

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

DMITRIJ SAVELJEV
VERSLO PSICHOLOGIJA

**Organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbuotojų darbo motyvacijos ir
darbo atlikimo sąsajos**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė: Prof. dr. Saulė Raižienė

Vilnius, 2024

TURINYS

TURINYS.....	2
SAVOKŲ ŽODYNAS	4
PRATARMĖ	5
1. TEORINĖ PROBLEMOS ANALIZĖ	7
1.1. Organizacijos psichologinis klimatas	7
1.1.1. Nuo organizacijos kultūros iki organizacinio ir psichologinio klimato	7
1.1.2. Psichologinio klimato sąvoka, svarba bei su susieti konstruktai.....	8
1.2. Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas	11
1.2.1. Bendradarbiavimo reiškinyss.....	11
1.2.2. Bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato sąvoka bei siejami konstruktai.....	12
1.3. Darbas, su darbu siejami konstruktai bei darbo atlikimo konstrukto analizė	15
1.3.1. Darbo reiškinyss.....	15
1.3.2. Su darbu siejami konstruktai	16
1.3.3. Darbo atlikimo konstruktas, jo svarba ir su juo siejami konstruktai	18
1.4. Darbo motyvacija, darbo motyvacija Savideterminacijos teorijoje ir siejami konstruktai	21
1.4.1. Darbo motyvacijos konstruktas bei su juo siejami konstruktai	21
1.4.2. Darbo motyvacija savideterminacijos teorijos kontekste	24
1.5. Bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir darbo atlikimo sąsajos...	29
1.6. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai	31
2. METODIKA.....	36
2.1. Tyrimo dalyviai.....	36
2.2. Tyrimo instrumentai	37
2.3. Tyrimo procedūra ir duomenų analizės metodai	41
3. TYRIMO REZULTATAI	44
3.1. Aprašomoji tyrimo kintamųjų statistika	44

3.2. Sąsajos tarp darbuotojų suvokto organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo motyvacijos	44
3.3. Sąsajos tarp darbuotojų suvokto organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir suvokto darbo atlikimo	46
3.4. Sąsajos tarp darbo motyvacijos ir darbo atlikimo.....	47
3.5. Sąsajos tarp darbuotojų suvokto organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir darbo atlikimo	48
4. REZULTATŲ APTARIMAS	53
5. IŠVADOS.....	60
LITERATŪRA	61
SANTRAUKA	73
SUMMARY	74
PRIEDAI	75

SĄVOKŲ ŽODYNAS

- **Psichologinis klimatas** (*angl. psychological climate*) – darbuotojų darbo aplinkos suvokimas, susidedantis iš psichologiškai reikšmingų organizacijos struktūrų, procesų ir įvykių (Baltes et al., 2009).
- **Bendradarbiavimų grįstas psichologinis klimatas** (*angl. cooperative psychological climate*) – asmenų suvokimas apie savo darbo aplinką, atsižvelgiant į tai, kiek darbuotojai bendradarbiauja ir pabrėžia asmenines pastangas siekiant organizacijos tikslų (Jan ir Zainal, 2020).
- **Darbo atlikimas** (*angl. work performance*) – elgesys ar veiksmai, susiję ir prisidedantys prie organizacijos tikslų pasiekimo (Widyastuti et al., 2023).
- **Užduoties atlikimas** (*angl. task performance*) – žmogaus sugebėjimai atlikti pagrindines ar kitas darbo užduotis ir elgesys, prisidedantis prie organizacijos tikslų (Chalco-Ccapa et al., 2024).
- **Kontekstinis darbo atlikimas** (*angl. contextual performance*) – elgesys, kuris prisideda prie organizacijos funkcionavimo, palaiko ir sustiprina socialinę ir psichologinę organizacijos aplinką (Chalco-Ccapa et al., 2024).
- **Neproduktyvus darbo atlikimas** (*angl. counter-productive work behavior*) – elgesys, kuris pakenkia organizacijos gerovei (Chalco-Ccapa et al., 2024).
- **Darbo motyvacija** (*angl. work motivation*) – būseną ar energiją, kuri išjudina darbuotojus siekti organizacijos tikslų (Sandi et al. 2021).
- **Autonominė motyvacija** (*angl. autonomous motivation*) – motyvacija apibūdinanti žmonių įsitraukimą į veiklą su visišku pasiryžimu, valios jausmu ir pasirinkimu tai daryti (Ren et al., 2021).
- **Kontroliuojama motyvacija** (*angl. controlled motivation*) – motyvacija apibūdinanti žmonių įsitraukimą į veiklą, dėl vidinės įtampos ar išorinio poveikio (Ren et al., 2021).
- **Amotyvacija** (*angl. amotivation*) – stoka arba visiškas nebuvimas sąmoningo noro atlikti veiklą ar užduotį (Banerjee ir Halder, 2021).

PRATARMĖ

Darbo aplinka organizacijoje yra vienas iš svarbiausių faktorių, kuri turi stebėti ir analizuoti organizacija. Darbo aplinka tiesiogiai veikia darbuotojus ir jų darbo atlikimą bei faktorius padedančius atlikti tą darbą bei siekti jo (Basalamah ir As'ad, 2021; Iis ir Thoyib, 2021). Organizacijos kultūra ir klimatas parodo organizacijos darbo aplinką ir yra fundamentalūs konstruktai, siekiant suprasti organizacijos visumą (Schneider et al., 2014). Vienas iš darbo aplinkos svarbių dedamųjų yra organizacijos psichologinis klimatas, kuris aprėpia tai, kaip darbuotojai individualiai suvokia organizacijos aplinką, aplinkos visumą ir organizacijos aplinkos psichologinį poveikį (Kawiana et al., 2021). Bendradarbiavimas irgi daro įtaką žmonėms, kadangi žmonės bendrai yra labai socialios būtybės. Šis konstruktas ir jo psichologiniai elementai sutelkia dėmesį į tai, kaip ir kodėl žmonės pasirenka padėti vieni kitiems, būti kartu ir siekti bendrų tikslų (Henrich ir Muthukrishna, 2021). Iš čia atsiranda šio darbo analizuojamas terminas – organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas, bei jo svarba. Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas yra kritiškai svarbus atnešant teigiamas organizacijos pasekmes (Arshad et al., 2023). Tokio tipo vyraujantis klimatas skatins žmones dirbti kartu, bendrai siekti organizacijos tikslų, skatinti vienas kitą dirbti ir siekti didesnių rezultatų, dalintis žiniomis, bei bus siejamas su teigiama darbo aplinka. Taip pat bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas yra siejamas ir daro įtaką darbo atlikimui ir darbo motyvacijai (Campbell et al., 2017; Chiang ir Chen, 2021; Ho et al., 2018, Jan et al., 2020). O kadangi organizacijos orientuojasi į jų tikslų ir rezultatų pasiekimą, tai jiems yra svarbu skatinti darbo motyvaciją ir darbo atlikimą, kuris tiesiogiai veikia organizacijos tikslų pasiekimą (Gonzales et al., 2024). Darbo motyvacija skatina darbuotojus atlikti savo darbą ir skatina siekti tiek asmeninių, tiek organizacinių tikslų. Tai gali būti laikoma, kaip organizacijos pagrindinė galia (Chien et al., 2020). Darbo atlikimas tiesiogiai susijęs su darbo motyvacija ir dažniausiai priklauso nuo jos (Niati et al., 2021), o pats darbo atlikimas laikomas labai svarbiu aspektu, padedančiu organizacijai siekti savo tikslo, ir simbolizuoja pagrindinius kintamuosius organizacijos elgsenos ir organizacijos valdymo srityse (Platania et al., 2024).

Vienos iš labiausiai įtakingiausių darbo motyvacijos teorijų, Savideterminacijos teorijos, kontekste motyvacija yra skirstoma į 2 teigiamas motyvacijas formas pagal kokybę ir efektyvumą – autonominę ir kontroliuojamą, kur autonominė motyvacija yra labiau savideterminuota ir atneša daugiau naudų, ir į 1 neigiamą motyvacijos formą – amotyvacija (Ryan ir Deci, 2022; Trépanier et al., 2023). Tuo tarpu darbo atlikimas turi įvardijamas 3 pagrindinius dedamuosius: užduoties atlikimą, kontekstinį darbo atlikimą ir neproduktyvų elgesį darbe, kur pirmieji 2 yra teigiamos darbo atlikimo kategorijos ir atnešą teigiamą

naudą, o neproduktyvus elgesys darbe, laikomas, kaip negatyvus darbo atlikimo konstruktas ir yra siejamas su neigiamu elgesiu ir pasekmėmis (Platania et al., 2024; Ramos-Villagrasa et al., 2019). Galiausiai literatūroje bendradarbiavimu grįstas klimatas turi keturias esmines dimensijas: organizacijos kultūros, tiesioginio vadovo dimensija, darbuotojų požiūrio dimensija ir darbo grupės palaikymo dimensijas (Gökçen Kapusuz et al., 2021). Tačiau galima išvelgti ir kitas šio konstrukto dimensijas: narių dalijimasis savo viziją apie pasiekimus, dalijimasis informacija, dalijimasis nuopelnais su kitais, susivienijimas bendram tikslui ir bendrų sprendimų priėmimas (Ho et al., 2018; Jan ir Zainal, 2020).

Iš literatūros analizės galima pastebėti literatūros stoką analizuojamo konstrukto, bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, bei galima išvelgti, kad kitos psichologinio klimato atšakos arba pats psichologinis klimatas, kaip konstruktas, yra analizuojami labiau. Dėl to naujų tyrimų pagalba yra svarbu atnešti naujų žinių apie šį konstruktą ir kalbėti apie jo efektus. Taip pat, tokiose tyrimuose, kaip Cambell ir kolegų (2017), Chiang ir Chen (2021), Ho ir kolegų (2018), Jan ir Zainal (2020), Kapusuz ir kolegų (2021) bei Kavyashree ir Kulenur (2023), kai yra kalbama apie organizacijos bendradarbiavimu grįstą psichologinį klimatą, tai jis yra apibūdinamas kaip teigiamas psichologinis klimatas ir yra siejamas su kitais teigiamais konstruktais, tokiais kaip psichologinis įgalinimas, aistra, inovatyvus elgesys, įsipareigojimai organizacijai, žinių dalijimasis ir kt. Papildomai, iš prieš tai minėtų autorių, galima pastebėti kad, kai yra kalbama apie šio klimato sąsajas su darbo ir motyvacijos dimensijomis, tai yra kalbama apie sąsajas tarp jų teigiamų elementų, tokių kaip autonominė motyvacija ir darbo rezultatų pasiekimas. Dėl šių priežasčių yra svarbu kalbėti apie teigiamo psichologinio klimato – bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato – sąsajas su neigiamas darbo motyvacijos ir darbo atlikimo aspektais, tokiais kaip amotyvacija ir neproduktyvus darbo elgesys ir plačiau išsiakinti ryšius tarp šių dedamųjų.

Atsižvelgiant į jau turimas žinias apie minėtus konstruktus, šiame tyrime bus siekiama nustatyti organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir darbo atlikimo ypatumus, įvertinti šių trijų konstrukto lygį bei sąsajas tarp jų. Galiausiai yra iškeliamas šio darbo tikslas – nustatyti darbuotojų suvokiamo organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir suvokiamo darbo atlikimo sąsajas.

1. TEORINĖ PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1. Organizacijos psichologinis klimatas

1.1.1. Nuo organizacijos kultūros iki organizacinio ir psichologinio klimato

Organizacijų kultūra ir organizacijoje vyraujantys klimatai yra vieni iš svarbiausia dalykų kalbant apie pačias organizacijas, jų aplinką, organizacijos bruožus bei darbuotojus. Organizacijos kultūra yra apibūdinama, kaip esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Organizacijos kultūros dedamosios yra organizacijoje egzistuojantis klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje (Dubauskas, 2006; Rahmadani ir Hanum, 2020).

Kalbant apie organizacijos kultūrą ir organizacinį klimatą bei jų skirtumus tai, galima sakyti, kad organizacinio klimato sąvoka, yra apibūdinama, kaip žmonių bendras suvokimas apie organizaciją bei organizacijos įmonės politikos, veiklos, procedūrų bei elgesio reikšmingumas. Organizacijos kultūra yra platesnė sąvoka, kuri daro įtaką klimatui (Schneider et al., 2013). Klimatui yra lengviau daryti įtaką ir keisti, jį, naudojant, palyginus mažiau, resursų, negu keičiant organizacijos kultūrą (Jung ir Lee, 2016; Schneider et al., 2013). Dar galima sakyti, kad organizacinis klimatas suvokiamas ir patiriamas iš karto, o organizacijos kultūra yra sunkiau suvokiama ir suprantama darbuotojams. Šie konstruktai yra tarpusavyje susiję, kultūra formuoja aplinką ir atsako į klausimus, kodėl viskas vyksta, o klimatas apibrėžia tai, kas vyksta. Kultūra yra giliai įsišaknijusi, stabili, sunkiau pasiduoda pokyčiams. Literatūroje organizacijos kultūra yra vertinama labiau holistiškai, negu klimatas (Nabella et al., 2022; Schneider et. al, 2014). Organizacinis klimatas atsiranda kaip kolektyvinis darbuotojų suvokimas apie reikšmingus organizacijos aplinkos aspektus. Tai prasideda nuo atskirų narių patirties ir suvokimo, kuris vėliau kolektyviai dalijasi įvairiais mechanizmais ir galiausiai pasireiškia kaip grupės lygmens ypatybė (Zohar ir Hofmann, 2012).

Klimatas organizacijose yra bendrai laikomas kaip kultūros apraiška, kurią galima skirstyti į organizacinį ir psichologinį kintamąjį, kur pirmasis fokusuojasi į pačią organizaciją, o kitas – į asmenį. Galima sakyti, kad organizacijos psichologinis klimatas yra individualus darbo aplinkos suvokimas, o organizacinis klimatas yra šių individualių žinių ir suvokimų sandauga. Dėl to psichologinis klimatas yra analizuojamas individualiame lygmenyje, o organizacinis klimatas yra analizuojamas labiau

organizacijos lygmenyje (Abbaspour et al., 2018; Guo et al., 2019). Dažnai psichologinio klimato sritys ir dimensijos yra derinamos su psichologiškai reikšmingais įvykiais ir individualios situacijos svarbos akcentavimu. Bendrai, psichologinis klimatas pabrėžia asmens vertybių ir organizacijos ypatybių suvokimą, prisideda prie jų gerovės ir įsitraukimo į darbo vietą. Organizacinė struktūra ir užduočių aspektas, dažniausiai, nėra apimami, kai kalbama apie psichologinį klimatą. Nepaisant pastangų apibrėžti ir atskirti organizacinio klimato ir psichologinio klimato sąvokas, aiškaus sutarimo vis dar nepavyksta pasiekti. Dar galima pastebėti, kad šiuolaikinėje klimato literatūroje daugiau dėmesio skiriama organizacijos klimatui (Clissold, 2006). Tačiau Guo ir kolegos (2019), mini, kad dabar, psichologinis klimatas sulaukia vis daugiau dėmesio tyrimų srityje ir vis toliau yra kalbama apie jo svarbą.

1.1.2. Psichologinio klimato sąvoka, svarba bei su susieti konstruktai

Kalbant apie psichologinį organizacijos klimatą galima sakyti, kad tai yra vienas iš organizacijoje vyraujančių klimatų, kuris orientuojasi į psichologinius organizacijos aspektus. Panašiai kaip ir organizacinio klimato sąvoka, organizacijos psichologinis klimatas yra apibūdinamas, kaip žmonių darbo aplinkos charakteristikų suvokimas. Svarbu paminėti, kad šis suvokimas galioja tik tam tikrai organizacijai ir jis gali skirtis tarp organizacijų. Taip darbuotojai bando sau sukurti tam tikrą logišką paaiškinimą, kaip viskas vyksta organizacijoje ir kaip jiems reiktų elgtis joje. Kai kurios psichologinio klimato interpretacijos eina iš žmogaus asmeninių vertybių, patiriamų emocijų, organizacijos vertybių bei vadovavimo stilių (Burke et al., 2002). Psichologinis klimatas organizacijoje apibrėžia darbuotojų individualų savo darbo aplinkos suvokimą, kuris gali skirtis tarp asmenų. Tačiau, kolektyvinis darbuotojų aplinkos suvokimas formuoja bendrą klimatą (Kawiana et al., 2021). Sąvoką psichologinis klimatas dar apibūdina autoriai Baltės ir kolegos (2009), kaip individualus darbuotojo savo darbo aplinkos suvokimas arba kaip darbuotojų darbo aplinkos suvokimas, susidedantis iš psichologiškai reikšmingų organizacijos struktūrų, procesų ir įvykių. Toprak ir Karakus (2018) mini, kad psichologinis klimatas nustato elgsenos normas darbovietėje. Psichologinis klimatas parodo, kokios yra vyraujančios nuostatos, kokia yra aplinka, emocijos, lingvistiniai procesai, struktūros organizacijos viduje. Dažniausiai galima sakyti, kad iš savo asmeninių patirčių žmogus vertina, kokia yra aplinka organizacijoje, kokios yra psichologiškai prasmingomis tos situacijos interpretacijomis. Organizacijoje bus bendrai vyraujantis psichologinis klimatas, kuris yra pajaučiamas visų žmonių, tik tam tikrais momentais, interpretuojamas kitaip. Bet koku atveju, psichologinis klimatas darys įtakos žmonių savijautai bei turės teigiamų arba neigiamų efektų darbuotojų elgesiui. Iš literatūros (Toprak ir Karakus, 2018) galima pamatyti, kad dažniausiai

organizacijos psichologinis klimatas yra vertinamas per žmogų individualiai, bet jis gali būti ir grupinis veiksnys. Dėl to galima sakyti, kad tai gali būti veiksnys ir samprata, kuri turi savo individualius elementus (kai žmogus suvokia tam tikrą situaciją per savo prizmę) bei grupinius (bendra organizacijos psichologinių elementų samprata ir suvokimas). Dėl šio aspekto galima teigti, kad nors tam tikri elementai yra suvokiami per individualią prizmę, bet visą tai supuola į vieną reiškinį, kuris ir nukreipia, daro įtaką bei kuria žmonių elgesį ir normas (Toprak ir Karakus, 2018).

Bendrai psichologinis klimatas, kaip konstruktas, turi skirtingas charakteristikas, pagal kurias galima analizuoti ir labiau suprasti šį konstruktą. Leković ir Marić (2014) teigia, kad pagrindinės psichologinio klimato charakteristikos galėtų būti apibūdinamos per: bendras organizacijos ir jos dalių charakteristikas; įprastines organizacines veiklas; bei darbuotojų elgesį ir požiūrį. O kalbant apie psichologinio klimato sudaromojus veiksnius, per kuriuos galima kalbėti apie šio klimato pasireiškimą, tai jie yra įvardijami penki. Pirmasis yra struktūra, kuri yra apibrėžiama, kaip formalios organizacinės struktūros suvokimas bei administracinių nuostatų vykdymas. Toliau eina pagalba ir šilti darbuotojų santykiai – darbuotojų pasiruošimas padėti, bendradarbiavimas bei tarpasmeniniai santykiai. Kitas veiksnys yra rizika – organizacijos rizikos priėmimo toleravimas ir skatinimas. Priešpaskutinis, tapatybė – priklausymo ir lojalumo jausmas organizacijai. Ir galiausiai standartai – nustatytų tikslų siekimo svarba (Leković ir Marić, 2014). Dar Bialowolska ir kolegos (2020) išskiria 5 psichologinio klimato suvokimo dimensijas: darbo vaidmens stresas ir harmonijos trūkumo; darbo iššūkių ir savarankiškumo; vadovavimo palengvinimo ir paramos; darbo grupės bendradarbiavimo, draugiškumo, ir šilumos; organizacinės ir organizacijos posistemių savybių įtakos dimensijas. O savo ruožtu Toprak ir Karakus, 2018 psichologinį klimatą skirsto į sekančias dimensijas: patiriamą stresą pareigose ir harmonijos stygių; darbo iššūkių ir autonomijos; lyderystės palengvinančius veiksnius bei lyderystės veiksnius; ir bendradarbiavimo dimensijas. Dėl to galima teigti, kad psichologinio klimato konstruktas yra ganėtinai platus, ir aprėpia daug dimensijų, bet visose galima pastebėti tarpasmeninių santykių ir organizacijos aplinkos poveikio svarbą. Taip pat visi minėti autoriai teigė, kad šis klimatas susideda ir iš pačio bendradarbiavimo.

Organizacijos psichologinis klimatas dar yra siejamas su daug konstruktų ir reiškinų, tokiu kaip patyčios, darbuotojų įvairovė, inovatyvumas bei kūrybiškumas, atlikto darbo kokybė, komandų vidinis klimatas, mokymasis ir kiti faktoriai (Burke et al., 2002). Tokie faktoriai, kaip bendras darbuotojų ir vadovų pasitikėjimas vieni kitais, tikrai gali skatinti teigiamo psichologinio klimato atsiradimą. Bendrai, vyraujantis klimatas daro įtaką komunikacijai, problemų sprendimui, konfliktų valdymui, mokymuisi bei motyvacijai (Leković ir Marić, 2014). Psichologinis klimatas daro įtaką ir yra siejamas konkurencingumu (Murtza ir Rasheed, 2023), darbuotojų sėkme, karjeros vystymusi, įsitraukimu, perdegimu (Spurk et al.,

2021). Vaidmens aiškumas, darbo krūvis, komandinis darbas, vadovavimas ir palaikymas irgi turi sąsają su psichologiniu klimatu. Tyrimai sieja psichologinį klimatą su darbuotojų suvokimu, įsitraukimu į darbą, pastangomis ir našumu, ir tai bendrai daro įtaką darbo rezultatams (Kawiana et al., 2021).

Toprak ir Karakus (2018) teigia, kad žmonės galėtų jaustis gerai, bei visi jų įgūdžiai būtų panaudojami, organizacija privalo sukurti tokį psichologinį klimatą, kur šios teigiamos savybės būtų skatinamos ir ugdomos. Kurdamos tinkamą aplinką, organizacijos, sudaro didesnę galimybę žmonės bei organizacijai būti sėkmingesnei. Dar galima teigti, kad ta aplinka sukuria ir sąlygas organizacijos efektyvumo vystymuisi. Pozityvus psichologinis organizacijos klimatas tiesiogiai daro įtakos jos sėkmei (Toprak ir Karakus, 2018). Kita vertus, blogas psichologinis klimatas, kuriame vadovai yra griežti bei nelankstūs, verčia darbuotojus jaustis nesaugiai, daro įtakos darbuotojų pravaikštoms, skatina psichologinį nesaugumą, o visą tai supuola į tai, kad organizacija tampa mažiau sėkminga. Teigiamas organizacijos klimatas skatins darbuotojus būti labiau motyvuotais ir siekti savo bei organizacijos tikslų, kurie dažniausiai yra tapatūs. Pozityvus psichologinis organizacijos klimatas yra apibūdinamas, kaip geri kolegų santykiai bei apdovanojimų sistema, kuri skatina inovatyvumą, naujas idėjas, per informacijos dalijimąsi ir jos prieinamumą (Toprak ir Karakus, 2018). Bendrai iš literatūros galima matyti, kad kadangi psichologinis klimatas yra siejamas su daug skirtingų konstrukčių, jis gali daryti įtakos teigiamų ir neigiamų bruožų, darbo aplinkoje, atsiradimui, kurie savo ruožtu darys teigiamą arba neigiamą įtaką organizacijoms. Tai galima pastebėti iš tokių tyrimo pavyzdžių, kaip Murtza ir Rasheed (2023) bei Leković ir Marić (2014) kuomet psichologiniame klimate vyrauja neigiami faktoriai, tokie kaip konkurencingumas, jis atneša žalos organizacijai ir darbuotojams, o kai psichologiniame klimate vyrauja tokie veiksniai, kaip inovatyvumas, pasitikėjimas ir kiti, galima pastebėti, kad toks psichologinis klimatas atneš daugiau naudos organizacijai ir darbuotojams.

Galima teigti, kad psichologinis klimatas orientuojasi į psichologinius organizacijos darbuotojų aspektus. Jis apibrėžia elgsenas, sąveikas bei jausmus darbovietėje bei padeda žmonėms suvokti, kaip jiems reikėtų elgtis tam tikrose situacijose. Iš prieš tai analizuotos literatūros galima matyti, kad šis konstruktas yra labiau individualus organizacijos klimato aspektų supratimas, tačiau jis vis tiek turi bendrumo visoje organizacijoje, nes organizaciją žmonės gali patirti taip pat bei pati organizacija gali turėti bendrų psichologinių jos aspektų. Bendrai jis parodo, kokios yra vyraujančios nuostatos, kokia yra aplinka. Psichologinį organizacijos klimatą galima sieti su daugeliu organizacijos bruožų, tokių kaip jos struktūra, bendradarbiavimas ir tarpasmeniniai santykiai, sprendimų priėmimas, organizacijos kultūra, jausmais joje bei vidiniais procesais. Šiame darbe bus naudojama psichologinio klimato sąvoka, nes ji

plačiausiai apibūdina būtent dabartinę organizacijos terpę, yra lengviau pakeičiamas, negu organizacinė kultūra, bei yra siejamas su psichologiniais darbuotojų aspektais.

1.2. Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas

1.2.1. Bendradarbiavimo reiškiny

Pats bendradarbiavimas gali būti apibūdinamas, kaip skirtingų žmonių darbas kartu, su tikslu pasiekti bendrus rezultatus (Kourti, 2017) arba apibūdinamas, kaip tinkamai pasirinkto sprendimo priėmėjo ar sprendimo priėmimo politikos direktyvos pasirinkimas ir vykdymas dirbant su kitais, kartu ieškant geriausių sprendimų, galimybių nusprendžiant ką ir kaip daryti (Campbell, 2016). Bendradarbiavimas apima kelis asmenis, kurie dirba kartu siekdami bendro tikslo ir sukuria rezultatus, dažniausiai, viršijančius individualius gebėjimus (Oseland et al., 2012). Galima matyti, kad bendradarbiavimas apjungia žmones siekti bendrų tikslų. Toliau, iš organizacinės prizmės, į bendradarbiavimą galima pažiūrėti, kaip į tikslingai sukurtus santykius, skirtus spręsti problemas, atrasti naujus problemos sprendimų būdus kartu. Tai yra bendri tikslai, tarpasmeninė komunikacija, bendros strategijos, resursai bei žinios. Dar bendradarbiavimas gali būti skirstomas į vertikalų bendradarbiavimą (bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir jų vadovų), horizontalų (bendradarbiavimas tarp tos pačios darbo grupės narių) ir darbinių padalinių bendradarbiavimą (bendradarbiavimas tarp darbinių padalinių) (Campbell, 2016). Chakkol ir kolegos (2017) mini, kad bendradarbiavimas apima tiek psichologinius, tiek elgesio aspektus, pagal kuriuos veikia žmonės.

