymo aspektus įmonės turėtų stiprinti, siekiant aukštesnio darbuotojų psichologinio kapitalo.

**Rekomendacijos tolimesniems tyrimams.** Šio tyrimo rezultatai parodė, jog beveik penktadalį psichologinio kapitalo nulemia organizacinis palaikymas, taigi, svarbu ištirti kitus aspektus, veikiančius darbuotojų psichologinį kapitalą. Atliekant panašaus pobūdžio tyrimus ateityje, rekomenduojama atlikti tyrimą platesniu mastu, įtraukiant daugiau respondentų, siekiant tikslesnių ir reprezentatyvesnių rezultatų. Taip pat rekomenduojama išbandyti tyrimo įrankius, leidžiančius pamatuoti realų darbuotojų elgesį, nustatant jų psichologinio kapitalo raišką. Taip pat tyrimas atskleidė aukštus organizacinio palaikymo vertinimų skirtumus tose pačiose organizacijose, taigi, rekomenduojama įtraukti daugiau demografinių ar kitų kriterijų, galinčių padėti nustatyti, kas veikia organizacinio palaikymo vertinimą. Siekiant toliau plėsti psichologinio kapitalo formavimosi teoriją, svarbu tirti kitų žmonių išteklių vadybos aspektų įtaką darbuotojų psichologiniam kapitalui.

**Rekomendacijos organizacijoms.** Šio tyrimo rezultatai suteikė praktinių gairių organizacijoms, kurios nori didinti darbuotojų psichologinį kapitalą, stiprindamos organizacinį palaikymą.

Siekdamos psichologinio darbuotojų kapitalo stiprinimo per organizacinį palaikymą organizacijos turėtų stiprinti visus organizacinio palaikymo komponentus, nes bendra organizacinio palaikymo įtaka darbuotojų psichologiniam kapitalui yra didžiausia. Atsižvelgiant į atskirus organizacinio palaikymo elementų ryšius su darbuotojų psichologiniu kapitalu, labiausiai stiprinamos turėtų būti žmogiškųjų išteklių praktikos, veikiančios organizacines tvarkas (palaikymas suklydus, organizaciniai atlygiai, palankios darbo sąlygos, atvira komunikacija, lygybė, lankstumas ir įtraukimas į sprendimų priėmimą). Pagal tyrimo rezultatus asmeninio palaikymo (palaikymas asmeniniame gyvenime, augimo darbo vietoje galimybės, darbo ir šeimos balansas) stiprinimas yra antras pagal svarbumą, o vadovų palaikymas (tiesioginių vadovų parama, efektyvi komunikacija su vadovais) - mažiausiai sąsajų su psichologiniu kapitalu turintis komponentas.



## Literatūros sąrašas

1. Ariffin Ahmad, Z., ir Amini Yekta, Z. (2010). Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran. *Intangible Capital*, 6(2).
2. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. ir Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016998>
3. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. ir Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
4. Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(2), 141-149. <https://doi.org/10.1177/1548051813515516>
5. Avolio, B. J., Luthans, F. ir Ryan, C. (2006). *The high impact leader*. New York: McGraw Hill.
6. Azim, A. M. M. ir Dora, M. T. (2016). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 9(2), 99-118.
7. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
8. Baloyi, S., van Waveren, C. ir Chan, K. (2014). The Role Of Supervisor Support In Predicting Employee Job Satisfaction From Their Perception Of The Performance Management System: A Test Of Competing Models In Engineering Environments. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 25(1), 85-95. <https://doi.org/10.7166/25-1-739>
9. Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K. ir Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety science*, 74, 27-36. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.024>
10. Brooks, K. ir Muyia Nafukho, F. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?. *Journal of European Industrial Training*, 30(2), 117-128. <https://doi.org/10.1108/03090590610651258>
11. Cao, X., Guo, X., Vogel, D. ir Zhang, X. (2016). Exploring the influence of social media on employee work performance. *Internet Research*, 26(2), 529-545. <https://doi.org/10.1108/IntR-11-2014-0299>
12. Carver, C. S. ir Scheier, M. F. (2002). The hopeful optimist. *Psychological Inquiry*, 13(4), 288-290.
13. Çavuş, M. F. ir Gökçen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3), 244-255.
14. Chuang, C. H. ir Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel psychology*, 63(1), 153-196. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x>

15. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. ir Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
16. Clarke, V. ir Braun, V. (2013). Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners. *London: Sage*.
17. Colakoglu, U., Culha, O. ir Atay, H. (2010). The effects of perceived organisational support on employees' affective outcomes: evidence from the hotel industry. *Tourism and hospitality management*, 16(2), 125-150. <https://doi.org/10.1111/j.1469-0691.2009.02941.x>
18. Dancey C.P. ir Reidy J. (2007). Statistics without Maths for Psychology. *Pearson Education*
19. Ehsani, M., Sofdel, H. S., Amiri, M., Masrur, F. F., ir Hossini, R. N. S. (2013). Relationship between perceived organizational support with job satisfaction and organizational commitment of sports departments' staff. *International Journal of Sport Studies*, 3(12), 1302-1306.
20. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ir Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
21. Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ir Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
22. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ir Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
23. Fiabane, E., Giorgi, I., Sguazzin, C. ir Argentero, P. (2013). Work engagement and occupational stress in nurses and other healthcare workers: the role of organisational and personal factors. *Journal of clinical nursing*, 22(17-18), 2614-2624. <https://doi.org/10.1111/jocn.12084>
24. Gallup Leadership Institute. (2015). *Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction*. Prieiga per internetą <http://gli.unl.edu/uploads/psycapbriefing.pdf>
25. George, D. ir Mallery, P. (2003). Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference (4th ed.). *London: Pearson Education*.
26. Harms, P. D. ir Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594. <https://doi.org/10.1002/job.1785>
27. Hui, Q., Cao, X., Le, L. ir He, H. (2014). Empirical research on the influence of organizational support on psychological capital. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(4), 182.
28. Hmieleski, K. M. ir Carr, J. C. (2007). The relationship between entrepreneur psychological capital and well-being.
29. Hsu, S. H., Wang, Y. C., Chen, Y. F. ir Dahlgaard-Park, S. M. (2014). Building business excellence through psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1210-1223. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.913349>

30. Keles, N. H. (2011). Positive psychological capital: Definition, components and their effects on organizational management. *Journal of Organization and Management Sciences*, 3(2), 343-350.
31. Luthans F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23(6). <https://doi.org/10.1002/job.165>
32. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ir Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
33. Luthans, F., Luthans, K. W. ir Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons* 47(1), 45-50. doi 10.1016/j.bushor.2003.11.007
34. Luthans, F. ir Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
35. Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
36. Masten, A. S., Reed, M. G. J., Snyder, C. R. ir Lopez, S. J. (2002). Handbook of positive psychology. *Handbook of positive psychology*.
37. Ngo, H. Y. ir Ji, M. S. (2012). Gender differences in psychological capital. *Psychology of gender differences*, 146-159.
38. Niemiec, R. M. (2013). *Positive psychology at the movies: Using films to build virtues and character strengths*. Hogrefe Publishing.
39. Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ir Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
40. Reivich, K. ir Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway Books.
41. Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*, 58(3), 307-321. <https://doi.org/10.1002/jclp.10020>
42. Ryu, H. J. (2012). The relationship among positive psychological capital, job characteristics and organizational characteristics of large corporation employees. *Seoul National University, Seoul, Korea*.
43. Sihag, P. ir Sarikwal, L. (2015). Effect of perceived organizational support on psychological capital-A study of IT industries in Indian framework. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*. 20 (2), 19-26. Prieiga per internetą <http://ejbo.jyu.fi>
44. Shore, L. M. ir Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149-164.
45. Snyder, C. R. (Ed.). (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic press.
46. Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological inquiry*, 13(4), 249-275. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01)

