

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETO
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

SIMONA STECH

PSICHOLOGINIO KONTRAKTO ĮTAKA DARBUOTOJŲ
ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ X, Y, Z KARTŲ KONTEKSTE:
LIETUVOS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ ATVEJO
ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Prof. dr. Aistė Dromantaitė

VILNIUS

2025

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Psichologinio kontrakto iliustracija	12
2 pav. Psichologinio kontrakto pagrindinių sąvokų ir ryšių modelis	15
3 pav. Psichologinio kontrakto įtakos darbuotojų išitraukimui skirtingų X, Y ir Z kartų kontekste tyrimo modelis	36
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	42
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (kartą).....	42
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	43
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	43

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Psichologinio kontrakto aspektai.....	13
2 lentelė. Psichologinio kontrakto sampratos raida.....	16
3 lentelė. Įsitraukimo sampratos apibrėžtys	17
4 lentelė. Įsitraukimo į darbą elementai	19
5 lentelė. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos.....	22
6 lentelė. Kartų klasifikacija.....	24
7 lentelė. Organizacijų iššūkiai, kai vienu metu dirba skirtingų kartų darbuotojai.....	28
8 lentelė. Tyrimo instrumentas.....	39
9 lentelė. Individualios ir organizacinės respondentų charakteristikos.....	41
10. lentelė. Cronbach Alpha koeficientai pagal konstruktus ir dimensijas	44
11 lentelė. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo testų rezultatai	45
12 lentelė. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ANOVA analizės rezultatai pagal sociodemografinius veiksnius	46
13 lentelė. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo Post-hoc testo rezultatai pagal sociodemografinius veiksnius	47
14 lentelė. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo t-test analizės rezultatai pagal lytį	48
15 lentelė. Psichologinio kontrakto poveikio darbuotojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai ...	49
16 lentelė. Kartas moderuojančio poveikio psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui analizės rezultatai	51

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Statistiniai skaičiavimai	70
2 priedas. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų išitraukimo vertinimo klausimynas	96

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PRIEDŲ SĄRAŠAS	4
IVADAS.....	6
1. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ X, Y, Z KARTŲ KONTEKSTE TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1 Psichologinio kontrakto samprata ir raida.....	10
1.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą sampratos perspektyvos	17
1.3. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo sąajos	20
1.4. Kartų teorijos apžvalga ir kartų pagrindinės charakteristikos	23
1.5. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ypatumai skirtingų kartų kontekste	29
2. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ X, Y ir Z KARTŲ KONTEKSTE LIETUVOS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	35
2.1. Tyrimo strategija: tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo modelis	35
2.2. Tyrimo metodo ir instrumentų pagrindimas.....	37
2.3. Tyrimo organizavimas: empirinių duomenų rinkimo procedūros ir duomenų analizės ir metodai	39
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	41
3.1. Demografinės respondentų charakteristikos	41
3.2. Tyrimo instrumento patikimumo įvertinimas ir duomenų normalumo analizė	44
3.3. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ANOVA analizė pagal sociodemografinius veiksnius.....	45
3.4. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo Post-hoc analizė pagal sociodemografinius veiksnius.....	47
3.5. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo t-test analizė pagal lyties kriterijų	48
3.6 Psichologinio kontrakto įtakos darbuotojų įsitraukimui regresinė analizė	49
3.7. Kartas moderuojančio poveikio psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui analizė	50
3.8. Rezultatų apibendrinimas ir diskusija	51
IŠVADOS.....	55
REKOMENDACIJOS.....	57
LITERATŪRA.....	59
SANTRAUKA	67
SUMMARY	68
PRIEDAI	69

IVADAS

Temos aktualumas. Organizacijos sėkmės pagrindas yra žmogiškųjų išteklių valdymas. Kintamieji, tokie kaip kultūra, pasitenkinimas darbu, našumas ir įsitraukimas, yra veiksniai, turintys įtakos galutiniam darbo jėgos rezultatui, o tai savo ruožtu prisideda prie bendros organizacijos sėkmės. Tarp šių kintamųjų pastebimas ir psichologinis kontraktas, kuris atspindi darbdavio ir darbuotojo tarpusavio įsitikinimus, suvokimą, lūkesčius ir neformalius įsipareigojimus (Saurombe, Barkhuizen, 2020). Nors psichologinis kontraktas yra neoficialus, mokslinėje literatūroje teigiama, kad jo nereikėtų nepastebėti, nes jis sudaro sąlygas darbdavio ir darbuotojo santykiams (Bussin, 2021; Mmamelet ir kt., 2021). Psichologinis kontraktas gali turėti įtakos darbuotojų įsitraukimui.

Darbuotojų įsitraukimas reiškia, kiek darbuotojas jaučia norą dirbti savo darbą bei yra įsipareigojęs organizacijai ir įdeda pastangų į savo darbą (Saad ir kt., 2021). Įsitraukę darbuotojai spinduliuoja saviveiksmingumą, išsiskiria dideliu optimizmu ir aukštu atsparumo lygiu, gali kontroliuoti savo karjerą ir siekti sėkmės (Koveshnikov ir kt., 2020). Psichologinis kontraktas skirtas organizacijoms, kurios nori suprasti, kas verčia jų darbuotojus produktyviai įsitraukti į darbą, būti lojaliais ir kaip išlaikyti talentus. Atsižvelgiant į tai, kad darbo jėgos sudėtis nuolat kinta, tai reiškia, kad daro jėgą sudaro skirtingos kartos. Organizacijoms tikslinga spręsti ir ne mažiau aktualų klausimą – psichologinį kontraktą, nes darbuotojai palankiai vertina tai, kad jie būtų valdomi pasitikėjimo ir tarpusavio supratimo kultūroje, o ne kontroliuojamoje taisyklių.