Kalbant apie bendradarbiavimo dedamąsias, tai Chakkol ir kolegos (2017) savo tyrime išskiria 10 pagrindinių individualių požymių, kuriais pasižymi žmonės su aukštu bendradarbiavimo lygiu: strateginis mąstymas; orientacija į komandą; yra geri oratoriai; yra atviri dalinimuisi; reaktyvūs ir inovatyvūs; empatiški; mato prasmę bendradarbiavime; yra geri klausytojai; elgiasi etiškai; bei yra geri lyderiai.

Close Conoley ir Conoley (2010) savo moksliniame darbe aprašo, kad bendradarbiavimas siejasi su teigiamais žmonių psichologiniais elementais ir visą tai padeda pasiekti tikslų, kurti geresnę socialinę terpę. Taip pat bendradarbiavimas yra siejamas su motyvacija. Autorei mini, kad žmonės su aukštesne vidine motyvacija bus geresni bendradarbiavime (Close Conoley ir Conoley, 2010). Bendradarbiavimas organizacijose padeda darbuotojams bei organizacijai strategiškai organizuoti bendras veiklas, siekiant einant prie bendro organizacijos tikslo ir identiteto. Dažniausiai, tokių tikslų negalima pasiekti

individualiai, dėl to orientuojamasi būtent į bendradarbiavimą. Taip pat, tai stiprina operacijų eksploatacinį efektyvumą ir darną. (Campbell, 2016). Kaip vienas iš bendradarbiavimų dedamųjų, dalijimasis žiniomis tarp darbuotojų yra labai svarbus aspektas, siekiant organizacijos efektyvumo, ypač įvairiose pramonės atšakose, kur norint užtikrinti sklandų paslaugų teikimą būtinas bendradarbiavimas tarp skyrių ar kolegų (Chiang ir Chen, 2021).

Dėl to kalbant apie bendradarbiavimą, svarbu paminėti ir bendradarbiavimu grįstą psichologinį klimatą, kuris vaidina vieną iš pagrindinių vaidmenų skatinant darbuotojų elgesį ir žinių dalijimąsi. (Chiang ir Chen, 2021). Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas skatina dalijimąsi žiniomis tarp asmenų, skatina bendradarbiavimą ir abipusį mokymąsi. Tokioje aplinkoje grupės nariai yra labiau linkę bendradarbiauti, diskutuoti apie bendrą patirtį ir keistis žiniomis. Organizacijose, kur vyrauja toks klimatas, bus tikėtina, kad darbuotojai lygins save su kolegomis ir ims bendradarbiaujančio elgesio. Tokioje terpėje bus skatinamas klausimų uždavimas ir atsakymų teikimas, patarimų teikimas ir pagalbos iš bendraamžių ieškojimas (Farahian ir Parhamnia, 2021).

Galima teigti, kad bendradarbiavimas yra vienas iš organizacijos reikšminių dedamųjų ir siejasi su pačia organizacija ir darbu joje. Jisai aprėpia žmogaus psichologinius aspektus bei elgesio aspektus. Šiame darbe toliau bus naudojama sąvoka organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas, kuris apims žmonių psichologinius aspektus siejančius darbą kartu ir bendrą tikslų pasiekimą organizacijoje.

1.2.2. Bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato sąvoka bei siejami konstruktai

Yra skirtingos psichologinio klimato atšakos, bet modernėjant ir globalizuojantis pasauliui, vis labiau yra kalbama apie bendradarbiavimu grįstą psichologinį klimatą ir jo svarbą. Vis toliau skirtingose valstybėse, kultūrose yra kalbama apie bendradarbiavimą bei žmonių sutelktumą. Daugelis sprendimų, situacijų yra sprendžiama būtent dirbant komandose. Savo ruožtu, organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas yra apibūdinamas, kaip bendrai suvokiami elementai organizacinės kultūros, kurie daro įtakos žmonių elgesiui, savijautai bei norui dalintis žiniomis (Taştan ir Davoudi, 2015). Papildant šią sąvoką, ji dar gali būti apibūdinama, kaip individų įsitikinimai, vertybės bei prielaidos apie dalijimąsi žiniomis (Limon ir Durnali, 2017). Dar yra sakoma, kad tai yra rezultatas pastangų ir norų įdėtų pasiekti bendradarbiavimui ir žinių dalijimuisi (Petrov et al., 2020). Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas rodo, kiek darbuotojai bendradarbiauja dirbdami kartu (Wang et al., 2023). Darbuotojų požiūris, motyvacija, elgesys, vertybės bei kiti veiksniai organizacijose

skiriasi. Tačiau darbuotojų sąveika gali nustatyti elgesio normas, o bendradarbiavimu grįstas klimatas yra organizacijos kooperatyvaus elgesio normų šaltinis (Chiang ir Chen, 2021). Galiausiai, galima priegt prie visus šiuos aspektus aprėpiančio organizacijos bendradarbiavimo grįsto psichologinio klimato apibrėžimo, kad tai yra asmenų suvokimas apie darbo aplinką, kurioje darbuotojai (kolegos, vadovai bei kiti organizacijos nariai) bendradarbiauja vieni su kitais, dirbdami kartu ir pabrėždami asmenines pastangas, siekiant pasiekti bendrų organizacijos tikslų (Jan ir Zainal, 2020).

Literatūroje galima rasti, kad bendradarbiavimu grįstas klimatas turi keturias esmines dimensijas įvardijamas kaip: organizacijos kultūros dimensija (kaip bendradarbiavimo grįsto klimato subdimensija, tai gali būti nuostatai ir procedūros, kurios apima tai, ką darbuotojai turi daryti organizacijoje, apima taisyklių griežtumą ir biurokratinius procesus); tiesioginio vadovo dimensija (vertinama, kaip vadovas vertina savo darbuotojus, jų gerovę bei jų indėlį į organizaciją); darbuotojų požiūrio dimensija (darbuotojų požiūris į bendradarbiavimo klimatą ir dalijimąsi žiniomis); ir darbo grupės palaikymo dimensija (kaip efektyviai yra sukuriama bendradarbiavimo aplinka, sujungianti ir derinanti žinių skleidėjus ir priėmėjus). Bendradarbiavimu grįstas klimatas gali būti matuojamas per šias dimensijas. (Gökçen Kapusuz et al., 2021). Taip pat, organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas gali būti matuojamas, per taip kaip nariai dalijasi savo viziją apie pasiekimus, kaip jie dalijasi informacija, kaip dalijasi nuopelnais vieni su kitais, ar jie susivienija bendram tikslui ir kaip priima bendrus sprendimus. (Jan ir Zainal, 2020; Ho et al., 2018). Arba galima matuoti paprasčiau, per tai, kiek organizacijoje yra pasitikėjimo ir pačio bendradarbiavimo. (Flyen et al., 2018). Visose šio konstrukto analizuojamose tyrimuose autoriai sutinka, kad pagrindinis matavimo aspektas yra pats bendradarbiavimas ir kaip jis veikia žmones. Nors Gökçen Kapusuz ir kolegų (2021) tyrime aptartas matavimo modelis ir yra platus, jame galima pastebėti ir ne tik psichologinius šio konstrukto aspektus, bet ir elgesio aspektus. Šiame darbe bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas bus analizuojamas per Jan ir Zainal (2020) ir Ho ir kolegų (2018) pateiktą matavimo variantą, nes pasak autorius, toks matavimas atskleidžia būtent psichologinius šio konstrukto elementus.

Jan ir Zainal (2020) komentuoja, kad ankstesni empiriniai tyrimai parodė teigiamą ryšį tarp psichologinio klimato ir svarbių individualių rezultatų bei elgesio. Buvo pastebėta, kad bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas yra susijęs su įvairiomis teigiamomis darbuotojų motyvacinėmis būsenomis, tokiomis kaip emocinis įsipareigojimas ir teigiamų emocijų išgyvenimas. Darbuotojai, kurie savo darbo atmosferą suvokia kaip bendradarbiaujančią, linkę žiūrėti į darbo aplinką kaip malonią, todėl padidėja įsitraukimas į darbą ir sumažėja aplinkinių neigiamas poveikis. Aplinkose, kuriose akcentuojamas dalijimasis žiniomis ir komandinis darbas, darbuotojai labiau linkę ugdyti aistrą

savo darbui (Jan ir Zainal, 2020). Kiti autoriai (Petrov et al., 2020) teigia, kad į bendradarbiavimu grįstą klimatą įeina bendros vertybės, įsitikinimai bei atmosfera, kuri daro įtaką darbuotojų psichologinei erdvei, elgesiui bei pasirengimui dalintis žiniomis. Tokia aplinka yra siejama su pasitikėjimu ir parama. Galima teigti, kad tai daro įtaką darbuotojų elgesiui, jų požiūriui bei tarpusavio santykiui (Petrov et al., 2020). Įgalinanti lyderystė bei darbo autonomija irgi susiję su analizuojamu klimatu. Darbuotojų savarankiškumo suvokimo laipsnis ir jų pasitikėjimas vadovų vadovavimo gebėjimais yra tiesiogiai susiję (Chiang ir Chen, 2021). Tokių konstruktyvų sąsajos su minimu klimatu, kaip pasitikėjimas, pagarba, darbuotojų įvairovė, žmonių įsitraukimas bei jų įgalinimas, žinių dalijimasis dar minimi ir kitame tyrime (Schruijer, 2020). Abipusė parama ir pagalba irgi turėtų vyrauti tokioje organizacijoje (To, 2016). Dar galima papildyti, kad bendradarbiavimo grįsta terpė organizacijose pasižymi atsakingumu, abipusiu pasitikėjimu, atvirumu, komandiniu darbu (Rakšys, 2019).

Leach ir Sabatier (2005) tyrime kalbama apie bendradarbiavimo grįsto klimato plusus. Organizacijos, kurios kurią santykį būtent per bendradarbiavimą su darbuotojais bei klientais turi didesnę sėkmės procentą. Apskritai, yra sakoma, kad bendradarbiavimo kūrimas, turėtų būti, kaip vienas iš kompanijos siekiu. Kiti autoriai, užsimena, kad tokio tipo klimatas turėtų būti kuriamas būtent per bendrą pasitikėjimą, komandinės dvasios auginimą, komandinį darbą bei žinių dalijimąsi (Ahmed et al., 2016). Taip pat organizacijose, kuriose vyrauja bendradarbiavimu grįstas klimatas, darbuotojai yra labiau linkę į procesų tobulinimus bei paslaugų teikimo tobulinimus ir inovacijas (Sherman et al., 2018). Bendradarbiavimu grįstas klimatas, atspindinti darbuotojų bendradarbiavimą komandose, stiprina socialinius ryšius ir skatina įvairias idėjas bei tarpusavio pasitikėjimą bei kūrybiškumą. Tyrimai rodo, kad komandos, turinčios stiprų bendradarbiavimo klimatą, dažnai turi didesnę kūrybinį potencialą, palyginti su savarankiškai dirbančiais asmenimis. Tokios komandos padaro sąlygas, leidžiančias kaupti išteklius ir gerinti kūrybinius rezultatus, taip puoselėjant socialinę sąveiką ir bendravimą. Be to, komandos, tokiame klimate, sukuria psichologinius išteklius, kurie skatina teigiamas emocijas ir skatina kūrybišką problemų sprendimą (Wang et al., 2023). Radley ir kolegų (2021) tyrime sakoma, kad bendradarbiavimo kūrimas organizacijose, padeda stiprinti tarpusavio santykius bei padidina žmonių gerovės lygį. Šis elementas paskatina kokybiškesnę tarpusavio komunikaciją, komandinį darbą, psichologinį saugumą bei darbo atlikimą. Ahmed ir kolegų (2016) tyrime yra kalbama, kad bendradarbiavimu grįsta kompanijos aplinka padeda žmonėms norėti dalintis savo patirtimi bei įgauti naujos patirties iš kolegų. Taip pat šis faktorius paskatina kūrybiškumą. Dar reikia užsiminti, kad bendrai bendradarbiavimo aplinka padeda ir tokiems elementams, kaip pasitikėjimo kūrimas, darbuotojų įgalinimas, apgalvotų rizikų apsiėmimas, skatina žmonių įvairovę kompanijoje ir aukštesnių darbo

rezultatų pasiekimas (Ahmed et al., 2016). Organizacijose, kuriose vyrauja bendradarbiavimas, darbuotojai bus labiau motyvuoti mokytis bei siekti bendrų kompanijos tikslų (Hendriks et al., 2015). Bendrai, tokia aplinka, yra siejamas su geresniais darbo rezultatais, platesnių pažinčių ratu bei didesne motyvacija. Tokiose organizacijose, darbuotojai labiau yra linkę išsikelti bendrus tikslus bei jų siekti. Kalbant apie vidinį bendradarbiavimą ir darną tarp darbuotojų, tai ji irgi bus didesnė. Darbuotojai bus linkę plėsti savo pažinčių ratą ir per tai spręsti bendras bei individualias problemas. Reiškiasi, pačios problemos gali būti sprendžiamos žymiai efektyviau. Papildomai, jie bus labiau patenkinti savo darbu bei linkę siekti saviaktualizacijos darbe. Savo vertybių susietumas su organizacijos vertybėmis irgi bus didesnis, kaip ir bendras rolių supratimas tarp visos organizacijos bei atsakomybių pasiskirstymas joje (Campbell, 2016). Tokio pobūdžio klimatas plečia kontaktų ratą žmonių tarpe (Flyen et al., 2018). Tačiau ir Davoudi (2015), kaip pagrindinius bendradarbiavimo ir pagalba grįsto klimato privalumus, įvardija darbuotojų pasitikėjimo augimą, didesnę darbuotojų kompetenciją ir įgūdžius, greitesnę ir kokybiškesnę inovacijų įdiegimą. Taip pat darbuotojai yra labiau linkę dalintis savo ir kompanijos vertybėmis, rūpintis kolegomis, labiau linkę į komandinį darbą, kuris savo ruožtu pagerina darbo rezultatus. Dar svarbus elementas yra žinių dalijimasis ir problemų sprendimas, kuris irgi bus dažnesnis ir efektyvesnis.

Apibendrinus bendradarbiavimu grįstą psichologinį klimatą, galima pasakyti, kad jis daro įtaką žmonių elgesiui, savijautai, norui dalintis, požiūriui, tarpusavio sąveikai, motyvacijai, darbo rezultatams bei bendrai žmonių gerovei. Žmonės tokioje terpėje bus linkę labiau dalintis, bendradarbiauti, rūpintis, kurti teigiamus psichologinius išteklius, ieškoti bendrų sprendimų, negu terpėse, kuriose nevyrauja bendradarbiavimas. Betiriant šį konstrukta, galima analizuoti, kaip žmonės bendradarbiauja tarpusavyje, kaip jie vertina organizacijos aplinką ir kaip siekia bendrų tikslų. Galiausiai, kaip minėta prieš tai, šiame darbe bus bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas bus analizuojamas, per Jan ir Zainal (2020) bei Ho ir kolegų (2018) pateiktus kriterijus.

1.3. Darbas, su darbu siejami konstruktai bei darbo atlikimo konstrukto analizė

1.3.1. Darbo reiškinys

Darbas yra viena iš pagrindinių sąvokų naudojamų, kai kalbame apie pačias organizacijas. Darbas organizacijose kontekste yra apibūdinamas, kaip visos veiklos, kuriomis užsiima darbuotojai darbo metu. Tai yra įgūdžiai bei ekspertizė pritaikyta darbo kontekste vykdant tiesiogines darbo funkcijas ar užduotis,

arba dar darbas gali būti įvardijamas, kaip individo elgesio efektyvumas ir našumas siekiant organizacijos rezultatų. Kalbant iš individualaus lygmens, tai darbas galėtų būti apibūdinamas, tuo, kaip gerai darbuotojas atlieka savo užduotis (Fogaça et al., 2018). Galima nusakyti du darbo aspektus – elgesio aspektas ir į tikslą orientuotas faktorius. Elgesio aspektas nusako, ką individas daro darbinėse situacijose, o į tikslą orientuotas aspektas nusako, individualaus elgesio pasekmes ir rezultatus. Darbui gali daryti įtaką įvairūs veiksniai, bet galima išryškinti pagrindines tų veiksnių grupes. Individualios charakteristikos (kaip motyvacija, pasitenkinimas darbu), užduoties charakteristikos (atitinkamų žinių ir patirties turėjimo reikalavimai, reikalingi atlikti užduotį) ir darbinė aplinka (kultūra, klimatas). Dar kalbant apie veiksnius, kurie daro įtaką šiam konstruktui, tai gali būti socialiniai, kultūriniai, demografiniai bei bendros darbo sąlygos. Pagrindinis organizacijos tikslas ir turėtų būti – darbuotojų darbo rezultatų didinimas per įvairius, prieš tai išvardintus faktorius. (Fogaça et al., 2018).

Į darbą galima stebėti iš mikro (individualaus lygio), meso (grupės lygio) bei makro (organizacijos lygio). Bet kokių atveju galima teigti, kad nesvarbu kokių lygiu yra atliekamas darbas, jis atneša tiek individualių, tiek organizacinių rezultatų (Pandey, 2019). Darbas organizacijos kontekste gali būti žiūrimas tiek iš biheavioristinės/elgesio pusės, tiek iš pasiektų rezultatų aspekto. Iš to galima sakyti, kad galima orientuotis, į tai, ką žmonės daro darbe ir kokie yra to elgesio rezultatai/pasiekimai. Darbo sąvoka nuolat buvo analizuojama ir psichologijos kontekste, dėl to galima sakyti, kad pats konstruktas nėra vien kylantis iš elgsenos (Weber et al., 2020). Dėl to svarbu paminėti Schein (2015, p.11) citatą „*santykiai tarp individo ir organizacijos yra interaktyvūs, besiskleidžiantys abipusės įtakos ir abipusių derybų dėka, siekiant sudaryti veiksmingą psichologinį kontraktą. Negalime suprasti psichologinės dinamikos, jei žiūrime tik į individo motyvus arba tik į organizacines sąlygas ar praktiką. Jiedu sąveikauja sudėtingai, todėl turime sukurti teorijas ir tyrimų metodus, kurie galėtų susidoroti su sistemomis ir tarpusavyje susijusiais reiškiniais*“.

Apibendrinus galima teigti, kad šis konstruktas yra siejamas su visomis darbinėmis veiklomis darbo metu. Darbui gali daryti įtakos skirtingi veiksniai, tokie kaip individualios charakteristikos, užduoties charakteristikos, darbinė aplinka, motyvai, socialiniai, demografiniai, su darbo specifika susiję veiksniai. Darbas gali būti analizuojamas tiek iš elgesio perspektyvos, tiek iš socialinės, tiek iš psichologinės perspektyvos.

1.3.2. Su darbu siejami konstruktai

Iš analizuojamos literatūros galima pastebėti, kad su pačiu darbo konstruktu yra siejama ir daug kitų konstrukčių. Motyvacija ir darbas yra tiesiogiai susiję. Labiau motyvuoti žmonės bus linkę atlikti darbą geriau ir efektyviau. (Howard et al., 2016). Taip pat yra sakoma, kad yra sąsajos tarp bendradarbiavimo grįstos aplinkos ir didesniu darbo efektyvumu. Bendrai bendradarbiavimas ir komandinis darbas gali privesti prie geresnių darbo rezultatų. (Campbell, 2016). Pandey (2019) irgi papildo, kad organizacinis klimatas ir kultūra turi didelę įtaką darbui ir darbo rezultatams, arba galima sakyti, kad bendrai organizacijos terpė turi įtakos darbui ir jo rezultatams. Tokie faktoriai, kaip organizacijos dabartinis fokusas (į klientą, į informacijos dalijimąsi, komunikaciją ir pan.), parama organizacijoje, vyraujantis klimatas, teisingumo ir lygybės politika, atlygio ar skatinimo sistemos irgi turi didelės reikšmės darbui ir jo efektyvumui. Sekantys konstruktai irgi turi įtakos: žmogaus asmenybė, suvokiamas stresas bei įtampą, bendras patiriamas stresas darbe bei stresoriai, žmogaus kognityviniai gebėjimai, fiziniai gebėjimai, emocinės žmogaus savybės, žmogaus individualumas, žmogaus elgesys, socialiniai faktoriai (tokie, kaip parama, socialinės sąveikos, socialiniai ryšiai, reputacija, pagarba, socialinis identitetas), asmeniniai šeimos faktoriai (Pandey J, 2019). Dar vienas faktorius, stipriai darantis įtaką darbui yra pasitenkinimas darbu. Kuomet pasitenkinimas darbu yra didesnis – pasiekiami aukštesni rezultatai. Ir atvirkščiai, kuomet pasitenkinimas yra žemas, tai veda prie prastesnių pasiekimų, pravaikštų bei didesnės darbuotojų kaitos. Visa tai yra reikalinga, kad organizacija turėtų konkurencingą pranašumą. Papildomai, autoriai įvardija, kad prasmės turėjimas darbe irgi padeda pasiekti norimų rezultatų (Revenio, 2016). Darbas ir darbo rezultatai dar priklauso ir nuo lyderystės stilių, vadovavimo bei personalo valdymo strategijų. Dar galima papildyti prieš tai minėtus faktorius, kitais konstruktais: žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir elgesys daro įtaką darbui. Taip pat ir darbo dizainas, ir organizacijos struktūra, kurie daro įtaką. Papildant visą tai, tokie psichologiniai elementai, kaip darbo prasmingumas, atsakomybės lygis, atgalinis ryšys bei rezultatų numatymas irgi didina darbo efektyvumą (Gupta et al., 2016).

Ahmad ir kolegos (2024) analizuojant literatūrą, suskirsto konstruktus, kurie yra siejami su darbu, į kategorijas. Pirmoji kategorija yra užduočių krūvis - jis apima visą asmens fizinę, psichinę ir emocinę visumą reikalinga užduočiai atlikti. Šiai įvairiapusei koncepcijai įtakos gali turėti tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Antroji – darbuotojų kompensacija. Darbuotojai gauna finansinę kompensaciją už įprastą darbo atlikimą, kuris yra gyvybiškai svarbus įmonės funkcionavimui bei pačiam darbuotojui. Trečioji kategorija yra organizacijos struktūrinė bendruomenė, kuri gali būti apibūdinta, kaip tinklas tarpusavyje sujungtų organizacijos komponentų. Organizacijos susideda iš dedamųjų pamatinių elementų, karkaso, dangos ir pertvarų, organizacijos bendruomenė apjungia sąsajas tarp pareigybių operacinių procesų, sistemų, pareigybių, veiklos, asmenų ir grupių bendradarbiaujančių ir siekiančio

tikslo. Paskutinė įvardijama kategorija yra darbo našumas ir bendras verslo našumas. Čia svarbiausia dedamoji yra žodis našumas, kuris reiškia, kaip efektyviai kas nors veikia arba kaip atitinka darbo standartus ar neatitinka. Šis konstruktas gali būti ir gali būti vertinamas tiek individualiai, tiek bendrai grupės ar įmonės mastu.

Apibendrinus, galima pasakyti, kad darbo, kaip konstrukto sąvoka yra labai plati ir svarbi pačiai organizacijai. Juk iš pačio darbo ir jo efektyvumo priklauso ir pasiekti tikslai organizacijoje. Darbas priklauso nuo motyvacijos, aplinkos bei klimato, žmonių sąveikos, užduočių, žmonių gebėjimų bei kitų faktorių. Taip pat svarbu paminėti, kad užduočių krūvis, darbuotojų kompensacija, darbo bendruomenė ir darbo našumas turi didelę įtaką darbui.

1.3.3. Darbo atlikimo konstruktas, jo svarba ir su juo siejami konstruktai

Darbo atlikimas yra vienas iš pagrindinių sąvokų, kai yra kalbama apie darbą, kaip konstrukta. Tai yra reiškiny, kuris ne tik patraukė organizacijų dėmesį visame pasaulyje, bet ir paskatino atlikti išsamius vadybos, profesinės sveikatos ir organizacinės elgsenos bei organizacinės psichologijos tyrimus (Majid et al., 2024). Darbo atlikimą galima apibūdinti, kaip efektyvumas, kuriuo darbuotojai atlieką savo paskirtas užduotis, kurios realizuoja organizacijos vizijas, tuo pačių kažkaip apdovanojant organizaciją ir patį individą proporcingai (Motowidlo et al., 1997). Tai yra žmogaus pastangos siekiant rezultatų arba jo svarbumas atliekant jam paskirtas darbo funkcijas bei darbo pareigas, per darbuotojo įgūdžius, patirtį (Niati et al., 2021). Taigi, bendrai darbo atlikimas apibūdinamas, kaip elgesys ar veiksmai, susiję ir prisidedantys prie organizacijos tikslų pasiekimo (Widyastuti et al., 2023). Savo ruožtu Dipboye (2018) apibūdina darbo atlikimą su formule: darbo atlikimas = žmogaus gebėjimai x motyvacija x žinios, kurie yra pasiekiami tam tikroje terpėje.