47. Stamper, C. L., ir Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
48. Tavakol, M. ir Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <http://dx.doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
49. Tellis, W. M. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 3(2), 1-14. Prieiga per internetą <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss2/4>
50. Toor, S. U. R. ir Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 27(3), 299-313. <https://doi.org/10.1080/01446190902729721>
51. Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., ir Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of personality*, 72(6), 1161-1190. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00294.x>
52. Usmani, S. ir Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2, No. 1.
53. Walters, D. ir Nichols, T. (2006). Representation and consultation on health and safety in chemicals: An exploration of limits to the preferred model. *Employee Relations*, 28(3), 230-254. <https://doi.org/10.1108/01425450610661225>
54. Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J. ir Wu, H. (2017). Associations of occupational stressors, perceived organizational support, and psychological capital with work engagement among chinese female nurses. *BioMed research international*, 2017. <https://doi.org/10.1155/2017/5284628>
55. Whitney, D. K., Trosten-Bloom, A. ir Rader, K. (2010). *Appreciative leadership: Focus on what works to drive winning performance and build a thriving organization*. New York, NY: McGraw-Hill.
56. Worley, J.A., Fuqua, D.R. ir Hellman, C.M. (2009). The survey of perceived organisational support: Which measure should we use? *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 35(1). DOI:10.4102/ sajip.v35i1.754
57. Youssef, C. M. ir Luthans, F. (2012). Psychological capital. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Doi 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0002

## Priedai

### 1 priedas. Suvokiamo organizacinio palaikymo klausimynas

Žemiau pateikti teiginiai reprezentuoja Jūsų nuomonę, kurią galimai susidarėte apie organizaciją, kurioje dirbate. Kiekvieną teiginį įvertinkite balais nuo 1 iki 7, remdamiesi žemiau pateikta skale.

Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Trupučių nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Trupučių sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5	6	7

- |                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Organizacija vertina mano indėlį į organizacijos gerovę                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Jei organizacija galėtų pakeisti mane kitu darbuotoju, kuriam reikalingas mažesnis atlyginimas, ji taip padarytų.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Organizacija neįvertina mano papildomų pastangų.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Organizacija labai atsižvelgia į mano tikslus ir vertybes.                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Organizacija suprastų, jei ilgai negalėčiau dirbti dėl ligos.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Organizacija ignoruotų bet kokį mano nusiskundimą.                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Organizacija neatsižvelgia į mano interesus, kai priima mane paveikiančius sprendimus.                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Organizacijoje visada pasiekama pagalba, jei aš turiu problemą.                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Organizacija iš tikrųjų rūpinasi mano gerove.                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Organizacija yra pasirengusi įdėti papildomų pastangų tam, kad padėtų man geriausiai atlikti mano darbą bei išnaudoti savo gebėjimus. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Organizacija nesuprastų mano neatvykimo į darbą dėl asmeninių priežasčių.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Jei organizacija rastų efektyvesnį būdą atlikti mano darbą, ji mane pakeistų.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Organizacija atleistų mano netyčinę klaidą.                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Jei mano rezultatyvumas bent kiek sumažėtų, organizacija mane pakeistų.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Jeigu šioje organizacijoje dirbčiau visą savo karjerą, organizacijai neatrodytų, kad tai prisidės prie organizacijos sėkmės.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Organizacija man suteikia mažai galimybių kilti karjeros laiptais.                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Net jei atlikčiau savo darbą maksimaliai gerai, organizacija to nepastebėtų.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Organizacija sutiktų pakeisti mano darbo sąlygas dėl pagrįstos priežasties.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Jei būčiau atleistas, organizacija rinktųsi samdyti naują darbuotoją, nei priimti mane atgal.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- |                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 20. Organizacija yra norinti man padėti, kai aš turiu specialių prašymų.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 21. Organizacija rūpinasi mano pasitenkinimu darbu.                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 22. Jei atsirastų galimybė, organizacija pasinaudotų manimi.                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 23. Organizacija rodo menką rūpinimąsi manimi.                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 24. Jei nuspręščiau išeiti iš darbo, organizacija bandytų mane perkalbėti.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 25. Organizacijai rūpi mano nuomonė.                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 26. Organizacija mano, jog mano priėmimas į darbą buvo klaida.                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 27. Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe.                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 28. Organizacija labiau rūpinasi pelnu nei manimi.                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 29. Organizacija suprastų, jei man nepavyktų laiku baigti užduoties.                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 30. Jei organizacija uždirbtų didesnį pelną, ji svarstytų apie mano atlyginimo pakėlimą.                                        |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. Organizacija mano, kad bet kas galėtų atlikti mano darbą taip pat gerai kaip aš.                                            |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. Organizacija nesirūpina, ar mano atlygis yra toks, kokio nusipelniau.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 33. Organizacija nori paskirti man geriausias galimas užduotis, kurioms aš esu kvalifikuotas.                                   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. Jei mano darbo pareigybė būtų pašalinta, organizacija geriau rinktųsi mano atleidimą nei perkėlimą į naują darbo pareigybę. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 35. Organizacija stengiasi padaryti mano darbą kuo įmanoma įdomesnę.                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 36. Mano vadovai didžiuojasi, kad esu šios organizacijos dalis.                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |

## 2 Priedas. Psichologinio kapitalo klausimynas

Žemiau pateikiami teiginiai, kurie apibūdina Jūsų galimą nuomone apie save. Kiekvieną teiginį įvertinkite balais nuo 1 iki 7, remdamiesi žemiau pateikta skale.

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5	6

- |                                                                                                |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. Aš esu įsitikinęs, jog rasiu sprendimą, analizuojant ilgalaikę problemą.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Aš jaučiuosi užtikrintas, kai pristatau savo rezultatus darbo susirinkimuose.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Aš esu įsitikinęs, kad mokymų metu prisidedu prie diskusijų.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Aš pasitikiu savimi padedant sau nustatyti tikslus ir siekius.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Aš jaučiuosi užtikrintas, kontaktuojant su žmonėmis iš išorės, sprendžiant darbo problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Aš jaučiuosi užtikrintas, kai pristatau informaciją savo kolegoms.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Jei atsidurčiau probleminėje situacijoje, aš galėčiau sugalvoti daug išeičių.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Šiuo metu aš energingai siekiu savo tikslų.                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Kiekviena problema turi daugybę išeičių.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Šiuo metu aš laikau save pakankamai sėkmingu darbe.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Aš galiu sugalvoti daugybę būdų pasiekti mano dabartinių tikslų darbe.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Šiuo metu esu pasiekęs tų tikslų, kuriuos buvau sau iškėlęs anksčiau.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Kai aš patiriu nesėkmę darbe, man sunku nuo to atsitiesti, judėti pirmyn.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Darbe aš dažniausiai vienu ar kitu būdu išsprendžiu kilusius sunkumus.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. Jei reikia, darbe aš galiu savarankiškai imtis reikalingų veiksmų.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. Dažniausiai aš įveikiu stresines situacijos be emocinio nuopolio.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. Darbe aš įveikiu sunkius periodus, nes esu patyręs sunkumų anksčiau.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. Aš manau, jog galiu kontroliuoti daugelį dalykų darbinėse situacijose.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. Kai darbe situacija yra neuztikrinta, aš dažniausiai tikiuosi geriausios baigties.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. Jei kas nors gali nutikti nesėkmingo darbe, man visada tai nutiks.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21. Aš visada žvelgiu optimistiškai į situacijas darbe.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. Aš nusiteikęs optimistiškai apie savo darbo perspektyvą.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23. Man visada darbe viskas vyksta ne taip, kaip aš norėčiau.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24. Manau, kad kiekviena neigiama situacija darbe turi teigiamą pusę.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