Globalūs darbo rinkos pokyčiai – kartų kaita, demografiniai poslinkiai, hibridinio darbo plėtra ir technologinės transformacijos – formuoja naujus darbuotojų lūkesčius ir įsipareigojimus. Hibridinės darbo sąlygos, skaitmeninė revoliucija, atsiradęs organizacijų poreikis suprasti ir atsižvelgti į unikalius kartų darbuotojų lūkesčius, taip pat pakeitė darbo santykius (Deas ir Coetzee, 2022). Tai turėjo ir tebedaro didelį poveikį visai visuomenei. Tikėtina, kad naujos kartų grupės, užaugusios kitokioje visuomeninėje realybėje, tikisi ir patiria kitokius darbo santykius nei tie, kurie užaugo ankstesniais dešimtmečiais aplinkoje, kurioje darbas visą darbo dieną ir visą gyvenimą trunkantis darbas vienoje organizacijoje buvo standartas (Naim, Lenka, 2018).

Šių autorių Bal ir kt. (2013), Chang ir kt. (2013), Opolot ir Market (2020), Hamza (2023) tyrimai atskleidžia egzistuojančias empirines psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo reiškinio tarpusavio sąsajas. Tačiau tyrimai apie ryšį tarp psichologinių kontraktų ir darbuotojų įsitraukimo nutyli, ar kartų priklausomybė yra šio ryšio veiksnys. Mokslinėje literatūroje apie psichologinio kontrakto įtaką skirtingoms kartoms nagrinėja šie autoriai: Lub ir kt. (2012), Lub ir kt. (2016), Torsello (2019), Deas ir Coetzee (2022). Analizuojant kartų skirtumus nustatyta, kad skirtingų amžiaus grupių lūkesčiai, susiję su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir darbo ypatumais, labai skiriasi (Deas ir Coetzee, 2022).

Darbuotojų įsitraukimo ypatumus skirtingose kartose aptaria šie autoriai: Hoole ir Bonnema (2015), QoesAtieq (2019), Pahirage ir Weerasinghe (2020), Šakytė-Statnickė (2020).

Psichologinio kontrakto suvokime ir vykdyme Z kartos darbuotojai įneša naujų elementų. Akhavan ir kt. (2017) teigia, kad Z karta į atlygį žiūri kitaip nei ankstesnės kartos - jie teikia pirmenybę kompensacijai, kuri atitinka vertybes, kuriomis jie tiki ir vertingą jų indėlį. Z kartos vadovavimasis vertybėmis (Akhavan ir kt., 2017), skaitmeninių technologijų išmanymas, lemia psichologinio kontrakto formavimosi pokyčius (Coetzee, Deas, 2021). Taigi, psichologinio kontrakto suvokimas keičiasi: Y tūkstantmečio kartos atstovus labiau skatina darbo turinys ir karjeros raida, o Z kartos atstovus, įkvepia socialinė aplinka ir lankstumas; apdovanojimų ir atlygio teikimas yra reikšmingesnis Y kartai, o sąžininga organizacijos politika ir lanksti darbo kultūra ypač motyvuoja Z kartą (Perera ir Dharmasiri, 2022).

Tiek psichologinis kontraktas, tiek darbuotojų įsitraukimas organizacijoje yra nuolat kintantys reiškiniai, todėl jų vaidmens svarba skatina juos nagrinėti šiuolaikinės darbo aplinkos kontekste. Vienas aktualiausių pokyčių – tai į darbo rinką vis aktyviau įsitraukianti Z karta. Tikimasi, kad 2025 m. visame pasaulyje tūkstantmečio ir Z kartos atstovai sudarys 75 proc. darbo jėgos (Perera ir Dharmasiri, 2022). Z karta yra jauniausia karta darbo rinkoje ir jau dabar sudaro beveik ketvirtadalį Europos ir JAV gyventojų, o iki 2025 m. - tiek pat darbo jėgos, todėl su ja susijusių tyrimų poreikis didėja (Fucks ir kt., 2024). Supratimas, koku mastu psichologinis kontraktų vykdymas yra susijęs su skirtingomis kartomis, gali būti labai svarbus siekiant teigiamo elgesio, susijusio su darbuotojų įsitraukimu. Todėl šiam tyrimui įdomios yra X, Y ir Z kartos. Šiuo metu tai yra trijų pagrindinių kartų grupės, kurios šiandien dirba kartu organizacijoje.

Ellethiey ir kt. (2024) pažymi, kad sveikatos priežiūros organizacijos susiduria su šiuolaikinėmis problemomis: gyventojų senėjimu, technologine pažanga, sveikatos priežiūros globalizacija, kvalifikuotų darbuotojų trūkumu. Todėl atsiranda didėjantis poreikis įgyvendinti talentų valdymo strategijas. PSO (2022) teigimu, sveikatos priežiūros sistemoms neigiamą poveikį daro specialistų trūkumas, netinkamos įdarbinimo ir išlaikymo pastangos, nepatrauklios darbo sąlygos ir ribotos galimybės nuolat tobulėti profesinėje srityje. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija taip pat akcentuoja specialistų poreikį, atsižvelgdama į jų trūkumą asmens sveikatos priežiūros įstaigose ir siūlo įstaigų vadovams, bendradarbiaujant su savivaldybių administracijomis ieškoti būdų pritraukti jaunus specialistus (SAM, 2024).

Dėl to tampa svarbu tirti, kaip skirtingų kartų darbuotojai suvokia psichologinį kontraktą bei kas lemia jų įsitraukimą, siekiant geriau suprasti šiuolaikinės darbo jėgos dinamiką ir prisidėti prie tvarių valdymo sprendimų sveikatos priežiūros sektoriuje.

Temos naujumas ir iširtumas. Kai kuriuose tyrimuose, tiriant darbuotojų išlaikymą, dėmesys buvo sutelktas tik į Y kartos darbuotojus (pvz., Naim Lenka, 2018), o kiti apėmė X kartą ir kūdikių bumą

kartas, siekiant nustatyti su darbu susijusius kartų skirtumus (Westerman, Yamamura, 2007; Hess, Jepsen, 2009; Festing, Schäfer, 2014). Alonderienė ir Juknevičienė (2017) tyrė psichologinio kontrakto veiksmų poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijoje, apimančią X ir Y kartų perspektyvą. Tačiau šiuose tyrimuose nebuvo tiriama psichologinio kontrakto įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą X, Y ir Z kartų kontekste. Taip pat Lietuvoje nėra atlikta jokių dabartinių kiekybinių tyrimų, kur viename tyrime būtų tirtos X, Y ir Z kartos.