Bendrai darbo atlikimą galima skirstyti į keletą komponentų. Pirmasis yra užduoties atlikimas, kuris apima darbo pareigų vykdymą pasitelkiant pažinimo gebėjimus, žinias apie užduotis, įgūdžius ir įpročius. Tai yra pagrindinis veiksnys būtinas vykdant sutartinius darbo įsipareigojimus tarp vadovų ir pavaldinių. Užduočių atlikimo sąvoką dar galima papildyti su pasakymu, kad tai yra elgesys, kuris prisideda prie galutinio rezultato. Tai apima elgesį, kuris skiriasi nuo skirtingų darbo vietų, darbo funkcijų bei gali būti nustatytas pagal darbo pareigas ir toks elgesys yra įprastai aprašomas darbo apraše. Tai yra pagrindinės darbo funkcijos, kurios dažnai yra vertinamos pagal technines žinias ir produktyvumą. Antras komponentas - prisitaikantis elgesys. Jis reiškia prisitaikymą prie dinamiškų darbo situacijų, reikalaujančių darbuotojui prisitaikyti prie pokyčių ir įgyti naujų įgūdžių. Trečias komponentas yra

kontekstinis darbo atlikimas, kuris apima savanoriškus veiksmus, kurie organizacijai naudingi ne tik formaliems darbo reikalavimams. Tai apima pagalbą kitiems, komandinio darbo demonstravimą ir teigiamos darbo aplinkos kūrimą. Žmonės pasižymintys aukštais šių komponentų įverčiais yra įsitraukę darbuotojai, kurie demonstruoja aukštus rezultatus ir daro papildomą darbą, skatinami aistros ir komandinės dvasios. Kontekstinis darbo atlikimas gali būti papildytas pasakymu, kad tai yra elgesys padedantis siekti kompanijos tikslų per prisidėjimą prie organizacijos socialinės ir psichologinės veiklos gerinimo. Šis konstruktas yra sunkiau pamatuojamas ir ne visada atneša tiesioginės naudos darbuotojams, bet atneša naudos organizacijos gerovei, dėl to į kontekstinį darbo atlikimą galima žiūrėti per 2 sudedamąsias: veikla sufokusuota į organizaciją ir veikla sufokusuota į darbuotojus (Lalatendu ir Rabindra, 2017; Ramos-Villagrasa et al., 2019). Šį modelį galima keisti, vietoj prisitaikančio elgesio komponento galima naudoti tokį komponentą, kaip neproduktyvus darbo elgesys, kuriuo sąmoningai yra siekiama pakenkti organizacijai ir jos darbuotojams (Ndung'u et al., 2023) Dar darbo našumo konstrukta galima papildyti ir su saugumo siekiančio darbo elementu, tačiau apie jį yra kalbama mažiau. Dauguma autorių visgi sutinka, kad pagrindiniai ir labiausiai naudojami darbo atlikimo elementai/dimensijos, kurios apibūdina šį konstrukta yra užduočių atlikimas, kontekstinis darbo atlikimas bei neproduktyvus darbo elgesys (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Galiausiai, galima trumpai apibendrinti pačias sąvokas. Kadangi yra naudojami skirtingi darbo atlikimo sudedamųjų apibrėžimai, Chalco-Ccapa ir kolegos (2024) iš analizuojamos literatūros apibrėžia juos sekančiai. Užduoties atlikimas, yra apibrėžiamas, kaip žmogaus kompetencija atliekant pagrindines ar technines užduotis ir elgesys, prisidedantis prie organizacijos tikslų, to pavyzdžiai gali būti darbo įgūdžiai, atliekamo darbo kiekis ir kokybė bei darbo žinios. Kontekstinis darbo atlikimas, tai elgesys, kuris prisideda prie organizacijos funkcionavimo, palaiko ir sustiprina socialinę ir psichologinę organizacijos aplinką, kurioje yra atliekamos pagrindinės techninės užduotys, to pavyzdžiai gali būti bendros pastangos, darbų palengvinimas tarp komandos ir kolegų, komunikacija bei bendradarbiavimas. Neproduktyvus darbo atlikimas apibrėžiamas, kaip elgesys, kuris yra pakenkia organizacijos gerovei, to pavyzdys gali būti tyčinis neatvykimas į darbą, vagystės, elgesys ne pagal paskirtas funkcijas, patyčios bei piktnaudžiavimas priklausomybę sukeliančiomis medžiagomis (Chalco-Ccapa et al., 2024).

Bendrai užduoties atlikimas ir kontekstinis darbo atlikimas skaitosi, kaip teigiamos darbo atlikimo dimensijos, kurios atnešą naudą, o savo ruožtu neproduktyvus darbo atlikimas skaitosi, kaip neigiamą dimensija, kuri kelia neigiamas pasekmes darbui (Chalco-Ccapa et al., 2024). Dėl to svarbu plačiau apibrėžti ir neigiamą darbo atlikimo dimensiją. Tokio tipo elgesys gali sukelti sumažėjusį darbo našumą, didesnę darbuotojų kaitą bei darbuotojų ir organizacijos nepasitenkinimą. Neproduktyvus darbo elgesys

gali būti skirstomas į tarpasmeninį (žalingas atskiriems darbuotojams) ir organizacinį (žalingas darbdaviui) elgesį (Yean et al., 2022; Ramos-Villagrasa et al., 2019). Dar galima teigti, kad neproduktyvus elgesys yra siejamas su nesaugumo jausmu darbe, kur bendrai gali paskatinti žmones dirbti lėčiau, imtis patyčių bei neatskleisti visos informacijos, kas siejama su darbu (Ma et al., 2019). Svarbu paminėti, kad kiekviena organizacija turi savo elgesio tendencijas, kurios gali būti tiek pozityvios, tiek negatyvios. Tai bendrai galima teigti, kad neproduktyvus elgesys yra neigiama elgesio tendencija, kurios mažinimas turi būti nukreiptas į pozityvaus elgesio didinimą bei negatyvaus elgesio mažinimą (Dalal, 2005). Papildant, darbuotojai gali reaguoti į įmonės elgesį bei aplinką teigiamai arba neigiamai. Jei darbuotojai supranta tą elgesį, kaip nesąžiningą, jie gali dalyvauti būti labiau linkę prie kontraproduktyvaus elgesio, norėdami išreikšti savo nepasitenkinimą. Be to, tyrimai parodė, kad teigiamos emocijos yra susijusios su sumažėjusiu neproduktyviu elgesiu darbe, o išitraukę darbuotojai gali teigiamai paveikti savo kolegas, taip mažinant neigiamo elgesio darbe atsiradimą (Huang et al., 2021).

Darbo atlikimui gali daryti įtaką daug sričių. Tokie veiksniai, kaip nuovargis, didelis darbo krūvis, nuotaika, fiziologinis būvis, darbo aplinka, atidėliojimas, buvimas darbe, pravaikštos ir kiti (Jalali et al., 2023). Papildomai Cheng ir Li (2006) savo moksliniame darbe, kalbėdami apie su darbo našumu atliekamus tyrimus, įvardina konstruktus, kurie daro jam įtakos. Pirmieji yra skirstomi į užduoties dimensijas: gebėjimai, darbo žinios, produktyvumas, kūrybiškumas, darbo kokybė, iniciatyvumas, sprendimų priėmimas, planavimas, tikslumas, ir atsakomybė. Toliau eina santykių dimensijos: bendradarbiavimas, sąžiningumas, tarpasmeniniai santykiai, požiūris, patikimumas, bendravimo įgūdžiai, punktualumas. Tretieji skirstomi į lyderystės dimensiją, tai tokie konstruktai, kaip: asmeninis elgesys, gero pavyzdžio rodymas, bendravimo įgūdžiai, ryšiai su visuomene/klientais, patikimumas, gebėjimas motyvuoti, produktyvumas, darbo kokybė, gebėjimas susidoroti su problemomis, saugumo supratimas, atsakomybės delegavimas, gebėjimas instrukuoti, darbo etika, iniciatyvumas, atsakomybės prisiėmimas, gebėjimas dirbti su kitais ir kiti. Ketvirtieji yra skirstomi į pozityviąją dimensiją: darbo žinios, darbo greitis, kokybė, požiūris, lankomumas. Ir paskutiniai įvardijami, kaip negatyvioji dimensija: iniciatyvumas, vadovavimas, bendravimas. Čia autoriai teigia, kad kiekvienas iš šių konstrukto gali daryti didesnę ar mažesnę teigiamą ar neigiamą įtaką darbo atlikimui (Cheng ir Li, 2006).

Bendrai darbo atlikimas gali būti vertinamas dviem aspektais: tiesiogiai vykdant užduotį ir netiesiogiai pagal kontekstinį darbo atlikimą. Užduočių atlikimas yra susijęs su darbuotojų efektyvumu atliekant esmines technines pareigas, susijusias su jų vaidmeniu, dažnai įvertinamas pagal veiklos tikslų pasiekimą. Kita vertus, kontekstinis darbo atlikimas įkūnija palankų elgesį, kuris netiesiogiai palengvina

organizacijos tikslus. Papildomai, šios veiklos aspektas gali būti vertinamos pagal įgūdžių tobulinimą, kuriuo siekiama padidinti darbuotojų darbo efektyvumą (Naqshbandi et al., 2024). Kiti autoriai, Choi ir kolegos (2019), papildoma, sakydami, kad literatūroje yra siūlomi įvairūs modeliai, siekiant suprasti darbo atlikimą, ypač atskiriant užduotis vykdymą ir kontekstinę veiklą, o naujausi modeliai kaip trečiąjį veiksnį įtraukė kontraproduktyvų darbo elgesio vertinimą.

Apibendrinus, galima teigti, kad darbo atlikimo sąvoka nurodo pagrindinį darbo kriterijų, jo efektyvumą realizuojant organizacijos vizijas, apdovanojant tiek darbuotoją, tiek organizaciją. Šis konstruktas yra analizuojamas per užduoties atlikimą, kontekstinį užduoties atlikimą bei kontraproduktyvų darbo atlikimą. Yra svarbu pastebėti kontraproduktyvų elgesį bei mažinti jį, nes jis yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris kenkia įmonei, darbo rezultatų pasiekimui. Darbo atlikimas fokusuojasi tiek į patį individą, tiek į organizaciją. Darbo atlikimui daro įtakos daugelis dalykų siejamų su pačiu darbuotoju, darbo funkcijomis, pačia užduotimi, darbovietę, darbo aplinką, darbuotoju sąveika ir santykiais, vadovavimu. Šiame darbe bus analizuojamas darbo atlikimas per suvokiamą užduoties atlikimą, suvokiamą kontekstinį darbo atlikimą ir suvokiamą neproduktyvų elgesį darbe, taip orientuojantis į jo teigiamus aspektus bei neigiamus, siejant juos su kitais dedamaisiais.

1.4. Darbo motyvacija, darbo motyvacija Savideterminacijos teorijoje ir siejami konstruktai

1.4.1. Darbo motyvacijos konstruktas bei su juo siejami konstruktai

Motyvacija yra daugialypis žmogaus psichologijos ir elgesio aspektas, formuojantis individų sprendimus dėl laiko paskirstymo, pastangų įdėtų į užduotis, pažintinių ir emocinių reakcijų į užduotis ir užduoties vykdymą. Tai yra žmogaus savybė, kuri skatina mus judėti pirmyn arba, galima sakyti, kad tai yra žmogaus atributas, kuris mus skatina veikti ar neveikti (Filgona et al., 2020). Šiame darbe yra svarbu kalbėti, apie motyvaciją siejama su organizacijomis ir darbo kontekstu. Bendrai motyvacija darbo aplinkoje vadinama darbo motyvacija. Darbo motyvacija yra apibūdinama, kaip būseną ar energiją, kuri išjudina darbuotojus, kurie yra nukreipti siekti organizacijos tikslų (Sandi et al. 2021). Kai yra kalbama apie motyvaciją darbinėje aplinkoje, tai turima omenyje, kaip įvairiausios įtakos sferos tokios, kaip žmonių atributai (motyvai, bruožai, siekiai, tikslai), darbo principai, darbo mechanizmai ir darbo procesai, tikslingai ir orientuotai daro įtaką žmonių veiklai darbe. Motyvacija padeda darbuotojui paskirstyti savo išteklius (dėmesį, laiką, pastangas, socialinį ir žmogišką kapitalą) su tikslu paveikti jo veiklos kryptis, intensyvumą ir atkaklumą darbo metu (Sandi et al. 2021).

Darbo motyvacija inicijuoja su darbu susijusį elgesį ir nustatyto jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę (Shkoler ir Kimura, 2020). Pati motyvacija atlikti darbą gali kilti iš įvairiausių veiksnių, tai gali būti tiek fiziniai, materialūs veiksniai, tiek socio-psichologiniai veiksniai (Vo et al., 2022). Ji veikia kiekviena darbuotoją skirtingai bei patys darbuotojai yra motyvuojami skirtingų dalykų (Chien et al., 2020). Kiekviena organizacija randa įvairius būdus prieiti prie darbuotojų motyvacijos. Galima darbuotojus motyvuoti per jų ambicijas ar siekius, materialines naudas, galios siekius, emocinę ar prieraišumo prizmę, informaciją, subjektyvius darbuotojų poreikius bei didinant jų vidinę motyvaciją (Dipboye, 2018). Svarbu yra ir atpažinti faktorius, kurie skatina darbuotojų motyvaciją. Šiuo atveju yra išskiriami 3 faktoriai, kurie yra tiesiogiai susiję su motyvacija. Pirmas faktorius yra veiklos kryptingumas – darbuotojų motyvacijos lygis atspindintis per jų priimtus sprendimus, veiklas bei veiklų alternatyvas, bei kaip kryptingai darbuotojas jas atlieką. Pastangos ir energija – pastangos įdedamos siekiant tikslą. Paskutinis faktorius yra atkaklumas – labai motyvuotas darbuotojas bus linkęs vykdyti užduotį, netgi susidūręs su skausmu, nusivylimu, abejonėmis, nepasiekimo baime ar kitomis neigiamomis emocijomis (Dipboye, 2018). Darbo motyvacija gali būti skirstoma į 3 kategorijas. Pirmoji – išraiškingasis požiūris. Jis gali būti įvardijamas, kaip teigiamas požiūris, čia žmogaus motyvatorius yra vidinis atlygis, pvz., pasiekimai ar pripažinimas. Antrasis – instrumentinis požiūris. Laikomas, kaip teigiamas požiūris, motyvatorius – išoriniai apdovanojimai, pvz., atlyginimas, paaukštinimas ar statusas. Paskutinis – atstumiamasis požiūris. Laikomas, kaip neigiamas požiūris – nėra motyvacijos ar susidomėjimo darbu iš viso (Chien et al., 2020).

Organizacijos tikslams pasiekti yra reikalingas darbuotojų atliktas darbas, o mažai motyvuoti darbuotojai yra linkę atlikti darbą prasčiau, nepaisant jų turimų įgūdžių. Yra didelis darbo atlikimo skirtumas, kuomet darbuotojas yra motyvuotas, o ne tiesiog ateina į darbą atlikti savo darbo funkcijų. Motyvacija padeda pasiekti tiek individualių, tiek organizacijos tikslų (Vo et al., 2022). Darbo motyvacija padeda pasiekti tiek individualių, tiek organizacijos tikslų (Chien et al., 2020). Darbo motyvacija skatina žmogaus norą pasiekti savo geriausią darbingumo ir išradingumo lygį. Motyvuotų darbuotojų turėjimas atneša organizacijai daug naudų, tokių kaip darbo jėgos stabilumas, geresnė komandos koordinacija, padidėjęs darbo atlikimas, didesnis darbuotojų pasitenkinimo lygis bei lengvesnis žmogiškojo kapitalo valdymas (Mahmoud et al., 2020). Teigiamus bruožus puoselėjanti motyvacija gali sustiprinti atsidavimą organizacijai, taip skatindama geresnius rezultatus. Savo ruožtu geresnis darbo atlikimas gali sustiprinti organizacijos efektyvumą ir prisidėti prie pasitenkinimo darbu (Kuswati, 2020). Kalbama, kad labiau motyvuoti žmonės, arba organizacija, kuri skatina darbuotojų motyvumą, pasiekia aukštesnių darbo rezultatų (Revenio, 2016). Savo ruožtu, jeigu organizacija

neskatina darbuotojų motyvacijos arba patys darbuotojai yra iš savęs ne motyvuoti, tai neigiamai paveiks pačią organizaciją – jos vystymąsi bei sėkmę. Taigi galima sakyti, kad su motyvacija yra siejama išorinė aplinka bei vidinis psichologinis žmogaus pasaulis (Mahmoud et al., 2020).

Darbo motyvacija stipriai siejama su darbo atlikimo bei darbo rezultatais (Revenio, 2016; Kanfer et al., 2017). Motyvacija yra siejama su produktyvumo sąvoka, emociniu prisirišimu, lojalumu, darbo disciplina, organizacijos susitelkimu, darbo kompensacija, apimanti piniginį ir nepiniginį atlygį (Sitopu et al., 2021). Motyvacijai turi įtakos asmenybės bruožai, poreikiai, tinkamumas darbu bei kiti veiksniai (Shkoler ir Kimura, 2020). Vyraujanti darbo aplinka, paskatinimai, emocijos turi įtakos darbo motyvacijai (Basalamah ir As'ad, 2021). Pats darbas ir jo specifika, darbuotojo poreikiai, lyderystė, vadovo vadovavimo stilius, individualūs tikslai, pripažinimas, komanda turi ryšių su motyvacijos konstruktą (Chien et al., 2020). Situaciniai kintamieji, tokie kaip, su darbu susijusios charakteristikos, sociostruktūriniai elementai, fizinės sąlygos ir darbo įvykiai, profesija, kultūra ir ekonomika irgi turi sąsajų su analizuojamu konstruktą (Kanfer et al., 2017).

Pasak Kanfer ir kolegų (2017) motyvacija darbe galima aiškinti ir analizuoti per keletą teoretinių prizmių: turiniu pagrįstas teorijos, aplinkybėmis pagrįstos teorijos, procesu pagrįstos teorijos. Pirmoji teorių kategorija nurodo motyvus, psichologinius bruožus, orientacijas ir tendencijas, kurios skatina valios procesus ir motyvaciją. Šie determinantai slypi žmonių viduje, jie yra įgyti arba išmokti, ir nulemia ilgalaikių veiksmų prioretizavimą konkrečioms tikslams, strategijoms ir elgesiui. Manoma, kad kai kurie asmeniniai determinantai yra universalūs šaltiniai daugumos žmonių motyvacijai, o kiti, kai kurie, elgesio determinantai skiriasi savo svarba ir poveikiu lygiu tarp žmonių. Tuo tarpu, aplinkybėmis pagrįstos teorijos nurodo kaip aplinkos veiksniai daro įtaką motyvacijai ir veiklos rezultatams, suteikdami arba limituodami galimybes poreikių ir motyvų paskatinimui. Šios teorijos aprėpia tiek specifinius aplinkos kintamuosius, tiek bendrinius, pasakydamos, kad skirtingos aplinkybės veikia žmones skirtingai. Paskutinė teorių grupė aprėpia motyvus, skatinančius tikslų pasirinkimą ir tikslų siekimą. Tai aprėpia žmogaus planavimo ir kognityvinius-jausminius procesus siekiant tikslo (Kanfer et al., 2017). Papildomai, kai yra kalbama apie darbo motyvaciją organizacijos aplinkoje, galima sakyti ji gali būti analizuojama ir per hierarchinę prizmę: psichologinę motyvaciją, saugumo motyvaciją, socialinę motyvaciją, atlygiu pagrįstą motyvaciją ir saviaktualizacijos motyvaciją (Wahyudi, 2022). Arba analizuojama per keletą pjūvių: kas yra trokštama, norima ir reikalaujama, kad žmogus atliktų veiksmą; kokią rolę išoriniai veiksniai duoda žmogaus motyvacijai; per kokius psichologinius procesus ir mechanizmus žmogiškieji ir aplinkos faktoriai daro įtaką veiksmo kryptčiai, intensyvumui ir atkaklumui (Kanfer et al., 2017).

Apibendrinus, galima teigti, kad motyvacijos konstruktas turi didelę reikšmę darbui bei žmonių veiklai darbe. Ji nusako, kaip individas paskirsto energija siekiant įvairių veiklų, siejamų su darbu. Čia yra kalbama apie tai, kokie veiksniai skatina darbe motyvuoja žmogų, kokie psichologiniai procesai veikia, kas skatina žmogų dirbti, kokie aplinkos faktoriai daro įtakos jam. Motyvuoti darbuotojai parodo geresnius darbo rezultatus, jų darbo efektyvumas yra geresnis bei jų bendra gerovė yra geresnė. Čia galima pastebėti didelius skirtumus tarp motyvuotų ir nemotyvuotų darbuotojų, kuomet motyvuoti darbuotojai pasiekia geresnių rezultatų ir turi geresnį darbo našumą. Apie motyvacija darbe galima kalbėti tiek individualiai, tiek iš grupės lygmens, taip suprantat individualius ar bendrus motyvus.

1.4.2. Darbo motyvacija savideterminacijos teorijos kontekste

Savideterminacijos teorija yra viena iš įtakingiausių ir plačiausiai naudojamų darbo motyvacijos teorijų. Ji aprėpia giliau, kaip suprasti motyvacijos kilmę ir pagrindus kalbant apie asmenybę, socialinį elgesį ir psichologinius poreikius (Ryan ir Deci, 2022). Kalbant apie šią teoriją, yra minima, kad vienas iš pagrindinių savideterminacijos teorijos skirtumų nuo kitų motyvacijos teorija, yra tas, kad ji padeda identifikuoti gausybę motyvuojančių veiksnių ir jų rezultatų. Ji teigia, kad žmogus gali patirti motyvaciją skirtingai, ties kuom jis gali būti arba motyvuotas, amotyvuotas, turintis daugiau ar mažiau autonomijos (Mahmoud et al., 2020). Bendrai savideterminacijos teorija remiasi organizmo metateorija, kuri daro prielaidą, kad žmonės iš prigimties yra aktyvūs ir linkę į asimiliaciją, yra ieškantys iššūkių ir yra linkę integruoti savo patirtį. Toks proaktyvus žmogaus pobūdis yra skatinamas psichologinių poreikių patenkinimo, per kompetencijos, autonomijos bei sąryšingumo poreikius. Ši teorija apima 6 mini teorijas, kur kiekviena paaiškina konkrečius veiksnius, veikiančius motyvaciją. Pirmoji – kognityviniu įvertinimo teorija, ji nagrinėja vidinę motyvaciją ir jos kontekstinę įtaką. Organinės integracijos teorija apibūdina įvairius išorinės motyvacijos tipus, pagrįstus internalizacijos lygiais. Į atsitiktinumą orientuota teorija nurodo individualius motyvacinius skirtumus orientuotus į autonomiją, kontrolę ir nešališkumą. Pagrindinių psichologinių poreikių teorija pabrėžia kompetencijos, autonomijos bei sąryšingumo poreikių patenkinimo svarbą bendrai psichologinei gerovei. Tikslų turinio teorija išskiria vidinius ir išorinius žmogaus siekius ir jų įtaką motyvacijai ir žmogaus gerovei. Galiausiai, paskutinė mini teorija yra santykinai pagrįsta teorija, ji nagrinėja įvairių santykių vaidmenį patenkinant psichologinius poreikius ir skatinant gerovės lygį. Šios teorijos drauge padeda aiškinti savideterminacijos teorija ir bendrai suprasti motyvaciją darbo kontekste, per autonomija, vidinę bei išorinę motyvaciją ir savideterminuotumą, veikiant tam tikrai aplinkai (Ryan ir Deci, 2022).

Savideterminacijos teorijos rėmuose, darbo motyvacija yra skirstoma į vidines ir išorines formas. Vidinė motyvacijos forma yra žmogaus „vidinis variklis“ atlikti užduotis, tai kyla iš žmogaus vidaus, iš su darbu susijusios veiklos procesų ir rezultatų (Shkoler ir Kimura, 2020). Vidinė motyvacija pasireiškia tuomet, kai žmogus nori atlikti užduotį ar veiksmą, kai jam ta užduotis atrodo patraukli, maloni, o ne už kažkokius išorinius paskatinamus. Čia pagrindinis motyvas yra vidinis pasitenkinimas. Bendrai vidinė motyvacija gali būti apibrėžta, kaip būseną, kuomet žmogus nori atlikti užduotį, dėl to kad užduotis yra laikoma, kaip įdomi ir maloni, o ne dėl kitų pasekmių (Mahmoud et al., 2020). Savo ruožtu išorinė motyvacijos forma kyla iš išorinių procesų, iš pačios organizacijos, organizacijos aplinkos bei darbo atlikimo. Išorinė motyvacija pasireiškia tuomet, kai individai už savo veiksmus nori gauti tam tikrą naudą. Tokioje būsenoje žmonės pastoviai orientuosis į kažkokius išorinius pastiprinimus, kad atlikti užduotį. Tai gali būti tiek materialiniai, tiek psichologiniai dalykai. Bendrai ji gali būti apibrėžta, kaip motyvacija, kuomet žmogus yra motyvuotas išorinių veiksnių bei atlieka užduotis ir iššūkius, kad gautų atlygį ar pripažinimą (Mahmoud et al., 2020; Shkoler ir Kimura, 2020). Papildant, savideterminacijos teorijoje išskiriami prie vidinės ir išorinės motyvacijos formų, dar yra priskiriama ir amotyvacija. Amotyvacija yra įvardinama, kaip motyvacijos stoka atliekant užduotis. Amotyvacija pasireiškia tuomet, kai nenorima atlikti kažkokių funkcijų ir nėra jokios varomosios jėgos tai funkcijai atlikti. Amotyvacija kyla iš nesavideterminuotos žmogaus būsenos (Banerjee ir Halder, 2021; Breugh et al., 2018;). Svarbu paminėti, kad kai kuriuose situacijose, gali vyrauti keletas motyvacijos rūšių – žmogų gali veikti vidinė motyvacijos forma kartu su išorine motyvacijos forma bei kartais žmogus gali būti ir amotyvuotas atlikti kitus veiksmus (Howard et al., 2016). Nors tradiciškai laikomos priešingybėmis, naujausi tyrimai rodo, kad vidinė ir išorinė motyvacijos gali egzistuoti kartu ir nepriklausomai. Dabartinėje literatūroje daugiau dėmesio skiriama vidinei motyvacijos formai (Shkoler ir Kimura, 2020).

Savideterminacijos teorijoje yra nurodoma keletą poreikių, pagal kuriuos žmonės veikia: autonomijos (pavyzdžiui asmeninių prižasčių bei poreikių), kompetencijos (pavyzdžiui įgytos patirties), sąryšingumo (autentiškų tarpasmeninių ryšių), kurie daro įtaką darbui per vidinės motyvacijos prizmę. (Kanfer et al., 2017). Mahmoud ir kolegos (2020) plačiau paaškina šiuos poreikius. Autonomijos poreikis čia yra įvardijamas, kaip žmogaus siekis daryti savo sprendimus ir veiksmus bei laisvai išreikšti savo nuomonę. Kompetencijos poreikis – žmogaus noras daryti įtaką aplinkai ir pasiekti savo užsibrėžtų tikslų. Ir galiausiai, susietumo poreikis – žmogaus noras kurti lygiaverčiai naudingus ir pozityvius ryšius su kitais.