### 3 Priedas. Organizacinio palaikymo klausimyno struktūra

Organizacinio palaikymo komponentai	Klausimų kategorijos	Klausimai
Vadovų palaikymas	-Organizacijos pasitenkinimas darbuotoju kaip organizacijos nariu (26, 36 klausimai) -Darbuotojo ateities vertės numatymas ( 15 klausimas) -Organizacijos rūpinimasis darbuotojo gerove (7, 9, 22, 23, 28 klausimai) Darbuotojo pakartotinis įdarbinimas po atleidimo (19 klausimas)	26. Organizacija mano, jog mano priėmimas į darbą buvo klaida 36. Mano vadovai didžiuojasi, kad esu šios organizacijos dalis. 15. Organizacija mano, jog manęs įdarbinimas visai mano karjerai, mažai prisidėtų prie organizacijos sėkmės. 7. Organizacija neatsižvelgia į mano interesus, kai priima mane paveikiančius sprendimus. 9. Organizacija iš tikrųjų rūpinasi mano gerove. 22. Jei atsirastų galimybė, organizacija pasinaudotų manimi. 23. Organizacija rodo menką rūpinimąsi manimi. 28. Organizacija labiau rūpinasi pelnu nei manimi. 19. Jei būčiau atleistas, organizacija rinktųsi samdyti naują darbuotoją, nei priimti mane atgal.
Organizacinės tvarkos	-Organizacijos pasitenkinimas darbuotojo atliekamo darbo kokybe (1, 27, 31 klausimai) -Darbuotojo tikslų ir nuomonės svarstymas (4, 25 klausimai) -Darbuotojo papildomų pastangų įvertinimas (3 klausimas) -Organizacijos rūpinimasis teisingu atlygiu (30, 32 klausimai) -Organizacijos ketinimas pakeisti darbuotoją sutaupant kaštų (2 klausimas) -Organizacijos reagavimas į darbuotojo galimus skundus (6 klausimas), klaidas (13 klausimas), pablogėjusią darbo kokybę (4, 14 klausimai), pagerėjusią darbo kokybę (17 klausimas) ir nesugebėjimą atlikti užduoties laiku (29 klausimas)	1. Organizacija vertina mano indėlį į organizacijos gerovę. 27. Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe. 31. Organizacija mano, kad bet kas galėtų atlikti mano darbą taip pat gerai kaip aš. 4. Organizacija labai atsižvelgia į mano tikslus ir vertybes. 25. Organizacijai rūpi mano nuomonė. 3. Organizacija neįvertina mano papildomų pastangų. 30. Jei organizacija uždirbtų didesnę pelną, ji svarstytų apie mano atlyginimo pakėlimą. 32. Organizacija nesirūpina, ar mano atlygis yra toks, kokio nusipelniau. 2. Jei organizacija galėtų pakeisti mane kitu darbuotoju, kuriam reikalingas mažesnis atlyginimas, ji taip padarytų. 6. Organizacija ignuorotų bet kokį mano nusiskundimą 13. Organizacija atleistų mano netyčinę klaidą. 14. Jei mano rezultatyvumas bent kiek sumažėtų, organizacija mane pakeistų. 17. Net jei atlikčiau savo darbą maksimaliai gerai, organizacija to nepastebėtų. 29. Organizacija suprastų, jei man nepavyktų laiku baigti užduoties.
Asmeninis palaikymas	-Organizacijos rūpinimasis darbo praturtinimu (35 klausimas), darbuotojo talentų panaudojimu (33 klausimas), darbuotojo pasitenkinimu (21 klausimas) -Organizacijos noras padėti su darbu susijusiomis problemomis (8, 10 klausimai) -Organizacijos reagavimas į darbuotojo prašymą pagerinti darbo sąlygas (18), prašymą išskirtinės	35. Organizacija stengiasi padaryti mano darbą kuo įmanoma įdomesnę. 33. Organizacija nori paskirti man geriausias galimas užduotis, kurioms aš esu kvalifikuotas. 21. Organizacija rūpinasi mano pasitenkinimu darbu . 8. Organizacijoje visada pasiekama pagalba, jei aš turiu problemą. 10. Organizacija yra pasirengusi įdėti papildomų pastangų tam, kad padėtų man geriausiai atlikti mano darbą bei išnaudoti savo gebėjimus.



	<p>paslaugos (5, 11, 20 klausimai), sprendimą išeiti iš darbo (24 klausimas)</p> <p>-Organizacijos pastangos išlaikyti darbuotoją, mažėjant darbo vietų skaičiui (12, 34 klausimai)</p> <p>-Galimybės paaugštinimui (16 klausimas)</p>	<p>18. Organizacija sutiktų pakeisti mano darbo sąlygas dėl pagrįstos priežasties.</p> <p>5. Organizacija suprastų, jei ilgai negalėčiau dirbti dėl ligos.</p> <p>11. Organizacija nesuprastų mano neatvykimo į darbą dėl asmeninių priežasčių.</p> <p>20. Organizacija yra norinti man padėti, kai aš turiu specialių prašymą.</p> <p>24. Jei nuspręščiau išeiti iš darbo, organizacija bandytų mane perkalbėti.</p> <p>12. Jei organizacija rastų efektyvesnį būdą atlikti mano darbą, ji mane pakeistų.</p> <p>34. Jei mano darbo pareigybė būtų pašalinta, organizacija geriau rinktųsi mano atleidimą nei perkėlimą į naują darbo pareigybę.</p> <p>16. Organizacija man suteikia mažai galimybių kilti karjeros laiptais.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------