Sveikatos sektoriaus darbuotojų įsitraukimą Suomijoje kaip tarpininko vaidmenį, tarp psichologinio kontrakto ir psichikos sveikatos, nagrinėjo mokslininkai Parzefall ir Hakanen (2010). Akkermans ir kt., 2019 tyrė psichologinio kontrakto pažeidimo ir darbuotojų rezultatų ryšį sveikatos priežiūros sektoriuje Nyderlanduose. Olowe, 2021 siekė įvertinti gydytojų psichologinio kontrakto vykdymo suvokimo įtaką jų įsitraukimo į darbą lygiui Jungtinėse Amerikos Valstijose. Ellethiey ir kt., 2024 siekė ištirti ryšį tarp talentų valdymo ir slaugytojų psichologinio kontrakto vykdymo Egipte. Ring ir Hult, 2025 nagrinėjo psichologinio kontrakto pažeidimo ir psichologinio saugumo poveikį slaugytojų sveikatai ir gerovei Suomijoje. Lietuvoje nėra buvę bandymų vertinti sveikatos sektoriaus darbuotojų įsitraukimą ir psichologinį kontraktą organizacijose. Atsižvelgiant į tai, tuo ir paaiškinamas šio darbo naujumas teorinių bei praktinių analizių aspektais.

Šis tyrimas naujas tuo, kad pirmą kartą Lietuvoje kiekybiškai analizuojama psichologinio kontrakto įtaka darbuotojų įsitraukimui sveikatos priežiūros sektoriuje X, Y, Z kartų kontekste.

Tyrimo problema. Organizacijos tikisi, kad įdarbinus naujus darbuotojus, jie tinkamai įsitrauks į darbą, bus produktyvūs ir pasieks geriausius rezultatus. Tačiau ne tik organizacijos, bet ir patys darbuotojai tikisi geriausio atlygio už savo rezultatus. Šiame kontekste problema slypi psichologiniame kontrakte tarp darbuotojų ir organizacijos, lemianti abiejų šalių pasitenkinimą ar nepasitenkinimą – kuo labiau darbuotojai bus įsitraukę, tuo didesnė tikimybė, kad jie bus lojalūs savo organizacijai.

Sveikatos sektorius – vienas iš valstybės veiklos pamatų ir darbuotojų gerovė, jų pritraukimas ir išlaikymas aktualus tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Darbuotojų įsitraukimas gali daryti įtaką paslaugų kokybei, saugumui ir organizacijos stabilumui. Vis dažniau sveikatos priežiūros organizacijos susiduria su darbuotojų motyvacijos, lojalumo ir pritraukimo iššūkiais, kuriuos dar labiau veikia kartų įvairovė.

Vis dėlto ne visais atvejais aišku, kas konkrečiai skatina darbuotojų įsitraukimą, ypač skirtingose kartose. Psichologinis kontraktas - nerašytų lūkesčių visuma, apima tai, ką darbuotojas tikisi iš darbdavio ir ką manais siūlo pats. Šie lūkesčiai gali būti nevienodi tarp X, Y ir Z kartos atstovų – vieni darbuotojai labiau vertina stabilumą, tradicinius įsipareigojimus, kiti – lankstumą, savarankiškumą ar prasmės pojūtį darbe. Todėl svarbu tirti, kaip skirtingų kartų darbuotojai suvokia psichologinio kontrakto svarbą, kokie jo aspektai jiems reikšmingi ir kaip tai susiję su įsitraukimu į darbą.

Apibendrinant šiuos argumentus ir iškyla poreikis išsiaiškinti, kokia psichologinio kontrakto įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą X, Y, Z kartų kontekste Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo objektas – psichologinio kontrakto įtaka X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tyrimo tikslas – įvertinti psichologinio kontrakto įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą, X, Y ir Z kartų kontekste Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto sampratas ir kitus teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti ir aprašyti svarbiausias X, Y ir Z kartų charakteristikas ir skirtumus.
3. Išskirti psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo tarpusavio sąsajas bei skirtumus skirtingų X, Y ir Z kartų darbuotojų kontekste.
4. Statistiškai palyginti psichologinio kontrakto įtaką darbuotojų įsitraukimui skirtingų X, Y ir Z kartų kontekste, įvertinant moderuojantį kartų poveikį.

Tyrimo metodologija. Teorinei darbo daliai naudota mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, palyginamo ir apibendrinimo metodai. Empiriniam tyrimui atlikti pasitelktas kiekybinis tyrimo metodas, anketinė apklausa. Statistinei duomenų analizei atlikti naudoti regresinės analizės metodai, ANOVA, Post-hoc testai bei moderacinė analizė.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas ir trys dalys: pirmoje dalyje pateikiamas teorinis šio darbo pagrindas. Šioje dalyje aptariama psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo samprata bei šių konstrukto sąsajos bei kartų darbuotojų grupių skirtumai. Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija. Trečioje darbo dalyje pristatomi psichologinio kontrakto įtakos darbuotojų įsitraukimui empirinio tyrimo rezultatai Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose skirtingų X, Y, Z kartų kontekste. Darbas baigiamas išvadomis, rekomendacijomis, pateikiamas literatūros sąrašas, santrauka bei priedai. Bendra darbo apimtis – 68 lapai (be priedų).

Tyrimo praktinė reikšmė. Tikėtina, kad šio tyrimo reikšmė yra vertinga, kadangi akademinio požiūriu nėra atlikta mokslinių darbų, tiriančių empirinį ryšį tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo atsižvelgiant į skirtingas X, Y, Z kartas. Praktiniu požiūriu, tyrimo rezultatai – tai indėlis, kuris gali padėti Lietuvos sveikatos sektoriaus organizacijoms geriau suprasti, kaip psichologinis kontraktas veikia skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą bei ar ir kaip reikėtų keisti žmoniškųjų išteklių praktiką. Tyrimo praktinė nauda – suteikti pagrįstas rekomendacijas apie tai, kaip organizuoti ir valdyti psichologinio kontrakto elementus, kad būtų skatinamas darbuotojų įsitraukimas, Lietuvos sveikatos sektoriaus organizacijose. Todėl tyrimas naudingas organizacijų vadovams, žmoniškųjų išteklių specialistams ir sveikatos apsaugos ministerijos atstovams.

1. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ X, Y, Z KARTŲ KONTEKSTE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Psichologinio kontrakto samprata ir raida

Organizacijai būdinga daug darbuotojo ir darbdavio sudarytų sutarčių, kurios įformina jų darbo santykius. Tai apima įdarbinimo sutartį ir kitus formalius dokumentus, pavyzdžiui, susitarimus dėl informacijos neatskleidimo. Tačiau yra neformalus susitarimas, kuris dažnai nepastebimas ir kuris yra labai svarbus nustatant darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą bei jų išlaikymo lygį. Toks neformalus susitarimas yra žinomas kaip psichologinis kontraktas (Naidoo ir kt., 2019). Psichologinis kontraktas yra svarbus stiprinant darbdavio ir darbuotojo santykius. Psichologinis kontraktas atspindi darbdavio ir darbuotojo tarpusavio įsitikinimus, suvokimą, lūkesčius ir neformalius įsipareigojimus (Saurombe, Barkhuizen, 2020). Tai apima nerašytas taisykles, kurios reglamentuoja abipusę socialinę dinamiką, kuria grindžiami abiejų šalių santykiai, ir apibrėžia užduotis, kurias reikia atlikti praktiškai (Gordon, 2020).

Terminą „psichologinis kontraktas“ pirmą kartą, kaip teigia Naidoo ir kt. (2019), pavartojo Argyris 1960 -ųjų metų pradžioje. Šiame kontekste kalbant apie kontraktą daugiausia dėmesio buvo skiriama tam, kaip darbuotojai suvokia įdarbinimo sandorį. Psichologinio kontrakto pagrindas yra socialinių mainų teorija, pagrįsta abipusiškumo principu. Abipusiškumas reiškia, kad asmuo, gaudamas atlygį, jis privalo atsakyti tuo pačiu (Zhuang ir kt., 2017; Bussin, 2021).

Psichologinis kontraktas yra sudėtingas reiškinys ir apibrėžiamas Rousseau 1995 m. kaip „individualūs įsitikinimai, kuriuos formuoja organizacija kalbant apie mainų susitarimo tarp individų ir jų organizacijų sąlygas“ (Rousseau, 1995, p. 10).

Oorschot (2021) teigimu, tiek numanomas psichologinis kontraktas, tiek oficiali darbo sutartis, turi svarbų vaidmenį darbuotojo ir darbdavio santykiuose bei organizaciniame kontekste. Pasak šio autoriaus, psichologinį kontraktą sudaro individualūs įsitikinimai, kuriuos formuoja organizacija, dėl mainų susitarimo tarp darbuotojo ir organizacijos sąlygų. Psichologinis kontraktas turi savaime išsipildančių pranašysčių galią, nes jis gali kurti ateitį. Darbuotojai, kurie prisiima ir laikosi savo įsipareigojimų, gali numatyti ir planuoti ateitį, nes jų veiksmai yra lengviau apibrėžiami ir nuspėjami tiek kitiems, tiek sau (Oorschot, 2021).

Rousseau ir kt., (2018) psichologinį kontraktą įvardija darbuotojo įsitikinimu, kad tarp darbuotojo ir darbdavio yra abipusio įsipareigojimo sąsaja. Holland ir Scullion (2021) psichologinį

kontraktą apibūdina kaip mainus, kurie vyksta tarp darbuotojo bei organizacijos. Šie autoriai psichologinio kontrakto sudarymą aiškina dvejais būdais:

- 1) kaip abipusį įsipareigojimą, kuris įpareigoja darbuotoją dirbti darbdaviui;
- 2) kaip darbuotojų atsaką į darbdavio pažadėjimų nesilaikymą (Holland, Scullion, 2021).

Tad psichologinį kontraktą galima laikyti naudingu abiem pusėms – ir organizacijai, ir darbuotojui, kadangi jis padeda pasiekti kuo geresnių organizacijos veiklos rezultatų.

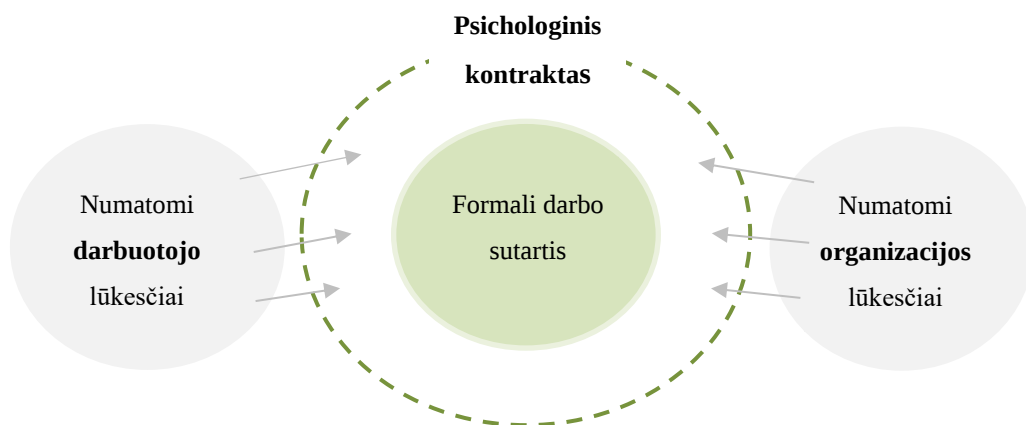
Pasak Oorschot (2021), psichologinis kontraktas reiškia tai, ką darbuotojas yra skolingas organizacijai ir ko galima tikėtis iš organizacijos mainais. Todėl galima teigti, kad suvokimas ar lūkesčiai gali reikšti skirtingą psichologinio įsitraukimo lygį, susijusį su karjera ir darbo saugumu.