Gagné ir kolegos (2015) moksliniame darbe dar yra aprašomas vienas svarbus savideterminacijos teorijos aspektas – internalizacijos reguliavimo stilius. Internalizacijos sąvoka apibūdinama, kaip

vertybių ar tikslų skatinama veikla, kuri yra reguliuojamas išorinių faktorių, tokių kaip atlygis, o vėliau po tampa reguliuojama vidinių faktorių. Jeigu kalbama, kad internalizacija yra žema, reiškiasi žmogaus siekiai yra valdomi tik išorinių faktorių. Taigi, išorinė motyvacija turi 3 išskyrimus, pagal internalizacijos lygį. Pirmasis yra išorinis reguliavimas (visai neinternalizuotas) – siekis atlikti veiklą, tam kad gauti atlygį arba išvengti bausmės. Introjekcinis reguliavimas (vidutinis interalizuotas lygis) – elgesio reguliavimas, kylantis iš vidinės įtampos slėgimo, tokių kaip veiksmų, kaip ego patenkinimas, kaltė ar gėda. Paskutinis išskyrimas yra identifikuotas reguliavimas (turi daugiausiai internalizacijos) – veiklos atlikimas dėl to, kad žmogus susitapatina su tos užduoties prasme bei verte ir priima ją, kaip savo. Ši išorinės motyvacijos rūšis skiriasi nuo vidinės motyvacijos, nes veikla visgi nėra atliekama iš vidinio pasitenkinimo, bet atliekama būtent iš sukuriamos vertės iš tos užduoties. Ryan ir Deci (2000) įvardija dar vieną reguliavimo stilių paminėdami, kad dar yra išskiriamas integruotas reguliavimo stilius išorinėje motyvacijoje. Integracija įvyksta tuomet kai identifikuotas reguliavimas pilnai asimiliuojasi su pačiu savimi, o tai reiškia, kad motyvai buvo įvertinti ir suderinti su žmogaus vertybėmis ir poreikiais. Legault (2017) papildomai aprašo, kad vidinė motyvacija yra reguliuojama per vidinę reguliaciją, o amotyvacija nėra reguliuojama, per internalizacijos reguliavimo faktorius išvis. Tuo tarpu, vidinė motyvacija, išorinė motyvacija, veikianti per identifikuotą ir integruotą reguliacijos formą, yra priskiriamos prie autonominės motyvacijos, išorinė motyvacija veikianti per išorinį ir introjekcinį reguliavimą yra priskiriamos prie kontroliuojamos motyvacijos formos. Tuo tarpu amotyvacija nėra priskiriama prie minėtų motyvacijos formų, ji eina, kaip atskiras dedamasis, ir neturi reguliavimo stiliaus. Papildomai yra aprašoma, kad visos reguliacijos formos yra analizuojami per jų priežastingumo lokusą: vidinis reguliavimo stilius turi vidinį priežastingumo lokusą, integruotas – vidinį lokusą, identifikuotas – iš dalies vidinį lokusą, introjekcinis – iš dalies išorinį lokusą, išorinis – išorinį lokusą, amotyvacija, be atskiro reguliavimo stiliaus, yra priskiriama prie beasmenio priežastingumo lokuso. (Legault, 2017).

Nors savideterminacijos teorija ir mini išorinės ir vidinės motyvacijos išskyrimą ir svarbą, tačiau pagrindinis šios teorijos bruožas yra autonominės ir kontroliuojamos motyvacijos išskyrimas. Savideterminacijos teorija skirsto motyvaciją pagal savideterminuoto vidinio reguliavimo kokybę (nuo autonominės motyvacijos iki kontroliuojamos motyvacijos). Būti savarankiškam/autonominiam apima veikimą turint visišką valios jausmą, pritarimą ir pasirinkimą, tuo tarpu būti kontroliuojamam reiškia jausti išorinį spaudimą arba būti priverstas elgtis ar paveiktas pažado, bausmės baimės, egoizmo ar kiti išorinių veiksnių (Ratelle et al., 2007; Ryan ir Deci, 2022). Taigi galima teigti, kad motyvacija varijuoja nuo labiausiai savideterminuotos, autonominės ir didžiausiu valios jausmu (vidinės bei autonominės motyvacijos), mažiau savideterminuotos ir aplinkos kontroliuojamos (išorinės bei kontroliuojamos

motyvacijos) bei visiškai nesavideterminuotos ir neautonominės (amotyvacijos) (Mahmoud et al., 2020; Gonzales et al., (2024). Autonominė motyvacija apima motyvacija su visišku valios jausmu ir gebėjimu laisvai pasirinkti atlikti veiksmą. Galima teigti, kad vidinė motyvacijos formą yra to geras pavyzdys. Dar galima pasakyti, kad būti veikiamas autonominės motyvacijos, reiškia būti veikiamam per vidinius motyvus (vidinę motyvaciją) ar per gerai internalizuotą išorinę motyvaciją (labiau autonomine išorinę motyvaciją). Tuo tarpu būti valdomam kontroliuojamos motyvacijos, tai reiškia tam tikrą spaudimą atlikti veiksmą bei tas veiksmas atliekamas dėl to, kad reikia atlikti tą veiksmą, o ne dėl to, kad asmuo pats nori jį atlikti. Išorinė motyvacija ir išoriniai paskatinimai yra, kaip pavyzdys kontroliuojamos motyvacijos (Gagné ir Deci, 2005; Ryan ir Deci, 2022). Gonzales ir kolegos (2024) aprašo, kad bendrai autonominė motyvacija apibūdina darbuotojų visišką dalyvavimą ir galimybę pasirinkti vykdyti veiklą, kuri ilgalaikėje perspektyvoje sukuria daug vertės organizacijai, tuo tarpu kontroliuojama motyvacija apibūdinama per darbuotojus, kurie veikia siekdami gauti atlygį, išvengti bausmės arba užsiima veikla, dėl vidinės įtampos. O kalbant apie pačias sąvokas, tai Ren ir kolegos (2021), aprašo, kad autonominė motyvacija yra apibūdinama, kaip motyvacija apibūdinanti žmonių įsitraukimą į veiklą su visišku pasiryžimu, valios jausmu ir pasirinkimu tai daryti, o kontroliuojama motyvacija – motyvacija apibūdinanti žmonių įsitraukimą į veiklą, dėl vidinės įtampos ir reikalavimų pasiekti konkrečius rezultatus, kurios sukeltamos išorinių jėgų (Ren at al., 2021). Bendrai autonominė ir kontroliuojama motyvacija turi skirtingus reguliacijos mechanizmus, skirtingas žmonių patirtis (kai jie yra kontroliuojami labiau autonominės ar kontroliuojamos motyvacijos), bei skirtingą motyvacijos atnešančią kokybę, kur autonominė motyvacija yra laikoma labiau kokybiška ir atnešančią daugiau naudų. Panašiai yra ir su vidinę motyvacija prieš išorinę motyvaciją, kurios kyla iš autonomijos. Išorinė motyvacija yra laikoma labiau kokybiška, kuomet ji kyla iš labiau autonominio internalizacijos reguliavimo (Gagné ir Deci, 2005; Gagné et al., 2015). Tačiau abi šios motyvacijos rūšys yra laikomos pozityviomis ir bendrai kartu eina, kaip amotyvacijos priešprieša (Gagné ir Deci, 2005).

Kalbant apie tai, kaip autonominės, kontroliuojamos motyvacijų ir amotyvacijos svarba, tai galima sakyti, kad autonominė motyvacija skatinami asmenys jaučia didesnę pasirinkimo jausmą, susidomėjimą ir pasitenkinimą savo veiksmais (Hagger et al., 2014). Ryan ir Deci (2017) mini, kad žmogaus pajėgumas ugdyti sąmoningumą ir savirefleksiją, įskaitant būti sąmoningam savo poreikiams, vertybėms, tikslams būnant autonomiškam bei kontroliuojamam, skiriasi tarp žmonių. O šis gebėjimas gali atvesti žmogų į labiau motyvuotą ir mažiau motyvuotą būseną bei būti vienu iš pagrindinių dalykų jo sveikai savireguliacijai. Jie suvokia kontrolės ir kompetencijos jausmą, o tai lemia atkaklumą ir veiksmingą savireguliaciją, kur įtaką veikti eina iš pačio žmogaus. Asmenys, skatinami kontroliuojamos

motyvacijos, jaučia pareigą ar spaudimą priverstinai veikti, o ne nuoširdų susidomėjimą ar asmeninį patvirtinimą tai elgsenai. Jų elgesys priklauso nuo išorinių veiksnių ir mažiau tikėtina, kad tas elgesys išliks, kai bus pašalintos šios išorinės paskatos. Kontroliuojamai motyvacijai būdingas išorinis kontrolės lokusas, kai individai pasikliauja išoriniais atlygiais ar spaudimu savo elgesiui pagrįsti (Hagger et al., 2014). Čia svarbu pabrėžti autonominės motyvacijos skatinimo svarbą per palaikančią ir paramą pagrįsta aplinka bei savireguliaciją. Yra didelis skirtumas pačioje motyvacijos kokybėje, kai kalbama apie autonominę ir kontroliuojama motyvacijas. Kuomet autonominė motyvacija atneša daugiau naudų. Autonominė motyvacija atneša didesnę teigiamą poveikį darbo atlikimui ir rezultatams. O bendrai supratimas abiejų yra labai svarbus kuriant motyvaciją žmogui (Forson et al., 2021; Hagger et al., 2014). Galima teigti, kad vidiniai motyvaciniai veiksniai geresnius darbo pasiekimus. Prie to prisideda pats vidinis žmogaus motyvacijos lygis bei konkretūs elgesio modeliai (Howard et al., 2020). Taip pat (Howard et al., 2020) tyrime yra minima, kad daugeliui darbo profilių, vienas iš pagrindinių veiksnių darantis įtaką jų darbui yra savideterminacija ir autonomija. Tai patvirtina ir Ryan ir Deci (2022), kurie savo tyrime aprašo, kad savideterminacijos teorija yra naudojama nuspėti darbo atlikimo rezultatus. Daug tyrimų parodė, kad kai žmonės yra savarankiškai motyvuoti arba dėl vidinės motyvacijos arba gerai internalizuotos (taigi autonominės) formos dėl išorinės motyvacijos jie rodo didesnę susidomėjimą, azartą, gyvybingumą ir pasitikėjimą, todėl yra geresnis našumas, kūrybiškumas, atkaklumas ir bendra savijauta (Ryan ir Deci, 2022). Kalbant apie vidinę motyvaciją bei išorinės motyvacijos atšaką, kuri yra valdoma per identifikuotą reguliavimą, jos atneša daugiausiai pozityvių naudų – didesnę produktyvumą ir mažesnę darbuotojų kaitą. Šie du faktoriai yra įvardijami, kaip labiausiai savideterminuoti (Howard et al., 2016). Autonominė motyvacija yra siejama su didesne darbuotojų gerove, didesniu įsitraukimu, didesniu darbo pasitenkinimu, o kontroliuojama motyvacija kartais siejasi su neigiamomis pasekmėmis, tokiomis, kaip emociniu išsekimu, nerimu, psichosomatiniiais nusiskundimais, stresu, nes motyvacija priklauso nuo išorinių veiksnių, kurie ne visada yra kontroliuojami (Trépanier et al., 2023). Kalbant apie amotyvaciją, nors individas ir atlieką kažkokią veiklą, bet jis neturi kažkokios motyvacinės priežasties, arba individas gali išvis būti nelinkęs atlikti tos veiklos. Tokie žmonės yra labiau linkę jausti atsiskyrimą nuo jų atliekamos veiklos bei turėti mažiau kontrolės, ties savo užduotimi. To pasekmės gali būti, kad tokie žmonės investuos mažiau laiko ir energijos prie tos veiklos. Amotyvuoti žmonės turės žemesnę energijos lygį, bus mažiau patenkinti darbu, turės mažiau emocinių įsipareigojimų ir prieraišumų, bus mažiau linkę adaptuotis prie situacijos, nebus proaktyvūs, įdės mažiau pastangų į darbą, bus labiau linkę į neigiamas emocijas bei bus labiau emociškai išsekę ir pavargę. Visą tai gali privesti prie neigiamų pasekmių darbovietėje: didesnis kaitos rodiklis, blogiau atliekamas darbas, skleidžiamos neigiamos

emocijos darbe, mažesnis darbuotojų įsitraukimas. Galima teigti, kad amotyvacija yra viena iš labiausiai priešiškų polių savideterminacijos teorijoje, nes joje nėra jokių motyvų siekti užduoties atlikimo (Howard et al., 2016; Mahmoud et al., 2020; Ryan ir Deci, 2017).

Apibendrinus, galima teigti, kad motyvacija savideterminacijos teorijos kontekste aprėpia vidinę, išorinę motyvaciją bei amotyvaciją. Tačiau kadangi savideterminacijos teorija teigia, kad asmens motyvacijos kokybė yra labiausiai priklausanti nuo jų savideterminacijos bei ant kiek žmogaus motyvacija yra veikiamą išorės, dėl to galima sakyti, kad pagrindinės išskiriamos motyvacijos formos, kurios ir toliau bus analizuojamos šiame darbe yra: autonominė motyvacija, kontroliuojama motyvacija ir amotyvacija. Kuo žmogus yra veikiamas labiau autonomiškos, savideterminuotos motyvacijos tuo motyvacija bus kokybiškesnė, tai gali būti tiek per vidinę motyvaciją, tiek per išorinės motyvacijos labiau internalizuotus aspektus. Nuo šių motyvacijos tipo priklauso tiek individuali žmogaus gerovė, tiek gerovė, kuri yra siejama su organizacijomis ir darbu.

1.5. Bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir darbo atlikimo sąsajos

Kaip yra matoma iš analizuojamos literatūros, bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas, darbo motyvacija bei darbo atlikimas yra susiję. Apskritai literatūroje teigiama, kad puoselėjamas bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas gali sustiprinti motyvaciją, o tai savo ruožtu prisideda prie geresnio darbo atlikimo. Taip pat galima teigti, kad ir pats organizacijos klimatas, šiuo atveju bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas, gali daryti tiesioginę įtaką darbo atlikimui.

Kaip teigia sekantys autoriai, šių tarpusavio ryšių supratimas gali padėti organizacijoms sukurti strategijas, skirtas sukurti palankią darbo aplinką, palankią tiek individualiai, tiek komandinei sėkmei. Autonominė ir kontroliuojama motyvacijos formos daro poveikį darbo atlikimui (Ryan ir Deci, 2022). Taip pat galima teigti, kad darbas ir mokymasis netgi mažose grupėse, palyginti su individualiu darbu, turi teigiamą poveikį pasiekimams ir grupės užduočių atlikimui. Be to, klimato valdymas yra labai svarbus elementas, norint valdyti grupę ir pasiekti norimų rezultatų. Taip pat, tenai kur vyrauja bendradarbiavimas ir bendradarbiavimu grįstas klimatas, sąveikos modelis yra labiau pagrįstas parama, abipuse pagalba, dalijimuosi šaltiniais ir informacija, patikimumu ir pasitikėjimu. Tokia aplinka skatins aukštesnius darbo pasiekimus, kurioje vyrauja konkurencingumas bei individualizmas. Taip pat visą tai gali paskatinti per tam tikrą motyvacijos prizmę (Schippers ir Scheepers, 2019). Bendradarbiavimo grįstas klimatas teigiamai veikia vidinę motyvaciją. Apskritai bendradarbiavimas atrodo veiksmingesnis už konkurenciją skatinant klimatą, jis atneša daugiau naudos našumui (Zhu et al., 2018; Ho et al., 2018).

Taip pat tyrimuose galima matyti, kad aplinka, kurioje gali vyrauti bendradarbiavimas, gali didinti motyvacijos lygį ir taip pasiekiant geresnį darbų atlikimą. Dar yra minima, kad darbo motyvacija yra glaudžiai susijusi su organizacija ir darbo kontekstu, todėl ji svarbi bendradarbiavimui organizacijos viduje. Savo ruožtu galima pasakyti, kad bendradarbiavimas sustiprina darbo motyvaciją, taip padedant siekti organizacijos tikslų. Šie santykiai pabrėžia bendradarbiavimo aplinkos skatinimą organizacijose, siekiant padidinti darbo atlikimą ir motyvaciją (Campbell, 2016). Dar yra literatūroje yra matoma, kad darant įtaką klimatui, galima keisti darbuotojų suvokimo procesus bei elgesį, taip darant įtaką žmonių bendradarbiavimui (Sherman et al., 2018). Autonominė motyvacija, yra siejamas su produktyvumu bei geresniu darbo atlikimu (Manganelli et al., 2018). Su šiais išvardintais teiginiais, galima daryti prielaidą, kad tokia motyvacija yra siejama ir su darbo atlikimu ir bendradarbiavimu. Dar literatūroje yra nurodoma, kad bendradarbiavimu grįstas klimatas daro tiesioginę įtaką motyvacijai, nes bendradarbiaudami darbuotojai jaučiasi palaikomi, o tai savo ruožtu daro įtaką ir darbo atlikimui (Andreas et al., 2022). Apskritai yra pabrėžiama teigiamo bendradarbiavimo klimato ugdymo svarba siekiant skatinti psichologinį įgalinimą ir pagerinti darbuotojų motyvaciją bei darbo rezultatus organizacijose (Gökçen et al., 2021).

Kaip matoma iš literatūros analizės, daugelis autorių pagrindė fokusuojasi į teigiamus darbo rezultatų, motyvacijos ir psichologinio bendradarbiavimo klimato aspektus. Nes apibendrinus galima pasakyti, kad visų šių konstruktyvų puoselėjimas atneša didelę naudą organizacijai ir žmonėms. Tačiau svarbu pabrėžti ir tai, kas nutinka, kuomet motyvacijos sąvoka yra keičiama į amotyvacija ir teigiamas darbo atlikimas yra keičiamas į neproduktyvų elgesį darbe. Taip pat svarbu pabrėžti, kad mokslinės literatūros, analizuojamos visus 3 faktorius ir jų tarpusavio sąsajas yra labai mažai.

Čia dar būtų svarbu paminėti ir savideterminacijos teorija grįsta dualistinių modelių, kuomet yra teigiama, kad kai vyrauja autonomija palaikanti aplinka žmonių psichologiniai poreikiai bus patenkinami, o tai prives prie efektyvesnio funkcionavimo, aktyvumo ir darbuotojų gerovės. Savo ruožtu, kai aplinka bus kontroliuojanti ir neskatinanti laisvos valios, tai darbuotojo poreikiai bus frustruojami, o tai prives prie neefektyvaus funkcionavimo ir blogos savijautos (Reeve et al., 2023). Taigi, gali būti daroma prielaida, kad kuomet bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas bus skatinamas darbuotojai turės kokybiškesnę motyvaciją ir didesnę jos lygį, o tai prives prie teigiamų pasekmių organizacijoje, tokių kaip, didesnis darbo atlikimas.

Ką galima matyti iš literatūros, tai joje yra teigiama, kad amotyvacija arba motyvacijos trūkumas gali prisidėti prie neproduktyvaus darbo elgesio. Kai darbuotojai jaučiasi atsiriboję, neįkvėpti arba neturi savo darbo tikslo jausmo, gali būti, kad jų elgesys bus nukreiptas elgsis į kenkėjišką elgesį organizacijos

tikslams. (Gagné ir Deci, 2005). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) pabrėžia, kad kai motyvacijos poreikiai nėra patenkinti, atsiranda amotyvacija, kuri savo ruožtu gali daryti įtakos neproduktyviam darbo elgesiui. Runge ir kolegijos (2020) teigia, kad darbuotojai, kurie patiria amotyvaciją, gali būti labiau linkę į elgesį, kuris yra žalingas arba neproduktyvus organizacijai. Toliau kalbant apie organizacijos psichologinį klimatą, ir jo sąsajas su konstruktais, tai autoriai Validity ir kolegijos (1998) nustatė, kad teigiamas organizacijos klimatas, apimantis bendradarbiavimą, yra teigiamai susiję su palankia darbo aplinka, o ta bendradarbiavimo atmosfera gali sumažinti tikimybę, kad darbuotojai įsitrauks į neproduktyvų darbo elgesį. Kitame tyrime Rodríguez-Cifuentes ir kolegų tyrime (2020) yra kalbama, kad teigiamas psichologinis klimatas ar darbo aplinka, įskaitant bendradarbiavimą ir palaikymą, gali sušvelninti neproduktyvaus elgesio darbe atsiradimą. Papildant tai iš Runge ir kolegų (2020) tyrimo, galima suprasti, kad teigiama darbo aplinka, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi, mažiau skatins neproduktyvų darbo elgesį. Ir atvirkščiai, neigiamas ar toksiškas darbo klimatas gali pabloginti darbo atlikimo situaciją. Tai patvirtina ir Callistus (2023), sakydamas, kad palankus organizacinis klimatas slopina neproduktyvų elgesį darbe, o nepalankus skatina. Prie tokio pozityvaus klimato gali būti priskiriamas ir bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas. Toliau kalbant apie amotyvacijos ir psichologinio klimato sąsajas, iš Gagné ir Deci (2005) mokslinio darbo, galima daryti prielaidą, kad bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas, skatinantis savarankiškumą, kompetenciją ir ryšį, gali padėti valdyti motyvaciją, nes yra sukuriama palanki ir patraukli darbo aplinka. Dėl to galima teigti, kad tokios aplinkos neskatinimas, neskatins ir pačios motyvacijos augimo. Iš Runge ir kolegų (2020) tyrimo dar galima pridurti, kad darbuotojai, kuriems trūksta motyvacijos, gali būti mažiau linkę aktyviai bendrauti ir bendradarbiauti su savo kolegomis, pateikti idėjų ar dalyvauti bendradarbiavimo pastangose. Kitame tyrime (Firgan et al., 2023) galima matyti, kad neproduktyvus elgesys darbe, organizacijos klimatas ir darbo motyvacija rodo sudėtingą sąveiką: teigiamas organizacijos klimatas sumažina neproduktyvų elgesį darbe ir motyvacijos tikimybę, o neigiamas klimatas padidina ir neproduktyvų elgesį darbe, ir motyvaciją. Siekiant išlaikyti darbuotojų motyvaciją ir skatinti sveiką darbo aplinką, labai svarbu atkreipti dėmesį į šiuos tris kintamuosius (Firgan et al., 2023).

1.6. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo problema

Remiantis literatūra, yra matoma, kad organizacijos bendradarbiavimo grįstas psichologinis klimatas gali daryti įtaką tiek darbo motyvacijai, tiek darbo atlikimui (Ho ir et al., 2018; Jan ir Zainal 2020).

Tačiau dažniausiai, kaip ir matoma Chien ir kolegų (2020) moksliniame darbe, darbo aplinka daro įtaką motyvacijai, o motyvaciją daro įtaką darbo atlikimui ir darbo rezultatams. Dėl to gali būti daroma prielaida, kad bendradarbiavimo grįstas psichologinis klimatas irgi darys tokią įtaką.

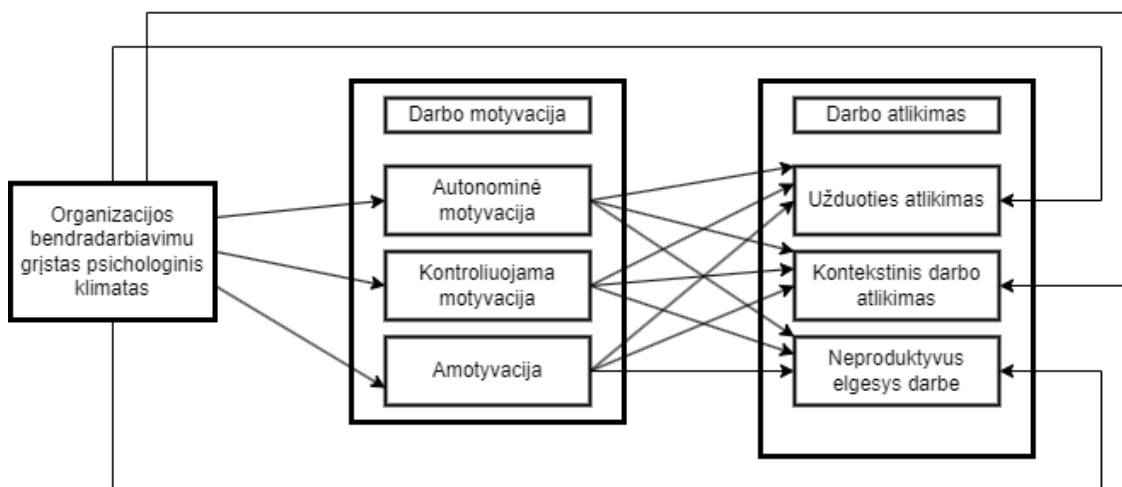
Pats organizacijos bendradarbiavimo grįstas psichologinis klimatas, yra laikomas, kaip teigiamas organizacijos bruožais ir su juo yra susiję teigiamą įtaką darantys faktoriai, šiuo atveju darbo motyvacija ir darbo atlikimas (Cambell et al., 2017; Ho ir et al., 2018; Jan ir Zainal 2020). Darbo motyvacija, kaip pagal savideterminacijos teorija, po savimi turi labiau kokybiškus, ir didesnę teigiamą įtaką darančius faktorius, tokius, kaip autonominė motyvacija, ir mažiau kokybiškus, darantys mažesnę teigiamą įtaką faktorius – kontroliuojama motyvacija. (Legault, 2017; Ryan ir Deci, 2022). Taipogi darbo motyvacija turi ir neigiamą dedamąjį konstruktą – amotyvacija, kuris yra siejamas su neigiama organizacijos aplinka, ir iš literatūros yra matyti, kad neigiama organizacijos aplinka, daro tiesioginę įtaką amotyvacijos skatinimui (Howard et al., 2016; Mahmoud et al., 2020). Panašiai galima apibrėžti ir darbo atlikimą, turintį teigiamus dedamuosius – užduoties atlikimą, kontekstinį darbo atlikimą, kurie yra siejama su teigiamu organizacijos klimatu. Taip pat darbo atlikimas turi ir neigiamą dedamąjį neproduktyvų darbo atlikimą, kuris siejamas su neigiamas organizacijos bruožais ir neigiamu klimatu (Chalco-Ccapa et al., 2024; Dipboye, 2018; Yean et al., 2022; Ramos-Villagrasa et al., 2019;). Papildomai, įvairiuose moksliniuose straipsniuose (Basalamah ir As'ad, 2021; Chien et al., 2020) yra matoma, kad pagrinde darbo atlikimas yra, kaip galutinis organizacijos rezultatas, pagal kurį organizacija yra vertinama, o darbo atlikimas yra tiesiogiai skatinamas darbo motyvacijos, organizacijos aplinkos, kultūros bei klimato kontekste. Dar būtų svarbu paminėti ir savideterminacijos teorijoje minima dualistinį procesą (Reeve et al., 2023), kuomet autonomija palaikanti aplinka skatins teigiamus procesus motyvacijos vystymuisi bei geresniam funkcionavimui, o kontroliuojama aplinka skatins poreikių frustraciją ir neefektyvų funkcionavimą. Taigi galima daryti prielaidą, kad teigiama aplinka skatins kokybiškesnę ir teigiamą motyvacijos formą bei efektyvesnę darbo atlikimą.