Kraak ir kt. (2018) pritaria šiam psichologinio kontrakto apibrėžimui, kuriuo nusakomas įsitraukimas, susijęs su mainų sutartimi. Suvokimas apie šias sąlygas, anot šių autorių, gali kilti tiek iš dabartinės, tiek iš ankstesnės darbo aplinkos. Kraak ir kt., (2024) teigia, jog darbuotojai paprastai mano, kad darbdavys privalo juos skatinti (mokėti teisingą atlyginimą, vykdyti priežiūrą ir aprūpinti darbui atlikti reikalingomis priemonėmis) mainais už jų indėlį (pagalbą kolegoms, standartinį darbą ir lojalumo organizacijai demonstravimą). Mainų procese turėtų būti pusiausvyra, kai viena šalis (darbdavys) įvykdo savo mainų susitarimo pusę, kuri vadinama psichologinio kontrakto įvykdymu, kita šalis (darbuotojas), tikėtina, atsilygins irgi teigiamai, mainais taip įvykdydama savo susitarimo pusę (Kraak ir kt., 2024).

Ali Arain ir kt. (2018) taip pat pritaria apibrėžimui, kuriame teigiama, kad psichologinis kontraktas reiškia darbuotojo suvokimą apie abipusius įsipareigojimus, kuriuos darbuotojas ir darbdavys yra skolingi vienas kitam.

Hamza (2023) nuomone, psichologinis kontraktas yra sutartis, sudaryta tarp darbuotojo ir organizacijos nedokumentuotais ar sakytiniais žodžiais, ir tai susiję su dviejų šalių lūkesčiais: pirmasis yra darbuotojas, o antrasis – pati organizacija. Šis kontraktas apima darbuotojo tikslo ir vertės jausmą darbe (Hamza, 2023).

Tad galima sakyti, kad psichologinis kontraktas yra dvipusis sudėtingas ir dinamiškas procesas, grįstas lūkesčiais ir pažadais tarp darbdavio bei darbuotojo, apimantis abipusius įsitikinimus, lūkesčius, neformalius įsipareigojimus, kurie paprastai nėra aptariami oficialioje darbo sutartyje ir kuomet abiejų pusių tikslas – siekti naudos bei geresnių rezultatų (žr. 1 pav.).



1 pav. Psichologinio kontrakto iliustracija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Psichologinis kontraktas reiškia nerašytą darbo santykių lūkesčių rinkinį, kuris skiriasi nuo oficialios darbo sutarties (Bussin, 2021).

Hamza (2023) pritaria, kad psichologinis kontraktas nurodomas kaip nerašyta tarp darbuotojo ir darbdavio kylančių lūkesčių ir reikalavimų grupė. Jame yra darbdavio duoti neišsakyti pažadai, susiję su darbo sauga, darbo galimybėmis ir darbo jėgos valdymu, taip pat neišsakyti darbuotojo pažadai apie jo veiklos rezultatus, ištikimybę ir įsipareigojimą organizacijai (Hamza, 2023).

Alonderienė ir Juknevičienė taip pat teigia, kad psichologinis kontraktas – tai dviejų šalių, kurios dalyvauja darbo santykiuose (organizacijos ir darbuotojo), „lūkesčių viena kitos atžvilgiu visuma, apimanti šalių abipusių įsipareigojimų viena kitai suvokimą ir įsitikinimą, kad jie bus vykdomi“ (Alonderienė, Juknevičienė, 2017, p. 8).

Taigi psichologinis kontraktas yra pagrįstas abiejų šalių suvokimu ir interpretacijomis ir gali turėti didelės įtakos darbuotojų požiūriui ir elgesiui (Hamza, 2023). Svarbu pabrėžti ir subjektyvų psichologinio kontrakto pobūdį. Tai taip pat reiškia, kad psichologinį kontraktą formuoja daugybė charakteristikų, pradedant asmenybės bruožais, baigiant amžiumi, darbo patirtimi ir įvairiomis kitomis individualiomis charakteristikomis (Kraak ir kt., 2024).

Psichologinis kontraktas organizacijos požiūriu yra neišsakyta sutartis, kurios organizacija tikisi iš darbuotojų ir vadovų kartu. Tai veiklos rezultatai ir organizacijos kultūra. Psichologinis kontraktas yra pirmasis raktas į organizacinę kultūrą (Bussin, 2021). Organizacijos tikisi, kad darbuotojai palaikys organizacinį procesą ir pritars jos vizijai bei misijai, jei ji vykdys darbuotojų psichologinius kontraktus (Hamza, 2023).

Psichologinį kontraktą sudaro tokie elementai, kaip individualūs lūkesčiai dėl atlyginimo, paaukštinimo galimybių, darbo saugumo ir asmeninio gebėjimo sėkmingai atlikti kasdienį darbą bei

lojalumo. Tačiau šie lūkesčiai yra nerašytiniai, todėl kiekviena šalis turi juos atidžiai stebėti, interpretuoti, vertinti ir suprasti (Zhuang, 2017).

Psichologinio kontrakto konceptualią struktūrą sudaro keli pagrindiniai komponentai (veiksniai), apibūdinantys dinamiškus ir abipusius darbuotojų ir darbdavių santykius (Griep, Cooper, 2019; Lub, 2013). Viena iš psichologinio kontrakto kategorijų yra darbdavio įsipareigojimai, kita – darbuotojo, ir jie glaudžiai siejasi su psichologinio kontrakto aspektais. Pagrindiniai psichologinio kontrakto aspektai ir jų teorinis pagrindimas pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. **Psichologinio kontrakto aspektai**

	Pagrindiniai veiksniai	Teorinis pagrindimas
Darbdavio įsipareigojimai	Konkurencingas darbo užmokestis	Sąžiningas ir konkurencingas atlygis už atliktą darbą.
	Mokymasis ir tobulėjimas	Siūlomos profesinio augimo, įgūdžių tobulinimo ir karjeros galimybės.
	Lankstus darbo grafikas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Leidžiama lanksčiai keisti darbo grafiką, kad būtų atsižvelgta į asmeninius darbuotojų poreikius.
	Darbo vietos saugumas	Siūlomas darbo stabilumas ir saugumas.
	Socialinė atmosfera	Bendravimo komandoje, vadovų, kolegų paramos bei darbuotojų pastangų įvertinimo skatinimas.
	Organizacijos politika	Sąžiningo bendravimo, informavimo apie pokyčius užtikrinimas.
Darbuotojų įsipareigojimai	Lojalumas	Lojalumo organizacijai ir jos tikslams demonstravimas.
	Darbo pastangos	Dedamos reikalingos pastangos ir atsidavimas, kad darbo pareigos būtų atliekamos efektyviai.
	Veiklos rezultatai ir indėlis	Darbas pagal standartus, pagalba kolegoms ir teigiamas indėlis į organizaciją.
	Prisitaikymas	Atvirumas pokyčiams ir gebėjimas prisitaikyti.
	Komandinis darbas	Efektyviai bendradarbiauti su kolegomis ir prisidėti prie komandos sėkmės.
	Organizacijos normų laikymasis	Politikos, procedūrų ir normų laikymasis, prisidedant prie teigiamos aplinkos kūrimo.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Griep, Cooper (2019), Kraak (2024), Lub (2013), Pitout (2022), QoesAtieq (2019)