Iš literatūros analizės dar galima pastebėti, kad pats organizacijos bendradarbiavimo grįstas psichologinis klimatas yra mažiau analizuojamas konstruktas, negu bendriniai organizacijos kultūros, organizacinio klimato ir psichologinio konstruktai. Taip pat, pats organizacijos bendradarbiavimo grįstas psichologinis klimatas dažniausiai yra analizuojamas būtent per jo teigiamą prizmę ir sąsajas su teigiamas, naudą atnešančiais konstruktais, nes toks klimatas yra pats iš savęs teigiamas organizacijos bruožas, tai galima matyti Cambell ir kolegų (2017), Ho ir kolegų (2018), Jan ir Zainal (2020), Chiang ir Chen (2021), Kapusuz ir kolegų (2021) bei Kavyashree ir Kulenur (2023) tyrimuose. Taipogi, kuomet

aplinka yra teigiama, ar ji galės daryti būti siejama su neigiamais konstruktais, nes kaip kalbama Reeve ir kolegų (2023) moksliniame darbe, kad dažniausiai teigiama aplinka siejama su teigiamais konstruktais.

Dėl to su šiuo tyrimu yra svarbu atnešti naujų žinių apie organizacijos bendradarbiavimo grįstas psichologinis klimatas, darbo motyvacijos ir darbo atlikimo sąsajas ir pabrėžti šių konstruktyvų svarbą organizacijose. Ir analizuoti iš savęs teigiamą konstruktyvą organizacijos bendradarbiavimo grįstas psichologinis klimatas ir jo sąsajas su neigiamus aspektu darbo motyvacijos ir neigiamu aspektu darbo atlikimo. Taip pat yra svarbu palyginti minėto klimato sąsajas ir jo įtakos grandinę lyginant teigiamus kitų konstruktyvų aspektus su neigiamais. O kadangi yra laikoma, kad darbo motyvacija ir darbo atlikimas yra vieni iš pagrindinių organizacijos siekiamybių, svarbu analizuoti šiuos konstruktyvus įvairiose aplinkose.

Dėl to keliamas klausimas ar teigiamas klimatas, organizacijos bendradarbiavimo grįstas psichologinis klimatas, daro turės neigiamą ryšį su neigiamais darbo motyvacijos kintamaisiais ir neigiamais darbo atlikimo kintamaisiais taip pat, kaip ir teigiamais konstruktyvų pusėms. Teorinis tyrimo modelis parodytas 1 paveiksle.



1 pav. Teorinis tyrimo modelis.

Tyrimo tikslas:

Nustatyti darbuotojų suvokiamo organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir suvokiamo darbo atlikimo sąsajas.

Uždaviniai:

1. Nustatyti sąsajas tarp darbuotojų suvokiamo organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo motyvacijos.
2. Nustatyti sąsajas tarp darbuotojų suvokiamo organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir suvokiamo darbo atlikimo.
3. Nustatyti sąsajas tarp darbuotojų darbo motyvacijos ir suvokto darbo atlikimo.
4. Atskleisti darbo motyvacijos, kaip mediatoriaus tarp organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo atlikimo, vaidmenį.

Tyrimo hipotezės:

H1. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas yra susijęs su skirtingais darbo motyvacijos tipais.

H1.1. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su autonomine motyvacija.

H1.2. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su kontroliuojama motyvacija.

H1.3. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turės neigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su amotyvacija.

H2. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis yra susijęs su skirtingais darbo atlikimo rodikliais.

H2.1. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su užduoties atlikimu.

H2.2. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas teigiamai turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su kontekstinį darbo atlikimą.

H2.3. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turės neigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su neproduktyvų darbo atlikimą.

H3. Skirtingi darbo motyvacija tipai yra susiję su skirtingais darbo atlikimo rodikliais.

H3.1. Autonominė motyvacija turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su darbo užduoties atlikimu ir kontekstiniu darbo atlikimu.

H3.2. Autonominė motyvacija turės neigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su neproduktyviu darbo atlikimu.

H3.3. Kontroliuojama motyvacija turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su darbo užduoties atlikimu ir kontekstiniu darbo atlikimu.

H3.4. Kontroliuojama motyvacija turės neigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su neproduktyviu darbo atlikimu.

H3.5. Amotyvacija turės neigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su darbo užduoties atlikimu ir kontekstiniu darbo atlikimu.

H3.6. Amotyvacija turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su neproduktyviu darbo atlikimu.

H4. Darbo motyvacija medijuoja ryšį tarp organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo atlikimo.

2. METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrime dalyvavo 152 tiriamieji. 100 % respondentų sutiko dalyvauti tyrime, patvirtino, kad šiuo metu dirba bei užpildė anketas iki galo, dėl to nei viena anketa nebuvo pašalinta.

Tyrimo dalyvių amžius svyravo nuo 20 iki 68 metų ir jų vidutinis amžius – 33,4 metai (SD – 8,98). Kalbant apie tiriamųjų pasiskirstymą pagal darbo stažą, tai dabartinėje organizacijoje darbo stažas svyravo nuo 0,1 iki 26 metų, vidutiniškai pradirbo 4,78 metus (SD – 5,68), darbo stažas, per visas tiriamųjų organizacijas, svyravo nuo 0,2 iki 45 metų, kur vidutiniškai tiriamieji pradirbo 12,7 metus (SD – 8,18). Tyrime dalyvavo 58 vyrai (38,2 proc.) ir 94 moterys (61,8 proc.). 148 (97,4 proc.) tiriamieji dabartinėje organizacijoje dirba pilnu etatu, 4 (2,6 proc.) – nepilnu etatu.

Toliau 1 lentelėje, 2 lentelėje ir 3 lentelėje yra pateikti tiriamųjų sociodemografinių požymiai apie jų išsilavinimą, dabartinės organizacijos veiklos sfera bei dabartinės organizacijos dydį.

1 lentelė. Tiriamųjų išsilavinimas

Išsilavinimas	Tyrimo dalyvių skaičius (N)	Procentai (%)
Vidurinis	8	5.3 %
Profesinė kvalifikacija	3	2.0 %
Aukštasis koleginis laipsnis	14	9.2 %
Bakalauro laipsnis	80	52.6 %
Magistro laipsnis	44	28.9 %
Aukštesnis nei magistro laipsnis	3	2.0 %

Kaip matoma iš 1 lentelės daugiausiai tiriamųjų turėjo bakalauro laipsnį 80 (52,6 proc.) ir mažiausiai po 3 (2 proc.) – profesinę kvalifikaciją ir aukštesnį nei magistro laipsnį.

2 lentelė. Tiriamųjų dabartinės organizacijos veiklos dydis

Dabartinės organizacijos dydis	Tyrimo dalyvių skaičius (N)	Procentai (%)
Mažiau nei 9 žmonės	14	9.2 %
10 – 49 žmonių	20	13.2 %
50 – 249 žmonių	73	48.0 %
250 ir daugiau žmonių	45	29.6 %

2 lentelėje galima matyti, kad daugiausiai – 73 (48 proc.) tiriamųjų dabartinės organizacijos dydis buvo 50 – 249 žmonių dydis, mažiausiai – 14 (9,2 proc.) tiriamųjų dirbo organizacijoje, kur žmonių skaičius buvo mažiau nei 9.

3 lentelė. Tiriamųjų dabartinės organizacijos veiklos dydis

Dabartinės organizacijos veiklos sfera	Tyrimo dalyvių skaičius (N)	Procentai (%)
Informacija ir ryšiai	75	49.3 %
Švietimas	4	2.6 %
Finansinė ir draudimo veikla	10	6.6 %
Administracinė ir aptarnavimo veikla	8	5.3 %
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	14	9.2 %
Apdirbamoji gamyba	10	6.6 %
Transportas ir saugojimas	14	9.2 %
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	11	7.2 %
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	2	1.3 %
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	2	1.3 %
Statyba	1	0.7 %
Kita	1	0.7 %

Kaip matoma iš 3 lentelės, daugiausiai tiriamųjų – 75 (49,3 proc.) dirbo informacijos ir ryšių sferoje, mažiausiai po 1 (0,7 proc.) dirbo statybos ir kitos veiklos sferose. Taip pat mažas kiekis – 2 (1,3 proc.) tiriamieji dirbo žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo sferoje bei 2 (1,3 proc.) tiriamieji dirbo meninėje, pramoginės ir poilsio organizavimo veiklos sferoje.

2.2. Tyrimo instrumentai

2.2.1. Sociodemografiniai klausimai

Su tikslu įvertinti sociodemografinius tiriamųjų rodiklius respondentams buvo pateikti klausimai: „Lytis“, „Amžius“, „Išsilavinimas“, „Per visas jūsų darbovietes, kiek metų turite darbinės patirties“, „Ar šiuo metu dirbate organizacijoje pilnu etatu“, „Jūsų dabartinės organizacijos veiklos sfera“, „Kiek metų dirbate dabartinėje organizacijoje“, „Organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, dydis“, „Per visas jūsų darbovietes, kiek metų turite darbinės patirties“, „Amžius“, „Per visas jūsų darbovietes, kiek metų turite darbinės patirties“, „Jūsų dabartinės organizacijos veiklos sfera“, „Kiek metų dirbate dabartinėje organizacijoje“.

„Lytis“ turėjo 2 atsakymo variantus – vyras ir moteris. „Išsilavinimas“ turėjo 7 atsakymo variantus – „Pagrindinis“, „Vidurinis“, „Profesinė kvalifikacija“, „Aukštasis koleginius laipsnis“, „Bakalauro

laipsnis“, „Magistro laipsnis“ ir „Aukštesnis nei magistro laipsnis“. Klausimas „Organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, dydis“ turėjo 4 atsakymo variantus – „Mažiau nei 9 žmonės“, „10 – 49 žmonių“, „50 – 249 žmonių“ ir „250 ir daugiau žmonių“. Likę klausimai buvo atviri.

Klausimai, kuriuose buvo atsakymai apie metus (pvz. „Amžius), jeigu respondentai atsakė mėnesiais, tai jų atsakymai buvo konvertuojami į metus. Klausimas „Jūsų dabartinės organizacijos veiklos sfera“, pagal pateiktus atsakymus, buvo grupuojami į veiklos sferas pagal 2024 metų Registro centro „Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių“. Išskyrus vieną atsakymą, kur respondentas pateikė atsakymą „?“, šiam atsakymui buvo priskirta kategorija – „Kita“.

2.2.2. Bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato skalė

(angl. Cooperative psychological climate scale)

Su tikslu įvertinti suvokiamą organizacijos bendradarbiavimu grįstą psichologinį klimatą buvo naudojama Ho ir kolegų (2018) sukurta bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato skalė. Originaliai ši skalė buvo sukurta Chatman ir O'reilly (2004), kuri matavo suvokiamą bendradarbiavimą komandoje. Ho ir kolegų (2018) pakeitė klausimyne naudojamą prierašą iš „mano komandos nariai“ į „mano organizacijos nariai“, siekiant matuoti suvokiamą bendradarbiavimu grįstą psichologinį organizacijoje. Šiai metodikai naudoti buvo gautas Ho ir kolegų (2018) bei Chatman ir O'reilly (2004) sutikimas. Skalės vertimas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą atliktas naudojant atgalinio vertimo būdą, pirmiausia metodika buvo išversta į lietuvių kalbą, tada lietuviškas variantas buvo išvertas kito atgal į originalo kalbą, abi versijos buvo palygintos, nebuvo rasta esminių skirtumų.

Šią skalę sudaro 5 teiginiai (pvz., „Mano organizacijos nariai dalijasi vizija apie tai, ką jie bando pasiekti“, „Mano organizacijos nariai stengiasi pasiekti sutarimą, dėl svarbių sprendimų“). Jie buvo pateikti su prierašu „įvertinkite, kaip šie teiginiai apibūdina jūsų organizaciją“. Teiginiai buvo vertinami Likert tipo skalėje nuo 1 iki 7 (kur 1 visiškai neapibūdina, o 7 visiškai apibūdina).

Bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato skalės Cronbach alfa yra 0,858. Pasak Pakalniškienės (2012), toks įvertis yra tinkamas naudoti šią skalę tyrimui. Taip pat galima sakyti, kad šis įvertis yra ganėtinai aukštas ir rodo aukštą skalės suderintumą. Instrumento autorių, Ho ir kolegų (2018), tyrime Cronbach alfa buvo 0,83.

Šios skalės įvertis yra skaičiuojamas imant visų teiginių vidurkius. Gautas vidurkis gali būti nuo 1 iki 7.

2.2.3. Multidimensinė darbo motyvacijos skalė

(angl. MWMS – Multidimensional Work Motivation Scale)

Darbo motyvacijai tirti buvo naudojama Multidimensinė darbo motyvacijos skalė. Šios metodikos autoriai yra Gagné ir kolegos (2015). Šiai metodikai naudoti ir versti buvo gautas Gagné ir kolegų (2015) sutikimas, Jacques Forest pasidalino leidimu bei skalės aprašais. Vertimas naudotas iš Juodpalytė (2020) magistro baigiamojo darbo, kur metodika jau buvo išversta bei patikrinta.

Šią skalę sudaro 19 teiginių bei 6 poskalės. Teiginiai buvo vertinami Likert tipo skalėje nuo 1 iki 7 (kur 1 visiškai nesutinku, o 7 visiškai sutinku). Jie buvo pateikti su priedu „įvertinkite kiekvieną teiginį, pratęsiant sakinį – aš stengiuosi dirbti dabartiniame darbe...“, išskyrus Amotyvacijos subskalę, kur priedas buvo „įvertinkite kiekvieną teiginį, pratęsiant sakinį – dabartiniame darbe...“.

Instrumento 6 poskalės:

1. **Išorinė (socialinė) motyvacija** poskalę sudaro 3 teiginiai (pvz., „... kad gaučiau kitų žmonių pritarimą (pvz., vadovo, kolegų, šeimos)“).
2. **Išorinė (materiali) motyvacija** – 3 teiginiai (pvz., „... nes aš rizikuoju prarasti darbą, jei nededu pakankamai pastangų“).
3. **Introjekcinis reguliavimas** – 4 teiginiai (pvz., „... nes aš privalau įrodyti sau, kad galiu“).
4. **Identifikuotas reguliavimas** – 3 teiginiai (pvz., „... nes aš asmeniškai manau, jog svarbu dėti pastangas į šį darbą“).
5. **Vidinė motyvacija** – 3 teiginiai (pvz., „... nes šis darbas man yra įdomus“).
6. **Amotyvacija** – 3 teiginiai (pvz., „... aš nesuprantu, kodėl dirbu šį darbą – tai beprasmiška.“).

Vėliau, sekant kitų autorių darbus bei darbo motyvacijos konstrukto teoriją ir konstrukto dedamuosius, subskalės buvo sugrupuotos į sekančias: **autonominė motyvacija** (vidinė motyvacija ir identifikuotas reguliavimas) ir **kontroliuojama motyvacija** (išorinė (socialinė) motyvacija, išorinė (materiali) motyvacija ir introjekcinis reguliavimas). **Amotyvacija** nebuvo grupuojama su kitomis poskalėmis (Gagné et al., 2015; Gillet et al., 2016; Trépanier et al., 2023).

Skalės įvertis yra skaičiuojamas imant kiekvienos poskalės vidurkį atskirai arba grupuojant šias poskales ir analizuojant jų vidurkius. Šiuo tyrimo atveju, sugrupuota autonominės motyvacijos ir kontroliuojamos motyvacijos poskalės, įverčiai bus gaunami iš prieš tai sugrupuotų poskalių vidurkių, o amotyvacijos skalės įvertis bus šios skalės vidurkis. Visų šių skalių gautas vidurkis gali būti nuo 1 iki 7.

Lentelėje 4 yra pateiktas Multidimensinės darbo motyvacijos skalės poskalių vidinis suderintumas. Kaip galima matyti, beveik visos Cronbach alfa reikšmės, išskyrus Išorinės (materialios) motyvacijos ir Introjekcinio reguliavimo, yra ganėtinai didelės, kur Vidinės motyvacijos poskalė pasižymi didžiausiu vidiniu suderintumu, ir jos Cronbach alfa įvertis siekia 0,941. Mažiausia Cronbach alfa reikšmė gauta Išorinės (materialios) motyvacijos poskalėje. Ši reikšmė yra žemesnė, tačiau tyrimuose rekomenduojama

naudoti skales, kurių Cronbach alfa prasideda nuo 0,6, tačiau pažymima, kad geriausia yra, kai skalės vidinis suderintumas prasideda nuo 0,7 (Pakalniškienė, 2012). Tačiau, kuomet poskalės buvo transformuotos į Autonominės motyvacijos poskalę ir Kontroliuojamos motyvacijos poskalę, jų vidinis suderintumas gavosi didelis, atitinkamai 0,91 ir 0,853. Lyginant su instrumento autorių (Gagné et al., 2015) įverčiais, tai pas juos poskalių Cronbach alfa įverčiai svyravo nuo 0,55 iki 0,94, priklausomai nuo kalbos kuria buvo pateiktas klausimynas, kur žemiausi poskalių įverčiai buvo gauti naudojant vokišką skalės vertimą.

4 lentelė. Multidimensinės darbo motyvacijos skalės poskalių vidinis suderintumas

Poskalė	Cronbach alpha reikšmės
Išorinė (socialinė) motyvacija	0,855
Išorinė (materiali) motyvacija	0,663
Introjekcinis reguliavimas	0,783
Identifikuotas reguliavimas	0,847
Vidinė motyvacija	0,941
Amotyvacija	0,824
Autonominė motyvacija	0,910
Kontroliuojama motyvacija	0,853

2.2.4. Individualaus darbo atlikimo klausimynas

(angl. IWPQ – Individual Work Performance Questionnaire)

Siekiant įvertinti suvokiamą darbo atlikimą buvo naudojama individualaus darbo atlikimo klausimynas, kurios autorė yra Linda Koopmans (2015). Šiai metodikai naudoti buvo gautas autorės sutikimas ir gautas instrumento aprašas. Metodikos vertimas buvau naudotas iš Petkutė (2024) magistro baigiamojo darbo, kur metodika buvo išversta ir patikrinta.

Šį darbo atlikimo vertinimo instrumentą sudaro 18 teiginių bei 3 poskalės. Teiginiai yra vertinami Likert tipo skalėje nuo 1 iki 5 (kur 1 – niekada, o 5 – visada). Jie buvo pateikti su priedašu „įvertinkite klausimus pasirinkdami jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą. – per paskutinius 3 mėnesius...“.

Šios metodikos 3 poskalės:

1. **Užduočių atlikimas**, poskalę sudaro 5 teiginiai (pvz., „... man pavykdavo susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku“).
2. **Kontekstinis darbo atlikimas** – 8 teiginiai (pvz., „... stengiausi nuolat atnaujinti su darbu susijusias žinias“).

Neproduktyvus darbo elgesys – 5 teiginiai (pvz., „... kalbėdavau su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus“).

Skalės įvertis yra skaičiuojamas imant kiekvienos poskalės vidurkius ir analizuojant juos atskirai. Visų šių poskalių gautas vidurkis gali būti nuo 1 iki 5.

5 lentelėje yra pateiktos Individualaus darbo atlikimo klausimyno poskalių vidinio suderintumo įverčiai. Kaip galima matyti, visi įverčiai, pagal duomenų analizės standartus yra ganėtinai aukšti. (Pakalniškienė, 2012). Instrumento autorė (Koopmans, 2015) tyrime gavo Cronbach alfa reikšmes svyruojančias nuo 0,78 iki 0,85.

5 lentelė. Individualaus darbo atlikimo klausimyno poskalių vidinis suderintumas

Poskalė	Cronbach Alpha reikšmės
Užduočių atlikimas	0,857
Kontekstinis darbo atlikimas	0,854
Neproduktyvus darbo elgesys	0,833

2.3. Tyrimo procedūra ir duomenų analizės metodai

Tyrimas vyko 2024 metų balandžio mėnesį. Šį mėnesį anketa buvo viešai prieinama internete. Internetinėje erdvėje buvo sukurta apklausa, naudojant „Google Forms“ platformą. Duomenų rinkimui buvo naudojamas „patogiosios imties“ metodas. Tyrimo anketa galėjo būti pildoma respondentams patogiu metu, naudojant tiek telefoną, tiek kompiuterį. Respondentai buvo informuojami, kad apklausa yra atliekama magistro baigiamajam darbui Mykolo Romerio universiteto verslo psichologijos magistrantūros studijoms. Taip pat buvo nurodytas tyrimo tikslas bei į kokią respondentų grupę yra orientuotas tyrimas. Papildomai respondentai buvo informuoti, kad apklausa yra anonimiška, surinkta informacija bus konfidenciali ir naudojami apibendrintai studijų tikslais, pabrėžiamas dalyvavimo savanoriškumas ir anonimiškumas.

Atliekant tyrimą yra įžvelgiami 3 etapai:

1. Pasirengimas tyrimui. Remiantis mokslinė literatūros analize buvo rastos tinkamos skalės organizacijos bendradarbiavimu grįstam psichologiniam klimatui, darbo motyvacijai ir darbo atlikimui tirti. Vėliau buvo susisiekiama su autoriais ir gauti leidimai naudoti šias skales magistro baigiamajam darbui, leidimai pateikti priede A. Tuomet buvo rasti 2 skalių (darbo motyvacijos ir darbo atlikimo) vertimai, kurie prieš tai autorių buvo patikrinti ir ištestuoti. Organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato skalė buvo išverstos, naudojant atgalinio vertimo būdą. Tuomet buvo sukurtas klausimynas, buvo sukurta apklausa internetinėje erdvėje, naudojant „Google Forms“ platformą. Siekiant užtikrinti, kad klausimynas būtų pildomas tik vieno asmens, buvo pasirinkta „Google Forms“ funkcija apriboti iki 1 atsakymo – respondentai,

tam kad pildyti klausimyną, turėjo prisijungti prie savo „Google“ paskyros. Visi klausimai buvo koduojami, kaip privalomi. Užtikrinant anonimiškumą ir konfidencialumą, respondentų privatūs duomenys, el.paštas bei prisijungimo informacija, nebuvo renkami. Galiausiai, prieš pildant klausimyną, respondentai turėjo patvirtinti, kad sutinka dalyvauti tyrime ir patvirtinti, kad šiuo metu yra dirbantys. Klausimyno pavyzdys pateiktas priede B.

2. Tyrimo atlikimas. Pildyti klausimynas, pateikiant nuorodą į „Google Forms“, buvo kviečiama dalyvauti respondentus per socialinius tinklus (LinkedIn, Facebook, Instagram), buvo siunčiama privačia žinute potencialiems respondentams ir nuoroda į tyrimo anketą buvo nusiųsta kelioms įmonėms. Tinkamai naudoti tyrimui klausimynai buvo skaitomi visi, kur respondentai pažymėjo, kad šiuo metu dirba ir sutinka dalyvauti tyrime, tokių buvo 100 proc. iš visų surinktų anketų. Iš viso buvo užpildyta 152 anketos ir visos šios anketos toliau buvo naudojamos šiame tyrime.
3. Duomenų apdorojimas. Statistinei duomenų analizei atlikti buvo naudojamas Microsoft Excel ir Jamovi 2.3.28. Kuomet gauti rezultatai atitiko statistinio reikšmingumo lygmenį $p \leq 0,05$, kintamųjų koreliacijos koeficientas buvo laikomas statistiškai reikšmingas.
 - 2.1. Buvo atlikta tyrimo dalyvių aprašomoji statistika tokia – įvertintas tiriamųjų skaičius, sociodemografiniai rodikliai, jų skaitinės ir procentinės reikšmės, pasitelkiant vidurkį, standartinę nuokrypį ir reikšmių minimalia ir maksimalia reikšme.
 - 2.2. Nustatyti skalių vidiniam suderinamumui buvo naudojama Cronbach alfa koeficientas.
 - 2.3. Siekiant parinkti tinkamus duomenų apdorojimo metodus, buvo tikrinamas duomenų skirstinio normalumas naudojant Šapiro-Vilk testą (*angl. Shapiro-Wilk test*) ir remiantis asimetrijos (*angl. skewness*) ir eksceso koeficientais (*angl. kurtosis*) – rezultatai pateikti 6 lentelėje. Kaip matoma iš 6 lentelės, Šapiro-Vilk testas rodo, kad dauguma skirstinių nėra normaliai pasiskirstę, bet Mishra ir kolegų (2019) bei Pakalniškienė (2012), tai gali būti dėl to, kad Šapiro-Vilk testas yra labiau orientuotas į mažesnes imtis ($n < 50$) ir dėl to gali būti ne tikslus su didesnėmis imtimis. Dėl to reikia orientuotis į asimetrijos ir eksceso koeficientus. Pasak Mishra ir kolegų (2019), kuomet asimetrijos koeficientas (tiek teigiamas, tiek neigiamas) yra ≤ 2 , o eksceso koeficientas (tiek teigiamas, tiek neigiamas) yra ≤ 4 , galima daryti prielaidą, kad duomenys yra pasiskirstyti arti normaliojo skirstinio.
 - 2.4. Pagal nustatytą kintamųjų normalumo pasiskirstymą, statistiniams kintamųjų ryšiams tirti, buvo naudojamas parametrinis Pirsono (*angl. Pearson*) koreliacijos koeficientas. Pirsono koreliacijos koeficientas (r) parodo, ryšio stiprumą ir kryptį. Kuomet r : nuo 0 iki 0,2 – labai silpna koreliacija (ryšio nėra); nuo 0,2 iki 0,4 – silpna koreliacija (silpnas

ryšys); nuo 0,4 iki 0,7 – vidutinė koreliacija (vidutinis ryšys); nuo 0,7 iki 0,9 – stipri koreliacija (stiprus ryšys); daugiau nei 0,9 – labai stipri koreliacija. Kuomet reikšmė yra teigiama – augant/mažėjant vienam kintamajam, auga/mažėja kitas kintamasis, o kuomet ryšys neigiamas – kuomet vieno kintamojo reikšmė didėja, mažėja kito kintamojo reikšmė, ir atvirkščiai (Bekešienė, 2015).

2.5. Siekiant patikrinti mediacijos hipotezę buvo naudojamas struktūrinis lygčių modeliavimas (*angl. structural equation modeling, SEM*) (Pakalniškienė, 2012). Buvo naudojamas Jamovi „semly – SEM 1.1.6.“ įskiepis, kuris leido atlikti struktūrinį lygčių modeliavimą. Čia buvo rašoma struktūrinė lygtis su tikslu gauti atitinkamą tyrimo modelį ir ištirti ryšius.

6 lentelė. Skirstinių normalumo tikrinimo rezultatai, asimetrijos ir eksceso koeficientai

Skalė	Šapiro-Vilk		Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
	Statistika	p reikšmė		
Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas	0,874	<,001	-1,55	3,21
Autonominė motyvacija	0,905	<,001	-1,07	0,799
Kontroliuojama motyvacija	0,984	0,083	-0,250	-0,366
Amotyvacija	0,713	<,001	1,76	3,05
Užduočių atlikimas	0,947	<,001	-0,737	0,615
Kontekstinis darbo atlikimas	0,952	<,001	-0,783	0,759
Neproduktyvus darbo elgesys	0,973	0,005	0,304	-0,458

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Aprašomoji tyrimo kintamųjų statistika

Siekiant įvertinti organizacijos bendradarbiavimu grįstą psichologinį klimatą, darbo motyvaciją ir darbo atlikimą visoje tyrimo imtyje, buvo atlikta duomenų analizė ir pateikiama minėtų konstruktyvų aprašomoji statistika. Šioje dalyje yra apskaičiuoti kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės. Rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Aprašomoji tyrimo kintamųjų statistika

Tyrimo kintamasis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Min.	Maks.
Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas	5,66	1,12	1,00	7,00
Autonominė motyvacija	5,47	1,28	1,50	7,00
Kontroliuojama motyvacija	4,24	1,22	1,50	7,00
Amotyvacija	1,67	1,01	1,00	6,33
Užduočių atlikimas	4,04	0,651	2,00	5,00
Kontekstinis darbo atlikimas	3,90	0,669	1,75	5,00
Neproduktyvus darbo elgesys	2,41	0,871	1,00	4,80

Iš duomenų galima matyti, kad bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turėjo ganėtinai aukštą vidutinį įvertinimą – 5,66 (SD=1,12), iš 7 balų galimo vidurkio. Iš darbo motyvacijos kintamųjų didžiausiu vidurkiu pasižymėjo autonominė motyvacija (M=5,47, SD=1,28), žemiausią vidurkį turėjo amotyvacija, su ganėtinai žemu vidurkiu, iš 7 balų galimo vidurkio, (M=1,67, SD=1,01). Darbo atlikimo kintamųjų tarpe didžiausią įvertį turėjo užduočių atlikimas (M=4,04, SD=0,651), kur gali būti matomas, kaip aukštas vidurkis, iš galimo 5 balų vidurkio, o mažiausia reikšme pasižymėjo neproduktyvus darbo elgesys (M=2,41, SD=0,871).

3.2. Sąsajos tarp darbuotojų suvokto organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo motyvacijos

Šiame rezultatų skyriuje yra analizuojamas 1 uždavinys – nustatyti sąsajas tarp darbuotojų suvokiamo organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo motyvacijos. Taip buvo patikrintos ir iškeltos hipotezės: H1. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas yra susijęs su skirtingais darbo motyvacijos tipais; H1.1. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis

klimas turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su autonomine motyvacija; H1.2. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su kontroliuojama motyvacija; H1.3. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turės neigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su amotyvacija.

Statistiniams ryšiams analizuoti tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo motyvacijos buvo atlikta tyrimo kintamųjų koreliacinė analizė. Lentelėje 8 pavaizduoti tyrimo kintamųjų koreliacinės analizės rezultatai.

8 lentelė. Bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo motyvacijos koreliaciniai ryšiai

	Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas	Autonominė motyvacija	Kontroliuojama motyvacija	Amotyvacija
Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas	–			
Autonominė motyvacija	0,334***	–		
Kontroliuojama motyvacija	0,116	0,233***	–	
Amotyvacija	-0,383***	-0,67***	0,022	–

Pastabos. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Kaip galima matyti iš 8 lentelės pavaizduotų koreliacinių ryšių statistiškai reikšmingi ryšiai yra tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir autonominės motyvacijos bei bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir amotyvacijos ($p < .001$). Abu ryšiai gali būti įvardijami, kaip silpnos koreliacijos, kuomet ryšis su autonomine motyvacija teigiamas, o ryšys su amotyvacija yra neigiamas. Galima sakyti, kad kuomet darbuotojai savo organizacijos psichologinį klimatą vertins, kaip labiau bendradarbiavimu grįstą, tuomet didės darbuotojų autonominė motyvacija ir kuomet didės autonominė motyvacija darbuotojai vertins savo organizacijos psichologinį klimatą, kaip bendradarbiavimu grįstą. Toks pats teigiamas ryšys bus ir mažėjant abiem konstruktsams. Tuo tarpu kuomet darbuotojai vertins savo organizacijos psichologinį klimatą, kaip labiau bendradarbiavimu grįstą, mažės jų amotyvacijos lygis, bei atvirkščiai. Šiuo atveju iš dalies yra patvirtinama hipotezė H1, o hipotezės H1.1 ir H1.3 yra pilnai patvirtinamos. Hipotezė H1.2 yra nepatvirtinama, nes statistiniai ryšiai tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir kontroliuojamos motyvacijos nėra statistiškai reikšmingi.

Dar svarbu paminėti, kad yra matomi statistiškai reikšmingi ryšiai tarp autonominės motyvacijos ir kontroliuojamos motyvacijos (silpnas teigiamas ryšys), autonominės motyvacijos ir amotyvacijos

(vidutinis neigiamas ryšys). Tačiau nebuvo pastebėta statistiniai reikšmingų ryšių tarp kontroliuojama motyvacijos ir amotyvacijos.

3.3. Šąsajos tarp darbuotojų suvokto organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir suvokto darbo atlikimo

Siekiant ištirti 2 uždavinį – nustatyti šąsajas tarp darbuotojų suvokiamo organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir suvokiamo darbo atlikimo, buvo atlikta tyrimo kintamųjų koreliacinė analizė, kuri yra aptariama šiame rezultatų skyriuje. Taip buvo patikrintos ir iškeltos hipotezės: H2. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis yra susijęs su skirtingais darbo atlikimo rodikliais; H2.1. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su užduoties atlikimu; H2.2. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas teigiamai turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su kontekstinį darbo atlikimu; H2.3. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turės neigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su neproduktyvų darbo atlikimu.

Lentelėje 9 pavaizduoti tyrimo kintamųjų koreliacinės analizės rezultatai.

9 lentelė. Bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo atlikimo koreliaciniai ryšiai

	Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas	Užduočių atlikimas	Kontekstinis darbo atlikimas	Neproduktyvus darbo atlikimas
Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas	-			
Užduočių atlikimas	0,310***	-		
Kontekstinis darbo atlikimas	0,313***	0,492***	-	
Neproduktyvus darbo atlikimas	-0,344***	-0,229***	0,162*	-

Pastabos. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Iš 9 lentelės galima matyti, kad visi analizuojami kintamųjų statistiniai ryšiai yra statistiškai reikšmingi. Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turi teigiamą koreliaciją su užduočių atlikimu ir kontekstiniu darbu. Galima sakyti, kad minėti kintamieji yra susiję silpnais teigiamais ryšiais, reiškiasi didėjant bendradarbiavimu grįstam psichologiniam klimatui didės užduočių atlikimas bei kontekstinis darbo atlikimas. Dėl to galima sakyti, kad kuomet darbuotojai vertins savo organizacijos klimata, kaip labiau bendradarbiavimu grįstą, didės jų suvokiamas užduočių atlikimas bei suvokiamas

kontekstinis darbo atlikimas. Toks pats teigiamas ryšys bus ir mažėjant abiem konstruktais. Kalbant apie bendradarbiavimu grįstą psichologinį klimatą, tai jis turėjo silpną neigiamą ryšį su neproduktyviu darbo atlikimu. Savo ruožtu, jeigu kuomet darbuotojai vertins savo organizacijos klimatą, kaip labiau bendradarbiavimu grįstą, mažės jų suvokiamas neproduktyvus darbo atlikimas, bei atvirkščiai. Iš gautų rezultatų galima teigti, kad pasitvirtina hipotezės H2, H2.1, H2.2, H2.3.

Dar galima pakomentuoti, kad užduoties atlikimas turėjo statistiškai reikšmingą teigiamą vidutinio stiprumo koreliaciją su kontekstiniu darbo atlikimu bei statistiškai reikšmingą neigiamą silpną koreliaciją su neproduktyviu darbo atlikimu. O kalbant apie kontekstinį darbo atlikimą, tai šis konstruktas turėjo statistiškai reikšmingą ryšį su neproduktyviu darbo atlikimu, tačiau pagal gautą, galima sakyti, kad tai yra labai silpna koreliacija ir ryšio tarp konstrukto beveik nėra.

3.4.Šąsajos tarp darbo motyvacijos ir darbo atlikimo

Šiame skyriuje yra tiriamas 3 šio darbo uždavinys (Nustatyti šąsajas tarp darbuotojų darbo motyvacijos ir suvokto darbo atlikimo) bei hipotezės – H3. Skirtingi darbo motyvacija tipai yra susiję su skirtingais suvokto darbo atlikimo rodikliais; H3.1. Autonominė motyvacija turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su darbo užduoties atlikimu ir kontekstiniu darbo atlikimu; H3.2. Autonominė motyvacija turės neigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su neproduktyviu darbo atlikimu; H3.3. Kontroliuojama motyvacija turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su darbo užduoties atlikimu ir kontekstiniu darbo atlikimu; H3.4. Kontroliuojama motyvacija turės neigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su neproduktyviu darbo atlikimu; H3.5. Amotyvacija turės neigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su darbo užduoties atlikimu ir kontekstiniu darbo atlikimu; H3.6. Amotyvacija turės teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su neproduktyviu darbo atlikimu.

Statistiniams ryšiams tarp skirtingų darbo motyvacijos tipų ir skirtingų suvokto darbo atlikimo tipų nustatyti buvo atlikta tyrimo kintamųjų koreliacinė analizė. Lentelėje 10 pavaizduoti tyrimo kintamųjų koreliacinės analizės rezultatai.

10 lentelė. Darbo motyvacijos ir darbo atlikimo koreliaciniai ryšiai

	Užduočių atlikimas	Kontekstinis darbo atlikimas	Neproduktyvus darbo atlikimas
Autonominė motyvacija	0,318***	0,527***	-0,377***
Kontroliuojama motyvacija	0,146	0,096	0,07
Amotyvacija	-0,25**	-0,446***	0,282***

Pastabos. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Kaip galima matyti iš gautų rezultatų autonominė motyvacija statistiškai reikšmingai susijusi su užduočių atlikimu, kontekstiniu darbu ir amotyvacija. Kuomet su užduočių atlikimu koreliacija yra silpna teigiama o su kontekstiniu darbo atlikimu koreliacija yra vidutinė. Reiškiasi kuomet didėja vienas iš konstrukčių didėja ir kitas, tai kuomet didėja darbuotojo autonominė motyvacija didės ir jo suvokiamas užduočių atlikimas bei suvokiamas kontekstinis darbo atlikimas. Savo ruožtu didėjant autonominei motyvacijai mažės darbuotoju suvokiamas neproduktyvus darbo elgesys, bei atvirkščiai.

Kontroliuojama motyvacija statistiškai reikšmingų ryšių su skirtingais darbo atlikimo kintamaisiais neturėjo.

Amotyvacija turėjo statistiškai reikšmingus ryšius su visais darbo atlikimo kintamaisiais – užduočių atlikimu, kontekstiniu darbo atlikimu ir neproduktyviu darbo atlikimu. Kuomet buvo nustatyta neigiama silpna koreliacija tarp amotyvacijos užduočių atlikimo bei vidutinė neigiama koreliacija tarp amotyvacijos ir kontekstinio darbo atlikimo. Iš gautų rezultatų galima sakyti, didėjant vienam konstruktiui, mažės kitas, bei atvirkščiai, dėl didėjant amotyvacijai mažės darbuotojų suvokiamas užduočių atlikimas ir kontekstinis darbo atlikimas. Papildomai buvo nustatyta teigiama silpna koreliacija tarp amotyvacijos ir neproduktyvaus darbo atlikimo. Dėl to didėjant ar mažėjant vienam iš konstrukčių, atitinkamai didės ar mažės ir kitas, reiškiasi didėjant amotyvacijai didės ir darbuotojų suvoktas neproduktyvus darbo atlikimas.

Matant iš aptartų rezultatų, H3 hipotezė yra iš dalies patvirtinama, kuomet hipotezės H3.1, H3.2, H3.5, H3.6 yra patvirtinamos, o H3.3 bei H3.4 yra nepatvirtinamos.

3.5.Šąsajos tarp darbuotojų suvokto organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir darbo atlikimo

Šiame skyriuje yra analizuojamos šąsajos tarp darbuotojų suvokto organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir suvokto darbo atlikimo, su tikslu iširti 4 šio darbo uždavinį – nustatyti šąsajas tarp darbuotojų suvokiamo organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir suvokiamo darbo atlikimo. Taip pat buvo tikrinama ir hipotezė – H4. Darbo motyvacija medijuoja ryšį tarp organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo atlikimo.

Pradžioje buvo vertinamas sukurto struktūrinio modelio tinkamumas turimiems duomenims. Gauta Vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinė šąknis (*angl. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*), kuri buvo lygi 0,09, nors šis įvertis turėtų būti arčiau nulio, tačiau intervalas nuo 0,08 iki 0,1 rodo, kad modelis yra galimas naudoti (Pakalniškienė, 2012). Standartinės šąknies vidutinis kvadratinis

likutis – SRMR (*angl. Standardized Root Mean Square Residual*) buvo lygus 0,118. Taip pat gauti įverčiai tokie, kaip Sąlyginis suderintumo kriterijus (*angl. Comparative-fit index (CFI)*), Takerio ir Liuiso indeksas (*angl. Tucker–Lewis index (TLI)*), buvo lygus 0,934 ir 0,929 atitinkamai. Kuomet šių rodiklių įverčiai yra didesni negu 0,9, tuomet laikoma, kad modelis yra tinkamas naudoti (Pakalniškienė, 2012). Chi kvadratas buvo gautas $\chi^2(2722) = 804$. Iš šių gautų įverčių galima matyti, kad šis modelis nėra idealiai tinkamas naudoti, šio tyrimo duomenims, tačiau iš tam tikrų įverčių galima matyti, kad minimalus tinkamumas visgi yra. Dėl to tyrimo rezultatus reikėtų interpretuoti atsargiai, taikyti labiau tik šio tyrimo klausimams ir būtų rekomenduojama interpretuoti juos tik šiai konkrečiai imčiai bei šių duomenų analizės kontekste.

Struktūrinės lygties matavimo modelis yra pateiktas lentelėje 11. Iš šio matavimo modelio galima matyti, kad jog visi latentinių kintamųjų indikatoriai statistiškai reikšmingai bei su panašiu svoriu patenka į jiems priskirtus faktorius.

11 lentelė. Struktūrinės lygties matavimo modelis.

Latentinis kintamasis	Indikatorius	Beta	SE	95% PI				
				ŽR	AR	β	z	p
Bendradarbiavimu grįstas klimatas	CPC1	1	0	1	1	0.638		
	CPC2	0.94	0.0929	0.758	1.122	0.6	10.12	<.001
	CPC3	0.755	0.0974	0.564	0.946	0.482	7.75	<.001
	CPC4	1.051	0.0976	0.86	1.242	0.671	10.77	<.001
	CPC5	1.246	0.1082	1.034	1.458	0.795	11.51	<.001
Amotyvacija	Am1	1	0	1	1	0.85		
	Am2	1.017	0.0679	0.884	1.15	0.864	14.98	<.001
	Am3	1.137	0.068	1.004	1.271	0.966	16.73	<.001
Autonominė motyvacija	IdenR1	1	0	1	1	0.751		
	IdenR2	1.108	0.0598	0.991	1.225	0.833	18.54	<.001
	IdenR3	0.989	0.0522	0.887	1.092	0.743	18.95	<.001
	Intrinsic1	1.265	0.0657	1.136	1.394	0.95	19.26	<.001
	Intrinsic2	1.222	0.0592	1.106	1.338	0.918	20.64	<.001
	Intrinsic3	1.233	0.064	1.108	1.359	0.927	19.28	<.001
Kontroliuojama motyvacija	ExtRsoc1	1	0	1	1	0.833		
	ExtRsoc2	1.042	0.0379	0.968	1.117	0.868	27.51	<.001
	ExtRsoc3	0.789	0.0468	0.697	0.881	0.657	16.87	<.001
	ExtRmat1	0.65	0.0566	0.539	0.761	0.541	11.48	<.001
	ExtRmat2	0.766	0.0566	0.655	0.877	0.638	13.54	<.001
	ExtRmat3	0.443	0.0721	0.302	0.584	0.369	6.15	<.001
	IntroR	0.895	0.0514	0.794	0.996	0.745	17.4	<.001

	IntroR2	0.953	0.0514	0.852	1.054	0.793	18.54	<.001
	IntroR3	0.81	0.0505	0.711	0.909	0.674	16.03	<.001
	IntroR4	0.802	0.0543	0.696	0.909	0.668	14.77	<.001
Užduoties atlikimas	TP1	1	0	1	1	0.808		
	TP2	0.997	0.0804	0.84	1.155	0.805	12.41	<.001
	TP3	1.064	0.0647	0.937	1.191	0.859	16.43	<.001
	TP4	1.109	0.071	0.97	1.249	0.896	15.62	<.001
	TP5	0.857	0.0687	0.723	0.992	0.693	12.49	<.001
Kontekstinis darbo atlikimas	CP1	1	0	1	1	0.81		
	CP2	0.98	0.0557	0.871	1.089	0.794	17.62	<.001
	CP3	0.941	0.0659	0.812	1.07	0.762	14.29	<.001
	CP4	0.623	0.0854	0.455	0.79	0.504	7.29	<.001
	CP5	0.741	0.071	0.602	0.881	0.6	10.45	<.001
	CP6	1.028	0.0595	0.912	1.145	0.833	17.28	<.001
	CP7	1.016	0.0574	0.903	1.129	0.823	17.69	<.001
	CP8	0.786	0.0746	0.64	0.932	0.637	10.54	<.001
Neproduktyvus darbo elgesys	CWB1	1	0	1	1	0.781		
	CWB2	1.059	0.0828	0.896	1.221	0.827	12.79	<.001
	CWB3	1.116	0.0642	0.99	1.242	0.872	17.38	<.001
	CWB4	0.989	0.068	0.855	1.122	0.772	14.54	<.001
	CWB5	1.005	0.0754	0.857	1.153	0.785	13.32	<.001

Pastabos. PI – pasikliautinas intervalas; AR – aukštesnė riba; ŽR – žemesnė riba.

Rezultatai apie tai, kaip darbo motyvacija kintamieji medijuoja ryšį tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo atlikimo kintamųjų, pateikti lentelėje 12.

12 lentelė. Struktūrinės lygties parametrai įverčiai

NK	PK	NB	SE	95 % PI		β	z	p
				ŽR	AR			
Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas	→ Autonominė motyvacija	0,875	0,093	0,693	1,058	0,744	9.388	<.001
Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas	→ Kontroliuojama motyvacija	0,295	0,093	0,113	0,477	0,226	3.174	0.002
Bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas	→ Amotyvacija	-1,166	0,134	-1,429	-0,903	-0,875	-8.683	<.001

Autonominė motyvacija	→	Užduoties atlikimas	0,319	0,116	0,093	0,546	0,297	2.763	0.006
Kontroliuojama motyvacija	→	Užduoties atlikimas	0,093	0,078	-0,062	0,246	0,096	1.184	0.236
Amotyvacija	→	Užduoties atlikimas	-0,096	0,104	-0,300	0,108	-0,101	-0.921	0.357
Autonominė motyvacija	→	Kontekstinis darbo atlikimas	0,525	0,087	0,354	0,696	0,487	6.011	<.001
Kontroliuojama motyvacija	→	Kontekstinis darbo atlikimas	0,027	0,062	-0,094	0,149	0,028	0.442	0.659
Amotyvacija	→	Kontekstinis darbo atlikimas	-0,116	0,078	-0,267	0,036	-0,121	-1.490	0.136
Autonominė motyvacija	→	Neproduktyvus darbo elgesys	-0,229	0,108	-0,441	-0,017	-0,220	-2.120	0.034
Kontroliuojama motyvacija	→	Neproduktyvus darbo elgesys	0,163	0,061	0,044	0,282	0,174	2.690	0.007
Amotyvacija	→	Neproduktyvus darbo elgesys	0,336	0,092	0,157	0,516	0,366	3.671	<.001

Pastabos. PK – priklausomas kintamasis, NK – nepriklausomas kintamasis, NB – nestandartizuota beta, SE – standartinė paklaida, ŽR – apatinė riba, AR – aukšutinė riba. PI – pasikliautinas intervalas.

Kaip matoma iš 2 paveikslo ir 11 lentelės, kaip mediatoriai buvo naudojami darbo motyvacijos konstruktai – autonominė motyvacija, kontroliuojama motyvacija ir amotyvacija. Medijuojami ryšiai buvo tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo atlikimo konstrukto – užduoties atlikimo, kontekstinio darbo atlikimo ir neproduktyvaus darbo elgesio.

Iš gautos rezultatų lygties matome, kad autonominė motyvacija, kaip mediatorius, veikia bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir užduoties atlikimo, kontekstinio darbo atlikimo, neproduktyvaus darbo elgesio ryšiuose. Yra nustatyta, kad autonominė motyvacija statistiškai reikšmingai medijuoja teigiamą ryšį tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir užduoties atlikimo bei tarp minimo klimato ir kontekstinio darbo atlikimo, ir savo ruožtu statistiškai reikšmingai medijuoja neigiamą ryšį tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus darbo elgesio. Dėl to galima sakyti, kad kuomet bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato suvokimas bus didesnis, bus didesnė autonominė motyvacija ir didesnis užduoties atlikimo ir kontekstinio darbo atlikimo suvokimas. Tuo tarpu didėjant bendradarbiavimu grįstam psichologiniam klimatui mažės amotyvacija ir darbuotojai vertins, kad jų neproduktyvus darbo elgesys bus mažesnis.

Savo ruožtu kontroliuojama motyvacija, kaip mediatorius, statistiškai reikšmingai medijuoja teigiamą ryšį tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus darbo elgesio. Kitaip tariant, didėjant darbuotojų suvokiamam bendradarbiavimu grįstam psichologiniam klimatui didės kontroliuojama motyvacija ir, savo ruožtu, didės suvokiamas neproduktyvus darbo elgesys

Galiausiai, amotyvacija statistiškai reikšmingai medijuoja teigiamą ryšį tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus darbo elgesio, reiškiasi didėjant bendradarbiavimu grįstam psichologiniam klimatui su juo didės amotyvacija ir didins suvokiamo neproduktyvaus darbo elgesio įverčius.

Kaip galima matyti, visi darbo motyvacijos tipai statistiškai reikšmingai medijuoja ryšį su neproduktyviu darbo elgesiu ir tik autonominė motyvacija statistiškai reikšmingai medijuoja ryšį su užduoties atlikimu ir kontekstiniu darbo atlikimu. Dėl to H4 hipotezė yra iš dalies patvirtinama.

4. REZULTATŲ APITARIMAS

Atliekant šį tyrimą buvo nustatytas jo tikslas – nustatyti darbuotojų suvokiamo organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir suvokiamo darbo atlikimo sąsajas, o tam, kad šį tikslą pasiekti, buvo keliami uždaviniai ir hipotezės. Šioje dalyje bus plačiau aptariami gauti rezultatai, pagal iškeltas tyrimo hipotezes.

Hipotezė H1 – Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas yra susijęs su skirtingais darbo motyvacijos tipais. Ši hipotezė buvo patvirtinta iš dalies, kuomet hipotezės H1.1 ir H1.3 pasitvirtino, o H1.2 nepasitvirtino, nes bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas turėjo statistiškai reikšmingų ryšių tik su autonomine motyvacija ir amotyvacija.

Fritz ir van Knippenberg (2017) savo tyrime mini, kad bendradarbiavimu grįstas klimatas yra ta terpė, kuri skatina motyvacija. Ta patvirtina ir Kuvaas ir Dysvik (2010), minėdami kad darbuotojai tokioje terpėje bus linkę daryti daugiau organizacijos labui. Campbell ir kolegos (2017) tyrime aptaria, kad toks klimatas turės teigiamų ryšių su teigiamą motyvaciją, tiek kylančią iš pačių darbuotojų (kuomet motyvacija kyla iš žmonių vidaus, interesų), tiek kylančią iš išorės (paveikiant kitų kolegų, darbo aplinkos). Panašiai galima kalbėti ir apie dabartinį atliktą tyrimą, kuomet autonominė motyvaciją turėjo statistiškai reikšmingų teigiamų ryšių su bendradarbiavimu grįstu psichologiniu klimatu. Chiang ir Chen (2021) aptaria, kad panašus ryšys galėtų būti dėl to, kad autonominė motyvacija iš savęs suteikia žmogui turėti didesnę ir kokybiškesnę motyvaciją atlikti savo paskirtas užduotis. Bendrai, autonomija gali suteikti didesnę galimybę dalyvauti bendrojo veikloje bei žinių dalijimosi veikloje, o šios veiklos yra apibūdinamos, kaip minimo klimato dedamosios. Papildomai iš tyrimo literatūros galima daryti prielaida, kadangi autonominė motyvacija yra laikoma, kaip kokybiška, daugiau naudų atnešanti motyvacija, tai bendrai motyvuoti žmonės norės atnešti daugiau naudų ne tik sau, bet ir organizacijai, o tai jie gali padaryti labiau per bendradarbiavimu grįstą aplinką, dėl to labiau motyvuot žmonės, gali siekti dirbti efektyviau ar daugiau tokioje aplinkoje ir suvokti darbo aplinką, kaip labiau bendradarbiaujančią.