Nors darbo sutarties sąlygos yra formalios ir teisiškai įpareigojančios, psichologiniai kontraktai yra neformalūs, subjektyvaus pobūdžio, teisiškai neįpareigojantys ir stokojantys aiškumo. Naidoo ir kt. (2019) teigia, kad psichologinio kontrakto sudarymas prasideda dar prieš asmeniui pradedant dirbti naują darbą, o po to pereina įvairius vystymosi etapus. Šis procesas tęsiasi maždaug pirmaisiais darbo metais ir apima suvokimą apie pažadėtų įsipareigojimų įvykdymą ar pažeidimą.

Kaip teigia Kraak ir kt. (2024), darbuotojo psichologinis kontraktas vystosi etapais, apibūdinamas kaip dinaminis proceso modelis, kuris nusako kaip darbuotojo psichologinis kontraktas formuojasi, palaikomas ir keičiasi per visą darbo laikotarpį organizacijoje. Kiekvienam etapui būdinga unikali su tikslu susijusi dinamika, apimanti skirtingus kintamuosius ir jų ryšius.

Kartą sudaryti psichologiniai kontraktai yra gana stabilūs ir atsparūs pokyčiams (Bussin, 2021). Psichologinis kontraktas gali turėti tiek apčiuopiamų, tiek psichologinių lūkesčių pagal išteklius. Tai taip

pat yra sutartis tarp darbuotojo ir organizacijos ką kiekvienas duos ir gaus (Hamza, 2023). Teisingiausias ir tinkamiausias psichologinis kontraktas galimas tada, kuomet abi pusės sutaria, jog vyrauja teisinga pusiausvyra tarp davimo bei gavimo. Tačiau tai gali būti sunkiai įmanoma, kada yra nemažai paslėptų ar skirtingų lūkesčių, dėl to svarbu nuo pradžių aiškiai ir sąžiningai komunikuoti, jog maksimaliai būtų aptarti ir įvertinami organizacijos bei darbuotojo lūkesčiai.

Tomprou ir kt. (2015) pažymi, kad, skirtingai nei formali sutartis, psichologinis kontraktas atspindi nematerialius abipusius įsitikinimus, suvokimą ir neformalius įsipareigojimus tarp darbdavio ir darbuotojo. Psichologiniai kontraktai neoficialiai sudaromi kaip numanomas darbuotojo bei darbdavio susitarimas dėl vaidmenų ir veiklos, kurią kiekviena šalis ketina atlikti, konkrečiai nedetalizuojant detalių (Swanepoel, Saurombe, 2022). Tai daugiausia subjektyvu ir priklauso nuo to, kas, darbuotojo bei darbdavio nuomone, yra priimtina ar ne (Rousseau ir kt., 2018). Nors psichologiniai kontraktai sudaromi neoficialiai, darbdavys bei darbuotojas turėtų aiškiai gyventi pagal lūkesčius (Prakash ir kt., 2021).

Psichologinio kontrakto turinys yra svarbus, nes jis nustato susitarimą tarp darbuotojo bei organizacijos. Naidoo ir kt. (2019) pažymi, kad kontrakto turinį turėtų sudaryti pasitikėjimas, sąžiningumas ir sandorio vykdymas. Pasitikėjimą galima apibrėžti kaip norą būti pažeidžiamam kitos šalies veiksmų. Pasitikėjimas, anot Naidoo ir kt. (2019), yra glaudžiai susijęs su abipusiais įsipareigojimais ir sukuriamas per tam tikrą laikotarpį, sukuriant mainų ryšį.

Oorschot (2021) požiūriu, pasitikėjimas yra visuose psichologiniuose kontraktuose ir yra pagrindas tiek paties sandorio, tiek santykių įsipareigojimams.

Aggarwal ir kt. (2021) pabrėžia teisingumo suvokimo vaidmenį formuojant darbuotojų nuostatas, ypač organizacinius įsipareigojimus. Vadovai ir kiti organizaciniai darbuotojai turi jautriai reaguoti į darbuotojų suvokimą apie tai, kaip su jais elgiamasi, kad būtų išvengta neteisingumo suvokimo, kuris galėtų pakenkti darbo santykiams. Sąžiningas elgesys su darbuotojais ne tik skatina pasitikėjimą, bet ir daro įtaką tokiems rezultatams kaip darbuotojų įsitraukimas. Todėl organizacijos, Swanepoel ir Saurombe (2022) teigimu, turėtų veikti skaidriai ir reguliariai bendrauti su darbuotojais. Vadovai turėtų būti gerai apmokyti, turėti gerus tarpasmeninius įgūdžius ir turėtų pagarbiai elgtis su savo pavaldiniais.