Kalbant apie bendradarbiavimu grįstą psichologinį klimato ir jo sąsajas su kontroliuojama motyvacija, tai buvo manoma, kadangi kontroliuojama motyvacija yra teigiamas darbo motyvacijos kintamasis, jis irgi turės statistiškai reikšmingų teigiamų ryšių, tačiau statistiškai reikšmingo ryšio nebuvo nustatyta. Bendrai iš tyrimų galima pastebėti, kad kontroliuojama motyvacija (Li et al., 2023) turi statistiškai

reikšmingą neigiamą ryšį su darbo klimatu ar aplinka, bet kituose tyrimuose (Haivas et al., 2012; Oostlander et al., 2014) turi teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su darbo klimatu. Li ir kolegės (2023) svarsto, kad tokie kontraversiški ryšiai gali būti, dėl introjekcinio reguliavimo, kuris yra kaip kontroliuojamos motyvacijos dedamasis, nes jis po savimi turi elgesio motyvus, kurie yra skatinami neigiamų pasekmių vengimu bei teigiamų pasekmių siekimu. Dėl to žmogaus introjekcinį reguliavimą yra sunkiai palaikyti ir kontroliuoti. Iš dabartinio tyrimo dar galima pridurti, kalbant apie šio konstrukto statistinį nereikšmingumą su analizuojamu klimatu, kad dėl šio konstrukto dualumo žmonėms buvo sunkiau jį vertinti ir suvokti. Taip pat, galimai, kadangi gauti didesni autonominės motyvacijos vidutiniai įverčiai, gali būti daroma prielaida, kad viso tyrimo eigoje respondentai labiau orientavosi į vidinę motyvaciją ir dėl to mažiau fokusavosi į išorinius motyvatorius.

Galiausiai, bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir amotyvacijos sąsajos, kurios turėjo neigiamą statistiškai reikšmingą koreliaciją. Tokio rezultato ir buvo tikimasi iš gautų rezultatų, kadangi bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas yra pozityvus psichologinis klimatas, o amotyvacija yra neigiamas dedamasis. Kaip galima matyti iš literatūros (Campbell et al., 2017, Ho et al., 2018) kai kalbama apie tokį klimatą jis yra siejamas su teigiamais dedamaisiais, ir kai vienas yra labiau išreikštas, kito įverčiai irgi bus didesni. Dėl to amotyvacija turės atvirkštinį ryšį. Panašius ryšius galima rasti ir kitų autorių tyrimuose (Ahmadi et al., 2012), kuomet pozityvus klimatas turės neigiamos koreliacijos su amotyvacija.

Hipotezė H2. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis yra susijęs su skirtingais darbo atlikimo rodikliais. Ši hipotezė, bei hipotezės H2.1, H2.2, H2.3 buvo pilnai patvirtintos. Visi ryšiai buvo statistiškai reikšmingi, bei vienintelė neigiama koreliacija buvo tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus darbo atlikimo.

Užduoties atlikimas ir kontekstinis darbo atlikimas yra teigiami darbo atlikimo dedamieji, dėl to galima daryti prielaidą, kad jie ir yra susiję teigiamais ryšiais su iš savęs teigiamu klimatu. Bendrai galima sakyti, kad kuomet egzistuoja bendradarbiavimu grįstas darbo klimatas, tos organizacijos nariai bus linkę dirbti kartu, dalintis žiniomis, taip skatindami vieni kitų darbo atlikimą (Chiang ir Chen, 2021). Ho ir kolegų (2018) tyrime taip pat galima matyti, kad užduoties atlikimas turi teigiamą koreliaciją su bendradarbiavimu grįstu psichologiniu klimatu. Panašios sąsajos yra aptariamose ir Wulandari (2021) tyrime, kur autorius kalba, kad šie konstruktai yra teigiamai susiję tarpusavyje. Taip pat, kalbant ir apie kontekstinį darbo atlikimą, galima sakyti, kad bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas sukuria

tokią aplinką, kurioje žmonės yra linkę dalintis, mokytis naujų žinių, bendradarbiauti, naudotis ir kurti naujas technologijas, o tai padeda organizacijai siekti savo tikslų (Wulandari, 2021). Reiškia galima daryti prielaidą, kad tos papildomos veiklos gali atitikti kontekstinio darbo konstrukta, kuomet darbuotojai netiesiogiai, bet atneša naudos organizacijai, dėl to šiame tyrime ir gauta statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp konstrukto. Dar iš šio atlikto darbo galima sakyti, kad kuomet žmonės bendradarbiauja, jie pasieks rezultatų greičiau (Cambell, 2016), dėl to jie galimai ir bus linkę vertinti savo subjektyvų užduoties atlikimą labiau teigiamai, bei vertins savo kontekstinį darbo atlikimą irgi teigiamai, nes jie ne tik atlieka tiesiogines funkcijas, o dar į jas įeina kiti bendradarbiavimo kintamieji, kaip žinių dalijimasis, pagalba. Galima svarstyti, kad dėl šių priežasčių irgi buvo gautas teigiamas koreliacijos tarp kintamųjų.

Kalbant apie neproduktyvų darbo atlikimą tai galima sakyti, kad kadangi tai yra neigiamas darbo atlikimo kintamasis, jis turėtų turėti teigiamus ryšius su neigiamais organizacijos vyraujančiais klimatais bei neigiamais darbo aplinkos aspektais. Shao ir kolegos (2022) bei Carpenter ir kolegos (2021), patvirtinę tokį mąstymą, savo moksliniame darbe analizuodami, kad įvairūs neigiami organizacijos kintamieji yra susiję su neproduktyviu darbo atlikimu, o savo ruožtu teigiami kintamieji – nesusiję arba veikia neigiamai. Amponsah-Tawiah ir kolegos (2020) irgi aptaria, kad teigiami psichologiniai klimatai turėtų turėti neigiamą statistinį ryšį su neproduktyviu elgesiu darbe, nes tokie teigiami psichologiniai klimatai skatins fizinę, emocinę, psichologinę bei socialinę darbuotojų gerovę, reiškiams jie bus linkę rodyti elgesį, kuris bus teigiamas organizacijos atžvilgiu, o tai mažins neproduktyvaus elgesio atsiradimą. Panašias išvagas galima daryti ir šio atlikto tyrimo, kuomet matoma, kad respondentai vertindami savo organizaciją, kaip bendradarbiaujančią, bus mažiau linkę jai kenkti bei elgtis neigiamai.

Hipotezė H3. Skirtingi darbo motyvacija tipai yra susiję su skirtingais darbo atlikimo rodikliais.

Hipotezė H3 buvo patvirtinta iš dalies, nes hipotezės H3.1, H3.2, H3.5, H3.6, patvirtino, o hipotezės H3.3, H3.4, nepatvirtino – vienintelė kontroliuojama motyvacija neturėjo jokių statistiškai reikšmingų ryšių su darbo atlikimo kintamaisiais.

Autonominė motyvacija bei vidinė motyvacija yra dažniausiai tiesiogiai susiję su bendru darbo atlikimu, kaip matoma iš literatūros (Howard et al., 2020; Ryan ir Deci 2022). Winstington ir Chully (2023) savo tyrime irgi mini, kad tokios motyvacijos formos yra tiesiogiai siejamos su teigiamu darbo atlikimu, tiek užduoties atlikimu, tiek kontekstiniu darbo atlikimu. Nes iš savęs teigiama motyvacija ir skatins teigiamus organizacijos aspektus, tokius, kaip darbo atlikimas. Kaip ir šiame atliktame tyrime galima pastebėti, kad respondentai pasižymėjo ganėtinai aukštu autonominės motyvacijos vidutiniu

įverčiu, iš to jie galimai yra linkę į didesnę darbo atlikimą. Kalbant apie autonominės motyvacijos ir neproduktyvaus darbo atlikimo neigiamas sąsajas galima bandyti aiškinti, kad veikiami autonominės motyvacijos darbuotojai yra geriau internalizuoti ir sieja savo elgesį su organizacijos tikslais, dėl to bus mažiau linkę elgtis kenkėjiškai (Bureau et al., 2018).

Amotyvacija turėjo neigiamas koreliacijas su užduočių atlikimu ir kontekstiniu darbo atlikimu. Iš esmės tokio rezultato ir buvo tikėtasi, nes pati amotyvacija iš savęs yra neigiama ir neturi skatinti darbo atlikimo. Kaip galima pastebėti iš (Apex-Apeh, 2020; Ryan ir Deci 2022) mokslinių darbų. Galima teigti, kad amotyvacija, kaip konstruktas, yra neskatinantis darbo atlikimo, nes žmonės neturės tiek vidinių, tiek išorinių paskatų elgtis, būdami amotyvuoti. Tuo tarpu, kalbant apie sąsajas tarp amotyvacijos ir neproduktyvaus elgesio darbe, tai galima daryti prielaidą, kadangi amotyvuoti žmonės neturi jokio užsidegimo ar noro dirbti bei atlikti tiesiogines darbo užduotis (Apex-Apeh, 2020; Mahmoud et al., 2020), tai jie bus linkę užsiimti kita, neproduktyvia veikla, kuri, galimais, gali būti jiems malonesnė arba tiesiog nereikalaujanti daug pastangų.

Kontroliuojamos motyvacijos statistiškai reikšmingų ryšių nesukūrimas gali būti vėl aiškinamas per šio konstrukto dvylipiškumą, kuomet, tam kad surinkti aukštus įverčius šioje skalėje reikia suprasti, kad žmogus gali būti motyvuotas tiek iš išorinių paskatų bei išorinių pastūmėjimų (be vidinio noro taip elgtis) atlikti veiklą, tiek iš žmogaus vidaus, kuomet žmogus motyvuotas atlikti veiksmą iš neigiamų būsenų ar neigiamų būsenų vengimo (Li et al., 2023). Tačiau tokiuose tyrimuose, kaip Ren ir kolegų (2021) buvo nustatyti statistiniai reikšmingi ryšiai su darbo atlikimu ir kontroliuojama motyvacija, o kitame tyrime (Grant et al., 2011), statistiškai reikšmingi ryšiai nebuvo nustatyti. Čia galima svarstyti, kodėl taip gaunasi? Gali būti daroma prielaida, kad žmonės, veikiami kontroliuojamos motyvacijos, nesiorientuos į patį darbo atlikimą ar neatlikimą, o orientuosis į kitas veiklas, kurios atneš naudų organizacijai, bet ne per darbo atlikimą. Reiškiasi jie gali būti motyvuoti kontroliuojamos motyvacijos, bet realiai jiems gali nerūpėti pačios darbo užduotys, o tarkim jie atliks darbą dėl to, kad jie bando išvengti bausmių, o kiti gali atlikti tą darbą, dėl to kad jie yra verčiami atlikti tą darbą. Dėl to, galimai, koreliacijos rezultatai gali varijuoti, nes vieni gali stengtis atlikti darbą, o kiti gali vertinti, kad jų darbo atlikimas yra ganėtinai mažas, nes jie yra skatinami kitų veiksmų.

Hipotezė – H4. Darbo motyvacija medijuoja ryšį tarp organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir darbo atlikimo, buvo patvirtinta iš dalies. Kuomet statistiškai reikšmingi ryšiai buvo nustatyti tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir užduoties atlikimo, tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir kontekstinio darbo atlikimo bei bendradarbiavimu

grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus darbo atlikimo, veikiant autonominei motyvacijai, kaip mediatorius. Statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus elgesio, veikiant kontroliuojamai motyvacijai, kaip mediatorius bei tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus elgesio, veikiant amotyvacijai, kaip mediatorius.

Bendrai motyvacijos kintamieji, kaip ir savideterminacijos teorijos kontekste, yra naudojami, kaip mediatoriai, tarp įvairių konstrukto organizacijos terpėje, kuomet vienas iš darbo ar darbo atlikimo aspektų yra kaip paskutinis priklausomas kintamasis mediacijos lygytyje, tokio tyrimo pavyzdys gali būti Bureau ir kolegų (2018). Mahmoud ir kolegų (2020) bei Jufrizen ir kolegų (2022) moksliniame darbe minima, kad darbo motyvacija eina, kaip mediatorius prognozuojant darbo rezultatus ir atlikimą, o kituose tyrimuose (van Den Berg, 2011; Putu et al., 2017; Martini ir Sarmawa, 2019) galima matyti panašų modelį, koks yra naudojamas šiame darbe, kuomet darbo motyvacija eina, kaip mediatorius tarp darbo aplinkos ir darbo atlikimo ar darbo rezultatų, ir yra statistiškai reikšminga šiame modelyje. Reiškiasi šiame tyrime irgi gaunami rezultatai gali būti panašūs su kitų tyrimų rezultatais ir tai parodo tokių tyrimų svarbą.

Kalbant apie tai, kad autonominė motyvacija statistiškai reikšmingai medijavo minėtą ryšį, tai galima sieti su šiame darbe gautais rezultatais, kuomet tiek autonominė motyvacija statistiškai reikšmingai siejosi su darbo atlikimo kintamaisiais, tiek bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas siejosi su jais. Reiškiasi, galima daryti prielaidą, kad šie konstrukto tikrai daro įtaką vienas kitam ir gali būti naudojami vienas su kitu, aiškinant tiek juos pačius, tiek organizacijos procesus.

Kalbant apie tai, kad kontroliuojama motyvacija statistiškai reikšmingai medijavo neigiamą ryšį tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus darbo elgesio, vėl galima kalbėti apie kontroliuojamos motyvacijos sampratos dualumą, kuomet ji gali skatinti tiek teigiamą motyvaciją, tiek tam tikrų dalykų vengimą, taip skatinant motyvaciją. Grant ir kolegų (2011) tyrime galima išvelgti, kad neproduktyvus darbo elgesys turėjo statistiškai neigiamą ryšį su kontroliuojama motyvacija. Grant ir kolegų (2011) tyrime yra aiškinama, kad tai gali būti dėl to, kad pats kontroliuojamos motyvacijos konstrukto gali atnešti žmogui motyvacijos veikti, bet ta motyvacija ne visada bus kokybiška. Dėl to šiame atliktame darbe gali būti daroma prielaida, kad nors bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas ir skatina motyvacija (Cambell et al., 2017; Ho et al., 2018; Chiang ir Chen, 2021), tačiau svarbu yra skatinti ir autonomija, kad pati motyvacija privestų prie teigiamų darbo pasekmių.

Savo ruožtu apie amotyvacijos teigiamą mediaciją tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus darbo elgesio galima pridurti, kad prieš tai aptartuose rezultatuose amotyvacija ir

neproduktyvus darbo elgesys turėjo teigiamas koreliacijas, reiškiasi gali būti daroma prielaida, kuomet du iš savęs neigiami reiškiniai veikia teigiamą aplinką, tos aplinkos poveikis teigiamas žymiai mažėja ir ji pradeda skatinti neigiamą elgesį. Kaip galima matyti iš vienu autorių (Ronen ir Donia, 2020), jie mini, kad amotyvacijos yra tiesiogiai siejama su neproduktyviu darbo elgesio. Šis derinys skatins žmogų neveikti, neigiamai veikia jų pasitenkinimą darbu, jų darbinę veiklą, gali neigiamai paveikti santykius tarp vadovo ir pavaldinių, bei neigiamai veikti kitus su darbu siejamus aspektus. Reiškiasi, kaip pagal dabartinę atliktą tyrimą, galima daryti prielaidą, kad toks derinys, netgi būdamas pozityvioje psichologinėje aplinkoje, darys neigiamą įtaką darbuotojams ir organizacijai.

Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos

Ne visi šio tyrimo struktūrinių lygčių indeksų įverčiai buvo gauti pagal jų rekomendacines normas, dėl to pats modelio tinkamumas nėra labai geras. Kituose tyrimuose galima būtų ieškoti papildomų galimybių, kaip galima būtų pagerinti modelį. Papildomai svarbu paminėti, kad šio tyrimo respondentų imtis nebuvo labai didelė, tai būtų naudinga ateities tyrimams, naudojant šias metodikas, padidinti tiriamųjų imti arba rinkti respondentus ne patogiosios imties būdu, galbūt fokusuotis labiau į tam tikrą darbo sektorių ar kitą specifiką, tai atnešant tikslinių žinių būtent ten. Kaip tarkim šiame tyrime daugiausiai respondentų pažymėjo, kad dirba Informacijos ir ryšių sferoje, tai galima būtų paanalizuoti skirtingas organizacijos veiklos sferas, ar jos skiriasi tarpusavyje minėtų konstrukto bruožų išraiškomis. Taip pat kalbant apie Multidimensinės darbo motyvacijos skalės klausimyno poskalių skirstymą, galima būtų bandyti analizuoti skales po vieną, skirstyti jas į kitokias grupes (tarkim į vidinę ir išorinę motyvacijas), taip galima būtų analizuoti skirtingus rezultatus, kurie būtų siejami būtent su darbo motyvacija. Literatūroje galima matyti skirtingus šių poskalių skirstymą, tai būtų naudinga atlikti išsamų tyrimą kokios skalės atneša daugiau informacijos apie ryšius su kitais konstruktais.

Toliau kalbant apie darbo motyvacija, tai šis tyrimas dar kartą patvirtino autonominės motyvacijos svarbą. Dėl šios priežasties galima būtų siūlyti tęsti tyrimus su šiuo konstruktu. Galimai daryti tyrimus su šiuo, iš savęs teigiamu konstruktu, ir sieti jį su neigiamais konstruktais/reiškiniais per koreliaciją, mediaciją ar moderaciją, su tikslu suprasti, ant kiek šis konstruktas daro įtakos kitiems konstruktais, per ką jis tikslingai veikia bei kokie statiniai ryšiai būtų gaunami.

Tolimesniuose tyrimuose būtų svarbu plačiau analizuoti kontekstinio darbo atlikimo konstrukto, nes šiame darbe buvo mažai statistiškai reikšmingų sąsajų su juo. Būtų naudinga išsiaiškinti, kokie reiškiniai ar konstruktai yra susiję su kontekstiniu darbo atlikimu.

Galiausiai kalbant apie bendradarbiavimu grįsta psichologinį klimatą, tai šis tyrimas pabrėžė jo svarbą ir reikšmę organizacijai. Dėl to, paisant literatūros stokos kalbant apie šį konstruktą, yra svarbu plėsti žinias apie jį ir jį plačiau analizuoti, tiek teigiamam, tiek neigiamam kontekste. Pati organizacijos aplinka, klimatas, kultūra daro stiprią įtaką pačiai organizacijai ir darbuotojams, kaip ir pats bendradarbiavimo reiškiny. Plečiant žinias apie juos bendrai, ypač kai pati organizacija susideda iš žmonių, kurie natūraliai kuria ta darbo aplinka, yra labai svarbus aspektas tolimesniems tyrimams. Galimai būtų naudinga atlikti tyrimą, kuriame yra darbo motyvacija, darbo atlikimas ir palyginti, koks yra jų skirtumas ar statistinis reikšmingumas teigiamoje aplinkoje ir neigiamojo aplinkoje.

5. IŠVADOS

1. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas yra susijęs su autonomine motyvacija ir amotyvacija. Kuomet darbuotojai savo organizacijos psichologinį klimatą suvoks, kaip labiau bendradarbiavimu grįstą, tuomet didės darbuotojų autonominė motyvacija ir mažės amotyvacija.
2. Organizacijos bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas yra susijęs su užduočių atlikimu, kontekstiniu darbo atlikimu ir neproduktyviu darbo elgesiu. Kuomet darbuotojai savo organizacijos psichologinį klimatą suvoks, kaip labiau bendradarbiavimu grįstą, tuomet jie vertins, kad geriau atlieka darbo užduotis ir geriau atlieką kontekstinį darbą, bei vertins, kad jų neproduktyvus elgesys darbe bus mažesnis.
3. Autonominė motyvacija yra susijusi su užduočių atlikimu, kontekstiniu darbo atlikimu, neproduktyviu darbo elgesiu, bei amotyvacija yra susijusi su užduočių atlikimu, kontekstiniu darbo atlikimu, neproduktyviu darbo elgesiu. Kuomet darbuotojai bus veikiami autonominės motyvacijos, tuomet jie vertins, kad geriau atlieka darbo užduotis ir kontekstinį darbą, bei vertins, kad jų neproduktyvus elgesys darbe bus mažesnis. Savo ruožtu, kuomet darbuotojai bus amotyvuoti, jie vertins, kad blogiau atlieka darbo užduotis ir kontekstinį darbą, bei vertins, kad jų neproduktyvus elgesys darbe bus didesnis.
4. Tirtoje imtyje buvo nustatyta, kad autonominė motyvacija medijuoja teigiamą ryšį tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato su užduoties atlikimu, kontekstiniu darbo atlikimu bei neigiamą ryšį su neproduktyviu darbo atlikimu. Tai reiškia, kad didėjant autonominei motyvacijai didėja bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas bei tuo pačiu didėja darbuotojų suvokimas, kad jų užduoties atlikimas, kontekstinis darbas yra didesnis. Savo ruožtu, didėjant bendradarbiavimu grįstam psichologiniam klimatui mažėja autonominė motyvacija bei tuo pačiu darbuotojai vertina, kad jų neproduktyvus elgesys darbe yra mažesnis. Taip pat kontroliuojama motyvacija medijuoja teigiamą ryšį tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus darbo elgesio, reiškiasi didėjant bendradarbiavimu grįstam psichologiniam klimatui didėja kontroliuojama motyvacija bei neproduktyvus elgesys darbe. Galiausiai amotyvacija medijuoja teigiamą ryšį tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir neproduktyvaus darbo elgesio – didėjant bendradarbiavimu grįstam psichologiniam klimatui didėja amotyvacija bei neproduktyvus elgesys darbe.

LITERATŪRA

1. Abbaspour, A., Barati, H., Rahimian, H., Abdollahi, H., & Asadzadeh, H. (2018). Women's Optimism: Role of Psychological Climate and Psychological Capital. *Women's Health Bulletin*.
2. Ahmad, H., Kilani, Q., Al-Zrigat, Z. M., Alnajdawi, S., Mansour, A., Khasawneh, Z., & Hammouri, Q. (2024). The role of key workplace elements in determining individual and organizational success in Jordan Tourism Board. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 263–272.
3. Ahmadi, M., Namazizadeh, M., & Mokhtari, P. (2012). Perceived Motivational Climate, Basic Psychological Needs and Self Determined Motivation in Youth Male Athletes. *World Applied Sciences Journal*, 16(9), 1189–1195.
4. Ahmed, Farhan; Khuram Shahzad; Aslam, Haris; Sami Ullah Bajwa; Bahoo, Rabia (2016) : The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 10, Iss. 2, pp. 335-358.
5. Amponsah-Tawiah, K., Boateng, A. K., & Tetteh, S. D. (2020). Safety climate and employees' voluntary work behaviours: the moderating role of employees' voice. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(5), 561–581.
6. Andreas, T., Rimbayana, K., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). The Influence of Competence, Cooperation and Organizational Climate on Employee Performance With Work Motivation as a Mediation Variable (Study on the Food and Agriculture Office Clump of Merauke Regency).
7. Apex-Apeh, C. O., Ujoatuonu, I. V. N., Ugwu, J. I., & Olowu, C. T. (2020). Motivation and work environment as predictors of job performance among nurses. In *Nigerian Journal of Psychological Research* (Vol. 16, Issue 1).
8. Arshad, M., Malik, M. A. R., & Hussain, S. A. (2023). Silent victims: Negative effects of observing workplace deviance on employees' emotional exhaustion and workplace thriving. *Australian Journal of Management*.
9. Baltes, B. B., Zhdanova, L. S., & Parker, C. P. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*, 62(5), 669–700.
10. Banerjee, R., & Halder, S. (2021). Amotivation and influence of teacher support dimensions: A self-determination theory approach. *Heliyon*, 7(7).

11. Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103.
12. Bekešienė S. (2015). *Duomenų Analizės Spss Pagrindai*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija Svajonė Bekešienė. Vilnius.
13. Breugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423–1443.
14. Bureau, J. S., Mageau, G. A., Morin, A. J. S., Gagné, M., Forest, J., Papachristopoulos, K., Lucas, A., Thibault Landry, A., & Parenteau, C. (2018). Promoting Autonomy to Reduce Employee Deviance: The Mediating Role of Identified Motivation. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 61.
15. Burke, M. J., Borucki, C. C., & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325–340.
16. Callistus Chinwuba, U. (2023). *Counterproductive Workplace Behaviors (CWBs): Antecedents and Outcomes*. IntechOpen. doi:
17. Campbell, E. M., Chuang, A., Liao, H., Zhou, J., & Dong, Y. (2017). Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 845–866.
18. Campbell, J. W. (2016). A collaboration-based model of work motivation and role ambiguity in public organizations. *Public Performance and Management Review*, 39(3), 655–675.
19. Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-Level Counterproductive Work Behavior (CWB): A Conceptual Review and Quantitative Summary. *Journal of Management*, 47(6), 1498–1527.
20. Chakkol, M., Finne, M., & Johnson, M. (2017). *Institute for Collaborative Working Understanding the Psychology of Collaboration: What Makes an Effective Collaborator?*
21. Chalco-Ccapa, I., Torres-Mamani, G., Morales-García, M., Flores-Saenz, A. A., Sairitupa-Sanchez, L. Z., Paredes-Saavedra, M., & Morales-García, W. C. (2024). Validation and invariance of an Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ-P) in Peruvian Nurses. *Data and Metadata*, 3.
22. Chatman, P. A., & O'reilly, C. A. (2004). Asymmetric Reactions To Work Group Sex Diversity Among Men And Women. In *Academy Of Management Journal* (Vol. 47, Issue 2).

23. Cheng, E. W. L., & Li, H. (2006). Job Performance Evaluation for Construction Companies: An Analytic Network Process Approach. <https://doi.org/10.1061/ASCE0733-93642006132:8827>
24. Chiang, C. F., & Chen, J. an. (2021). How Empowering Leadership and a Cooperative Climate Influence Employees' Voice Behavior and Knowledge Sharing in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 22(4), 476–495.
25. Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495.
26. Choi, J. Y., Miao, C., Oh, I. S., Berry, C. M., & Kim, K. (2019). Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 377–389.
27. Clissold, G. (2006). Psychological Climate: What is It and What Does It Look Like? Department of Management Working Paper Series I S S N 1 3 2 7-5 2 1 6 2 Psychological Climate: What is It and What Does It Look Like?.
28. Close Conoley, J., & Conoley, C. W. (2010) Collaboration and Positive Psychology 1 Why Does Collaboration Work? Linking Positive Psychology and Collaboration.
29. Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 90, Issue 6, pp. 1241–1255).
30. Dipboye, R.L. (2018), "Work Motivation", *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 103-174.
31. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos
32. Filgona, J., Sakiyo, J., Gwany, D. M., & Okoronka, A. U. (2020). Motivation in Learning. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 16–37.
33. Firgan Lussa, M., Sudiro, A., & Dwi Vata Hapsari, R. (2023). The effect of work motivation and work environment on employee performance through work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 12(9), 134–143.
34. Flyen, C., Hauge, Å. L., Almås, A. J., & Godbolt, Å. L. (2018). Municipal collaborative planning boosting climate resilience in the built environment. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 9(1), 58–69.

35. Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231–247.
36. Forson, J.A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R.A. et al. Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Futur Bus J* 7, 30 (2021).
37. Fritz, C., & van Knippenberg, D. (2017). Gender and leadership aspiration: Interpersonal and collective elements of cooperative climate differentially influence women and men. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(11), 591–604.
38. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
39. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2),
40. Gillet, N., Fouquereau, E., Lafrenière, M. A. K., & Huyghebaert, T. (2016). Examining the roles of work autonomous and controlled motivations on satisfaction and anxiety as a function of role ambiguity. *The Journal of Psychology*, 150(5), 644–665.
41. Gökçen Kapusuz, A., Ülkü Pekkan, N., Develi, A., Fedai Çavuş, M., & Ayşe (2021). How Collaborative Climate And Its Components Affects The Psychological Empowerment? *Journal Of Organizational Behavior Studies Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi* How Collaborative Climate And Its Components Affects The Psychological Empowerment? 1 İşbirlikçi İklim Ve Bileşenleri Psikolojik Güçlendirmeyi Nasıl Etkiler? Research Article/ Araştırma Makalesi, 1.
42. Gonzales, L. L., Matos, L., van den Broeck, A., & Burga, A. (2024). Evidence of validity and reliability of the controlling motivational style questionnaire in the work context. *Heliyon*, 10(3).
43. Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J., & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 241–251.
44. Guo, Y., Wang, C., & Feng, Y. (2019). The impact of psychological climate on employees' innovative use of information systems: The moderating role of goal orientation. *Behaviour and Information Technology*, 38(4), 345–360.

45. Gupta, R. K., Chandan, P., & Sahoo, K. (2016). European Journal of Training and Development. In European Journal of Training and Development European Journal of Training and Development Iss European Journal of Training and Development (Vol. 40, Issue 5).
46. Hagger, M. S., Hardcastle, S. J., Chater, A., Mallett, C., Pal, S., & Chatzisarantis, N. L. D. (2014). Autonomous and controlled motivational regulations for multiple health-related behaviors: between- and within-participants analyses. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 2(1), 565–601.
47. Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2012). Self-determination theory as a framework for exploring the impact of the organizational context on volunteer motivation: A study of Romanian volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1195–1214.
48. Hendriks, A. M., Jansen, M. W. J., Gubbels, J. S., De Vries, N. K., Molleman, G., & Kremers, S. P. J. (2015). Local government officials[U+05F3] views on intersectoral collaboration within their organization - A qualitative exploration. *Health Policy and Technology*, 4(1), 47–57.
49. Henrich, J., & Muthukrishna, M. (2021). The Origins and Psychology of Human Cooperation. *Annu. Rev. Psychol.* 2021, 72, 2020.
50. Ho, V. T., Kong, D. T., Lee, C. H., Dubreuil, P., & Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 112–125.
51. Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 74–89.
52. Howard, J.L., Morin, A.J.S., & Gagné, M. (2020). A longitudinal analysis of motivation profiles at work. *Motivation & Emotion*.
53. Huang, S. Y. B., Li, M. W., & Chang, T. W. (2021). Transformational Leadership, Ethical Leadership, and Participative Leadership in Predicting Counterproductive Work Behaviors: Evidence From Financial Technology Firms. *Frontiers in Psychology*, 12.
54. Yean, T. F., Johari, J., Yahya, K. K., & Chin, T. L. (2022). Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on the Counterproductive Work Behavior of University Staff. *SAGE Open*, 12(3).
55. Iis, E. Y., Wahyuddin, & Thoyib, A. (2021). The Effect of Empowerment, Work Environment, and Career Development on Employees Performance with Work Motivation as The Intervening Variable in The Government of Aceh - Indonesia. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(6), 376–386.

56. Jalali, M., Esmaili, R., Habibi, E., Alizadeh, M., & Karimi, A. (2023). Mental workload profile and its relationship with presenteeism, absenteeism and job performance among surgeons: The mediating role of occupational fatigue. *Heliyon*, 9(9), e19258.
57. Jan, G., & Zainal, S. R. M. (2020). Linking cooperative psychological climate, harmonious passion, and servicing empowerment with innovative work behaviour. *Asian Academy of Management Journal*, 25(2), 189–213.
58. Jufrizen, J., Rizki, B.O, & Arif, M., (2022). Mediation Role of Work Motivation: Organizational Commitment and Work
59. Jung, C. S., & Lee, G. (2016). Organizational Climate, Leadership, Organization Size, and Aspiration for Innovation in Government Agencies. *Public Performance and Management Review*, 39(4), 757–782.
60. Juodpalytė, J. (2020). Vytauto Didžiojo Universitetas Socialinių Mokslų Fakultetas Psichologijos Katedra. Magistro Baigiamasis Darbas.
61. Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355.
62. Kapusuz, Ayşe & Pekkan, Nazmiye & Develi, Alptekin & ÇAVUŞ, Mustafa. (2021). How Collaborative Climate and Its Components Affects the Psychological Empowerment?. 1. 1-13.
63. Kavyashree, M. B., & Kulenur, S. (2023). Indian Journal Of Science And Technology Psychological Climate And Employee Engagement At Workplace.
64. Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects Of Leadership And Psychological Climate On Organizational Commitment In The Digitization Era. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(1), 1051–1062.
65. Koopmans, L. (2015). IWPQ © Individual Work Performance Questionnaire Instruction Manual.
66. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619.
67. Kourti, I. (2017). Why should we collaborate? Exploring partners' interactions in the psychosocial spaces of an inter-organisational collaboration. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 93–101.
68. Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002.

69. Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Permanent employee investment and social exchange and psychological cooperative climate among temporary employees. *Economic and Industrial Democracy*, 20, 1–23.
70. Lalatendu K. J & Rabindra K. P. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
71. Leach, W. D., & Sabatier, P. A. (2005). To trust an adversary: Integrating rational and psychological models of collaborative policymaking. *American Political Science Review*, 99(4), 491–503.
72. Legault, L. (2017). Self-Determination Theory. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1–9). Springer International Publishing.
73. Leković, B. & Marić, S. (2014). Psychological climate in the organization - a determinant of entrepreneurial behavior.
74. Li C., Xinzhi Hu X., Wu Y., Kee H. Y., Cho H. (2023). Work climate, motivation, emotional exhaustion, and continuance intention in sport volunteers: A two-wave prospective survey, *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, Volume 3, Issue 2, Pages 137-143,
75. Limon, İ., & Durnali, M. (2017). İşbirlikçi İklim Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya University Journal Of Education*, 7, 282–294.
76. Ma, B., Liu, S., Lassleben, H., & Ma, G. (2019). The relationships between job insecurity, psychological contract breach and counterproductive workplace behavior: Does employment status matter? *Personnel Review*, 48(2), 595–610.
77. Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414.
78. Majid, N. F. H., Muhamad, S., Kusairi, S., & Ramli, R. (2024). Survey dataset on occupational stress, job satisfaction, and job performance among male fertility patients. *Data in Brief*, 53, 110152.
79. Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227–240.
80. Martini, I., & Sarmawa, O. (2019). The Role of the Employee Work Motivation in Mediating the Work Culture towards Their Performance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 6(1), 15–21.
81. Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67–72.

82. Motowidlo, S.J., Borman, W.C., & Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(1), 71–83.
83. Murtza, M. H., & Rasheed, M. I. (2023). The dark side of competitive psychological climate: exploring the role of workplace envy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(3), 1400–1418.
84. Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, Sari, D. P., Luran, M. F., Amirullah, Saputra, E. K., Rizki, M., Sova, M., Sidik, M., Nurhayati, & Wulandari, K. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119–130.
85. Naqshbandi, M.M., Kabir, I., Ishak, N.A. and Islam, M.Z. (2024), "The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace", *The Learning Organization*, Vol. 31 No. 1, pp. 5-26.
86. Ndung'u, J., Vertinsky, I., & Onyango, J. (2023). The relationship between social media use, social media types, and job performance amongst faculty in Kenya private universities. *Heliyon*, 9(12).
87. Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393.
88. Oostlander, J., Güntert, S. T., & Wehner, T. (2014). Linking autonomy-supportive leadership to volunteer satisfaction: A self-determination theory perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1368–1387.
89. Oseland, N., Cpsychol, P., Catchlove, M., & Miller, H. (2012). *The Psychology of Collaboration Space*.
90. Pakalniškienė V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilniaus universiteto leidykla. Vilnius.
91. Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263–289.
92. Petkutė, J. (2024). Vilniaus Universitetas Ekonomikos Ir Verslo Administravimo Fakultetas Žmoniškųjų Išteklių Valdymo Programathe Importance Of Employee Recruitment And On-boarding For. Magistro Baigiamasis Darbas.

93. Petrov, V., Ćelić, Đ., Uzelac, Z., & Drašković, Z. (2020). Specific influence of knowledge intensive and capital intensive organizations on collaborative climate and knowledge sharing in SMEs. *Strategic Management*, 25(1), 3–11.
94. Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S. V., & Koopmans, L. (2024). The Individual Work Performance Questionnaire: Psychometric Properties of the Italian Version. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 14(1), 49–63.
95. Putu, I. A., Sugianingrat, W., Wayan, I., & Sarmawa, G. (2017). Effect Of Work Culture On Employee Performance With Work Motivation As Mediator: Study At Non-star Hotel In Denpasar-bali, Indonesia. In *International Journal Of Economics, Commerce And Management United Kingdom* (Vol. 12).
96. Rahmadani Lubis, F., & Hanum, F. (2020). *Organizational Culture*.
97. Rakšys V. A. (2019). *Bendradarbiavimu Grindžiamos Organizacines Kultūros Formavimas Viešajame Valdyme. Daktaro Disertacija*.
98. Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205.
99. Ratelle, C. F., Guay, F., Vallerand, R. J., Larose, S., & Senécal, C. (2007). Autonomous, Controlled, and Amotivated Types of Academic Motivation: A Person-Oriented Analysis. *Journal of Educational Psychology*, 99(4), 734–746.
100. Reeve, J., Jang, H. R., Cheon, S. H., Moss, J. D., Ko, H. R., & Jang, H. (2023). Extending self-determination theory's dual-process model to a new tripartite model to explain diminished functioning. *Motivation and Emotion*, 47(5), 691–710.
101. Ren, F., Zhang, Q., & Wei, X. (2021). Work Autonomous and Controlled Motivation on Chinese Employees' Work Performance and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Financial Stress. *Frontiers in Psychology*, 12.
102. Revenio J. Jr. (2016). Job Performance , Job Satisfaction and Motivation : A Critical Review of Their Job Performance , Job Satisfaction , and Motivation : A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, December, 36–43.
103. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

104. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Sample Chapter: Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness.
105. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2022). Self-Determination Theory. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 1–7). Springer International Publishing.
106. Rodríguez-Cifuentes, F., Segura-Camacho, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2020). The mediating role of psychological capital between motivational orientations and their organizational consequences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 1–20.
107. Ronen, S., & Donia, M. B. L. (2020). Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(3), 205–214.
108. Runge, J. M., Lang, J. W. B., Zettler, I., & Lievens, F. (2020). Predicting counterproductive work behavior: Do implicit motives have incremental validity beyond explicit traits? *Journal of Research in Personality*, 89.
109. Sandi, H., Afni Yunita, N., Heikal, M., Ilham, R. N., & Sintia, I. (2021). Relationship Between Budget Participation, Job Characteristics, Emotional Intelligence and Work Motivation As Mediator Variables to Strengthening User Power Performance: An Emperical Evidence From Indonesia Government.
110. Schein, E. H. (2015). Organizational Psychology Then and Now: Some Observations. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2, pp. 1–19). Annual Reviews Inc.
111. Schippers, M. C., & Scheepers, A. W. A. (2019). Individual motivation, team learning, and performance in collaborative academic contexts. In *Individual Motivation within Groups: Social Loafing and Motivation Gains in Work, Academic, and Sports Teams* (pp. 81–108). Elsevier Inc.
112. Schneider, B., Barbera, K. M., Ostroff, C., & Schulte, M. (2014). A Configural Approach to the Study of Organizational Culture and Climate. In *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
113. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(July 2012), 361–388.
114. Schruijer, S. G. L. (2020). Developing collaborative interorganizational relationships: an action research approach. *Team Performance Management*, 26(1–2), 17–28.

115. Shao, J., Zhang, R., & Zhang, S. (2022). The Mechanism and Causes of Counterproductive Work Behavior: Organizational Constraints, Interpersonal Conflict, and Organizational Injustice.
116. Sherman, S., Hadar, I., & Luria, G. (2018). Leveraging organizational climate theory for understanding industry-academia collaboration. In *Information and Software Technology* (Vol. 98, pp. 148–160). Elsevier B.V.
117. Shkoler O and Kimura T (2020) How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens. *Front. Psychol.* 11:38.
118. Sitopu, Y. B., Sitingjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83.
119. Spurk, D., Hofer, A., & Kauffeld, S. (2021). Why does competitive psychological climate foster or hamper career success? The role of challenge and hindrance pathways and leader-member-exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 127(February), 103542.
120. Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2015). An empirical research on the examination of the relationship between perceived workplace incivility and job involvement: The moderating role of collaborative climate. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 7(1), 35–62.
121. Toprak, M., & Karakus, M. (2018). Psychological Climate in Organizations: A Systematic Review. *European Journal of Psychology and Educational Research*, 1(1), 43–52.
122. Trépanier, S. G., Peterson, C., Gagné, M., Fernet, C., Levesque-Côté, J., & Howard, J. L. (2023). Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 157–172.
123. Validity, P., Dyne, L. van, & Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 41, Issue 1).
124. van Den Berg, P. T. (2011). Characteristics of the Work Environment Related to Older Employees' Willingness to Continue Working: Intrinsic Motivation as a Mediator. *Psychological Reports*, 109(1), 174-186.
125. Vo TTD, Tuliao KV, Chen CW. Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behav Sci (Basel)*. 2022 Feb 15;12(2):49.
126. Wahyudi. (2022). Five Components Of Work Motivation In The Achievement Of Lecturer Performance (Vol. 5, Issue 2).

127. Wang, Q., Zhao, T., Wang, Y., & Wang, Q. (2023). When does team cooperative climate lead to creative performance via knowledge sharing? A moderated mediation model. *Current Psychology*, 42(32), 28650–28662.
128. Weber, W. G., Höge, T., & Hornung, S. (2020). Past, Present, and Future of Critical Perspectives in Work and Organizational Psychology - A Commentary on Bal (2020). In *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (Vol. 64, Issue 3, pp. 207–215). Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
129. Widyastuti, T., Ramdani, Z., Alim, S., & Harlianty, R. A. (2023). The Indonesian version of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ): Evidence of Validity and Norms.
130. Winstington S., Chully A. A. (2023). Work-From-Anywhere: Effect of Intrinsic Motivation and Perceived Moderation of Commitment on Performance of Information Technology Professionals in India. *European Economic Letters (EEL)*, 13(1s), 365–376.
131. Wulandari, F. (2021). The Effect Of Cooperative Psychological Climate On Public Service Performance: The Mediating Role Of Harmonious Passion And Organizational Commitment. *Business And Accounting Research (Ijebare) Peer Reviewed-international Journal*, 5(2).
132. Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094–2115.
133. Zohar, D. M., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational Culture and Climate. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1). Oxford University Press.

SANTRAUKA

Saveljev, D. (2024). *Organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbuotojų darbo motyvacijos ir darbo atlikimo sąsajos* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Šio tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų suvokiamo organizacijos bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir suvokiamo darbo atlikimo sąsajas. Tiriamųjų imtį sudarė 152 dirbantys asmenys iš įvairių organizacijų. Tyrimo klausimyną sudarė: sociodemografiniai klausimai, Bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato skalė (Ho et al., 2018), Multidimensinė darbo motyvacijos skalė (Gagné et al., 2015) ir Individualaus darbo atlikimo klausimynas (Koopmans, 2015).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šios imties tiriamieji pasižymėjo aukštesniais nei vidutiniais bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato, autonominės motyvacijos, kontroliuojamos motyvacijos, užduočių atlikimo ir kontekstinio darbo atlikimo skalių vidutiniais įverčiais, bei mažesniais nei vidutiniais amotyvacijos ir neproduktyvaus darbo elgesio skalių vidutiniais įverčiais. Taip pat buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir dviejų darbo motyvacijos kintamųjų – autonominės motyvacijos ir amotyvacijos, bet nebuvo nustatyto statistiškai reikšmingo ryšio tarp trečio darbo motyvacijos kintamojo – kontroliuojamos motyvacijos. Buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir visų darbo atlikimo kintamųjų (užduoties atlikimo, kontekstinio darbo atlikimo ir neproduktyvaus elgesio darbe). Papildomai, kai kurie darbo motyvacijos kintamieji ir kai kurie darbo atlikimo kintamieji irgi turėjo statistiškai reikšmingų ryšių. Galiausiai, naudojant darbo motyvacijos kintamuosius, kaip mediatorius, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp bendradarbiavimu grįsto psichologinio klimato ir kai kurių darbo atlikimo kintamųjų.

Raktiniai žodžiai: psichologinis klimatas, bendradarbiavimu grįstas psichologinis klimatas, darbo motyvacija, autonominė motyvacija, kontroliuojama motyvacija, amotyvacija, darbo atlikimas, užduoties atlikimas, kontekstinis darbo atlikimas, neproduktyvus darbo elgesys.

SUMMARY

Saveljev, D. (2024). *Relationship between organization's cooperative psychological climate, employee's work motivation and work performance (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.*

The aim of this study – to investigate relationship between employee's precepted cooperative psychological climate, work motivation and perceived work performance. The sample consisted of 152 working individuals from various organizations. The research questionnaire consisted of: sociodemographic questions, Cooperative psychological climate scale (Ho et al., 2018), Multidimensional work motivation scale (Gagné et al., 2015) and Individual work performance questionnaire (Koompans, 2015).

Study results revealed that subjects of this sample had higher than average mean scores of cooperative psychological climate, autonomous motivation, controlled motivation, task performance and contextual performance and lower than average mean scores of amotivation and counterproductive work behavior scales. Also, statistically significant relationships were found between cooperative psychological climate and two work motivation variables – autonomous motivation and amotivation, but no statistically significant relationship was found between third work motivation variable – controlled motivation. Statistically significant relationships were found between cooperative psychological climate and all work performance variables (task performance, contextual performance and counterproductive work behavior). Additionally, some work motivation variables and some work performance variables also had statistically significant relationships. Finally, using work motivation variables as mediators, statistically significant relationships were found between cooperative psychological climate and some work performance variables.

Keywords: psychological climate, cooperative psychological climate, work motivation, autonomous motivation, controlled motivation, amotivation, work performance, task performance, contextual performance, counterproductive work behavior.

PRIEDAI

Priedas A. Autorių leidimai naudoti instrumentus.

Collaborative psychological climate measurement [inbox x](#)

D Dima Saveljev <dima.save95@gmail.com> to who Mar 28, 2024, 12:38 AM

Hello!

I am Dmitrij who is currently studying his masters of Psychology in Lithuanian university. Here is my linkedin to share the contacts: <https://www.linkedin.com/in/dmitrijaveljev/>. I am currently writing my master thesis on "Collaborative psychological climate in the organization and its significance for employee motivation and work".

I've recently read through your work "Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. I think the work is incredibly interesting insights.

The purpose of writing to you personally is to ask for your permission and ability to share your questionnaire on your collaborative psychological climate so I could translate and use it for my work.

Would it be possible?

Thank you for your time.

Sincerely,
Dmitrij

H Ho, Violet to me Mar 28, 2024, 6:13 PM

Hello Dmitrij - I'm glad you found the paper interesting. Here are the 5 items used to measure cooperative psychological climate:

Collaborative psychological climate measurement [inbox x](#)

D Dima Saveljev <dima.save95@gmail.com> to chatman Thu, Apr 4, 9:44 PM

Hello Jennifer,

I am Dmitrij who is currently studying his masters of Psychology in Lithuanian university. Here is my linkedin to share the contacts: <https://www.linkedin.com/in/dmitrijaveljev/>. I am currently writing my master thesis on "Collaborative psychological climate in the organization and its significance for employee motivation and work".

I've recently read through your work "SYMMETRIC REACTIONS TO WORK GROUP SEX DIVERSITY AMONG MEN AND WOMEN". I think the work is incredibly interesting to read with its good insights.

The purpose of writing to you personally is to ask for your permission and ability to share your questionnaire on your collaborative psychological climate so I could translate and use it for my work.

Would it be possible?

Thank you for your time.

Sincerely,
Dmitrij

Jennifer A Chatman to me Thu, Apr 4, 11:22 PM

Dear Dima,

The work is in the public domain so you may use it. Good luck with your research!

Best,
Jenny

Individual Work Performance questionnaire [inbox x](#)

D Dima Saveljev <dima.save95@gmail.com> to lindakoopmans@tno.nl Thu, Mar 28, 10:54 AM

HELLO LINDA,

I've messaged you on ResearchGate also, but found the email, so I hope this messages finds you well!

I am Dmitrij who is currently studying his masters of Psychology in Lithuanian university. Here is my linkedin to share the contacts: <https://www.linkedin.com/in/dmitrijaveljev/>. I am currently writing my master thesis on "Collaborative psychological climate in the organization and its significance for employee motivation and work".

I've recently read through your work "Cross-cultural adaptation of the individual Work Performance Questionnaire". I think the work is incredibly interesting to read with its good insights. I've read through your book on Meta-Performance: a work that was interesting to read as well, seeing the whole process of developing a scale and all the insights. Moreover, I've seen this scale have been used a lot in literature in various cultures. I really see it in my work as well!

The purpose of writing to you personally is to ask for your permission and ability to share your questionnaire on your individual work performance so I could translate and use it for my work. I would share the finished this would like to see it.

Would it be possible?

Thank you for your time.

Sincerely,
Dmitrij

Koopmans, L. (Linda) to me Thu, Mar 28, 6:26 PM

Hi Dmitrij

Thank you for your interest in the IWPC. You have my permission to use the IWPC for research purposes and translate it.

Please find attached the manual of the IWPC in this e-mail. After the background information, Chapter 4 in the manual contains both the Dutch and English version. Also you can find answer categories, scoring instructions and more in the

Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) [inbox x](#)

D Dima Saveljev <dima.save95@gmail.com> to jacques.forest Tue, Apr 2, 5:54 PM

Hello Jacques Forest,

I am Dmitrij who is currently studying his masters of Psychology in Lithuanian university. Here is my linkedin to share the contacts: <https://www.linkedin.com/in/dmitrijaveljev/>. I am currently writing my master thesis on "Collaborative psychological climate in the organization and its significance for employee motivation and work".

I've recently read through your work "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries". I think the work is incredibly interesting to read with its good insights. I've read a lot about MWMS would be a great fit for me to use in my work.

The purpose of writing to you personally is to ask for your permission and ability to share your questionnaire MWMS so I could translate and use it for my academic work.

Would it be possible?

Thank you for your time.

Sincerely,
Dmitrij

Forest, Jacques <forest.jacques@uqam.ca> to me, jacques.forest@cirano.qc.ca Tue, Apr 2, 7:39 PM

See attached for the items in all languages; hope this helps!

Priedas B. Elektroninės anketos pavyzdys.

Tyrimas apie organizacijos aplinką, darbo motyvaciją ir darbo atlikimą

Sveiki!

Aš esu Dmitrij Saveļjev, Mykolo Romerio universiteto Verslo Psichologijos magistro studentas. Šiuo metu atlieku studijų magistro tyrimą, kurio tikslas yra nustatyti sąsajas tarp bendradarbiavimo grįsto organizacijos psichologinio klimato, darbo motyvacijos ir darbo atlikimo.

Tyrimė kviečiu dalyvauti visus šiuo metu dirbančius asmenis.

Dalyvavimas tyrimė yra savanoriškas. Tyrimo metu surinkta informacija bus konfidenciali ir naudojama tik studijų tikslams. Patys rezultatai bus pateikti apibendrintai bei anonimiškai.

Jeigu kils papildomų klausimų ar pageidaujate gauti detalesnę informaciją, apie atliekamą tyrimą tiek tyrimo eigoje, tiek po jo, galite kreiptis el. paštu: dima.save95@gmail.com.

Anketos pildymas gali užtrukti apie 15 min.

Pasistenkite anketą pildyti nuoširdžiai ir atsakingai.

Sėkmės!

Prašau išreikšti sutikimą arba nesutikimą dalyvauti tyrimė ir patvirtinti, kad šiuo metu dirbate/nedirbate. *

- SUTINKU dalyvauti tyrimė ir patvirtinu, kad šiuo metu dirbu.
- NESUTINKU dalyvauti tyrimė ir/ar šiuo metu nedirbu.

Skalėje nuo 1 iki 7 (kur 1 visiškai neapibūdina, o 7 visiškai apibūdina) įvertinkite, kaip šie teiginiai apibūdina jūsų organizaciją:

Mano organizacijos nariai dalijasi vizija apie tai, ką jie bando pasiekti. *

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai neapibūdina Visiškai apibūdina

Skalėje nuo 1 iki 7 (kur 1 – visiškai nesutinku, o 7 – visiškai sutinku) įvertinkite kiekvieną teiginį, pratešiant sakinį:

Aš stengiuosi dirbti dabartiniame darbe...:

... kad gaučiau kitų žmonių pritarimą (pvz., vadovo, kolegų, šeimos). *

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai nesutinku Visiškai sutinku

Skalėje nuo 1 iki 5 (kur 1 – niekada, o 5 – visada) įvertinkite klausimus pasirinkdami jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Per paskutinius 3 mėnesius...:

... man pavykdavo susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku. *

1 2 3 4 5

Niekada Visada

Lytis: *

- Vyras.
- Moteris.

Amžius: *

Your answer _____

Išsilavinimas: *

- Pagrindinis.
- Vidurinis.
- Profesinė kvalifikacija.
- Aukštasis koleginiis laipsnis.
- Bakalauro laipsnis.
- Magistro laipsnis.
- Aukštesnis nei magistro laipsnis.