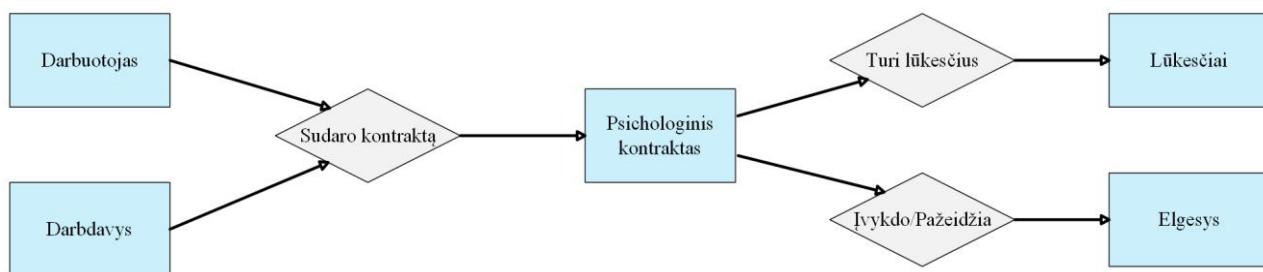
Holland ir Scullion (2021) laikosi nuomonės, kad psichologinis kontraktas yra svarbus organizacijai, nes jis suteikia pagrindą suprasti darbo santykių pobūdį ir poveikį, kurį jie gali turėti organizacijos ekonominiams rezultatams. Šio kontrakto sąvoka patraukia dėmesį daugiausia dėl dviejų priežasčių:

- pirma, tai būdas suprasti ir valdyti darbuotojų požiūrį ir elgesį įmonėje (Agarwal ir kt., 2021);
- antra, tai padeda suprasti, kaip vystosi darbuotojo bei darbdavio santykiai (Prakash ir kt., 2021).

Psichologinio kontrakto pažeidimas įvyksta, kai darbuotojas ar darbdavys mano, kad kita šalis neįvykdė suvokiamo lūkesčio (Gulzar ir kt., 2021). Dėl šios sutarties pažeidimo bet kuri šalis gali jaustis psichologiškai ir emociškai nukentėjusi, todėl prarandamas lojalumas, motyvacija ir nepakankamai gerai atliekamos pareigos (Gulzar ir kt., 2021).

Kraak ir kt. (2024) teigia, kai mainų santykiuose jaučiamas disbalansas, nes viena šalis nesugeba suteikti įsipareigotų paskatų vadinama psichologinio kontrakto pažeidimu, kita šalis linkusi atsakyti neigiamu abipusiškumu siekdama atitinkamos kompensacijos arba atpildo.

Dažniausiai moksliniuose tyrimuose daug dėmesio skiriama darbuotojų reakcijai į darbdavio įsipareigojimų pažeidimą. Reakcijos paprastai būna neigiamos: darbdavio padarytas psichologinio kontrakto pažeidimo poveikis turi įtaką darbuotojų požiūriui ir elgesiui (Kraak ir kt., 2024).



2 pav. Psichologinio kontrakto pagrindinių sąvokų ir ryšių modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant psichologinio kontrakto sampratą 2 paveiksle vaizduojamas pagrindinių sąvokų ir ryšių modelis: darbuotojas ir darbdavys (organizacija arba vadovas) sudaro psichologinį kontraktą, grindžiamą abipusiais lūkesčiais (atlygiu, darbo sąlygomis, karjeros galimybėmis) ir įsipareigojimais (žr. 2 pav.). Jei lūkesčiai išpildomi, formuojasi teigiamas elgesys, jeigu pažeidžiami – didėja neigiamo elgesio rizika. Modelis parodo, jog abipusis darbuotojo ir darbdavio lūkesčių išpildymas, įsipareigojimų įvykdymas arba pažeidimas, lemia darbuotojo elgesį organizacijoje.

Ankstesniuose psichologinių kontraktų tyrimuose daugiausia dėmesio buvo skiriama organizacinei elgsenai ir iš pradžių jos buvo naudojamos subjektyviam darbdavio ir darbuotojo santykių suvokimui apibūdinti (Zhuang, 2017).

Rousseau (1989) psichologinę sutartį apibūdino kaip individo įsitikinimus ir įsipareigojimus dėl santykių mainų tarp šio individo ir organizacijos. Psichologinio kontrakto evoliucija per dešimtmečius gerokai pasistūmėjo į priekį, atspindėdama darbo santykių ir darbuotojų bei darbdavių tarpusavio įsipareigojimų supratimo pokyčius. Naujausiuose tyrimuose toliau nagrinėjamas dinamiškas ir kintantis psichologinio kontrakto pobūdis, atsižvelgiant į tokius veiksnius kaip darbo ir gyvenimo

balansas, įsipareigojimai ir kelių kartų darbuotojų iššūkiai. Psichologinio kontrakto sampratos raida pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. **Psichologinio kontrakto sampratos raida**

Autorius	Metai	Idėja	Esmė
Levinson ir kt.	1962	Psichologinis kontraktas	Psichologinį kontraktą apibrėžė kaip darbuotojo ir organizacijos abipusių lūkesčių visumą.
Blau	1964	Socialinių mainų teorija	Socialinius mainus apibūdina kaip šalių derybų dėl mainų procesą.
Rousseau	1989, 1995	Psichologiniai kontraktai organizacijose	Išskyrė transakcines ir santykinės sutartis; daugiausia dėmesio skyrė individualiam abipusių įsipareigojimų suvokimui.
Morrison ir Robinson	1997	Psichologinio kontrakto pažeidimas	Aiškina, kaip atsiranda psichologinių kontraktų pažeidimai ir koks jų poveikis darbuotojų elgesiui.
Bal ir kt.	2008	Psichologinis kontraktas ir senstanti darbo jėga	Nagrinėjo psichologinį kontraktą senėjančios darbo jėgos kontekste.
Lub ir kt.	2011	Psichologinio kontrakto kartų skirtumai	Ištyrė, kaip skirtingos kartos suvokia ir reaguoja į psichologinius kontraktus.
Rousseau ir kt.	2018	Procesų dinaminis fazių modelis	Apibūdina keturis etapus: sukūrimas, priežiūra, ištaisymas ir pakartotinės derybos.
Pitout ir Hoque	2022	Iššūkiai, susiję su kelių kartų darbuotojais	Nagrinėti iššūkiai, dirbant su kelių kartų darbuotojais ir veiksmingo valdymo strategijos.
Kraak ir Griep	2022	Tvarūs psichologiniai kontraktai	Pristatė tvarių psichologinių kontraktų koncepciją, pabrėžiant ilgalaikius ir kokybiškus mainų santykius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lub, 2013; QoesAtieq, 2019; Griep ir kt., 2019; Pitout ir Hoque, 2022; Kraak ir kt., 2024

Taigi psichologinio kontrakto dėmesys perkeliamas nuo darbuotojų ir organizacijos sąveikos lygmens į asmeninį lygmenį taip pabrėžiant psichologinį kontraktą kaip asmeninį darbuotojo įsipareigojimą ir suvokimą organizacijos atžvilgiu.

Kitaip tariant, psichologinis kontraktas ar sutartis yra darbo santykiai, grindžiami darbuotojo įsipareigojimo organizacijai supratimu.

Pasak Zhuang ir kt. (2017), psichologinis kontraktas gali būti vertinamas pagal sandorio psichologinę sutartį ir santykių psichologinę sutartį. Sandorio psichologinė sutartis yra susijusi su trumpalaike grąža ir nauda, ir reiškia riboto laiko, konkrečius ir piniginius mainus.

Santykių psichologinė sutartis yra platesnė, ilgalaikė ir socialinė – emocinė sąveikos sutartis, apimanti nematerialius veiksmus, tokius, kaip asmeninė parama ir rūpinimasis šeima. Taigi sandorio sutarties turinys yra finansinio pobūdžio, pavyzdžiui, darbo užmokestis, išmokos ir premijos, o santykių sutarties turinys yra nefinansinio pobūdžio, pavyzdžiui, darbo stabilumas ir vizija. Oorschot (2021) taip pat pateikia sutartinį tęstinumą su sandorių ir santykių komponentais. Pagal šį autorių, sandorio kontrakto esmė yra ekonominė ir išorinė, laikotarpis yra uždaras ir konkretus, jis yra statinio pobūdžio, taikymo sritis yra siaura, o apčiuopiamumas yra viešas ir pastebimas. Santykinis kontraktas orientuotas į ekonominius ir neekonominius, socialinius - emocinius ir vidinius elementus, laiko tarpas yra neribotas ir neapibrėžtas, jis yra dinamiškas, taikymo sritis yra visaapimanti ir apčiuopiamumo požiūriu jis yra subjektyvus ir suprantamas.

Chih ir kt. (2017) pažymi, kad psichologiniu kontraktu yra grindžiama prielaida, kad darbuotojas supranta įsipareigojimus savo organizacijai ir apima lūkesčius, susijusius su atlyginimu, paaugštinimu, darbo saugumu ir kasdieniu užduočių atlikimu.

Apibendrinant galima teigti, jog psichologinis kontraktas yra neformalus susitarimas tarp darbuotojo ir organizacijos, kuris egzistuoja šalia oficialių darbo sutarčių ir įtakoja darbo santykius kiekvienoje organizacijoje. Tai viena darbo santykius apibūdinančioji dalis, kuri nėra formaliai apibrėžta ir atkeliauja anksčiau nei pasirašoma formali darbo sutartis.

Apibendrintai psichologinį kontraktą galima įvardinti kaip subjektyvų individualų darbuotojo bei darbdavio susitarimą, apibrėžiantį bendro pobūdžio bei konkrečiai pusei aktualias sritis ir klausimus. Dėl to abiem šalims tinkamai vykdant prisiimtuosius įsipareigojimus, galimi sveiki abipusiai naudingi santykiai, kurie formuoja teigiamą darbuotojų elgesį organizacijos atžvilgiu, didinantys jų įsitraukimą ir įsipareigojimą bei įtakoja talentų išlaikymą organizacijoje.

1.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą sampratos perspektyvos

Darbuotojų įsitraukimas yra jau daugiau kaip tris dešimtmečius plačiai tyrinėjama koncepcija, naudojama organizacijų žmogiškų išteklių kontekste (Sendawula ir kt., 2018), tai lemia kaip lengvai darbuotojas geba adaptuotis organizacijoje, būti lojalus įmonei, pasiekti didesnių rezultatų (Bakker, Demerouti, 2014).

Analizuojant mokslinę literatūrą, rasta nemažai darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą apibrėžčių, kurių kelios pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė. Įsitraukimo sampratos apibrėžtys

Autorius/metai	Apibrėžtis
Gaurylienė ir Korsakienė (2017)	Žmogiškų išteklių pagrindas – žmogus bei organizacijos gebėjimai individą nukreipti tinkama kryptimi, kad būtų pasiekti norimi rezultatai. Darbuotojo į darbą įsitraukimas yra gebėjimų ir individo asmeninių bruožų sąveikos rezultatas.
Oorschot (2021)	Įsitraukimas yra darbuotojo įsipareigojimas kažkam ar kam nors (<i>angl. something or somebody</i>) organizacijoje, kuris nusako, kaip intensyviai jis dirbs ir kiek laiko ketinama pasilikti, t.y. kiek ilgai dirbs.
Saad ir kt. (2021)	Darbuotojų įsitraukimas reiškia, kiek darbuotojas jaučiasi aistringas savo darbui, yra įsipareigojęs organizacijai ir įdeda pastangų į savo darbą.
Hamza (2023)	Darbuotojų įsitraukimas yra darbuotojų atsидavimo, įsitraukimo ir energingumo laipsnis jų pastangų ir įmonės atžvilgiu, tai reiškia lygį, kurį jie skiria savo darbui ir organizacijai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Kaip matyti 3 lentelėje, autoriai skirtingai apibrėžia darbuotojų įsitraukimo sampratą. Apibendrinant galima teigti, jog beveik visose apibrėžtyse akcentuojamas darbuotojų elgesys, įsipareigojimas, naudos siekis sau bei organizacijai, iniciatyvumas, energija imantis veiksmų, kurie gerintų organizacijos veiklą ir rezultatus. Lazauskaitės-Zabielskės ir Urbanavičiūtės (2018) požiūriu, nėra vienos vienintelės apibrėžties, kuria būtų įvardytas įsitraukimas į darbą. Šios autorės apžvelgusios kai kurių mokslininkų tyrimus teigia, jog įsitraukimas yra „savojo aš“ atskleidimas atliekant darbuotojo funkciją bei yra visavertis buvimas „čia ir dabar“.

Oorschot (2021) pažymi, kad darbuotojų įsitraukimas yra kaip atskiras ir unikalus konstruktas, kurį sudaro kognityviniai, emociniai ir elgesio komponentai, susiję su individualaus vaidmens atlikimu. Be to, įsitraukimas skiriasi nuo kelių susijusių konstrukto, visų pirma organizacinio įsipareigojimo, organizacinio pilietiškumo elgesio ir įsitraukimo į darbą.

Panašiai teigia Bakker ir Demerouti (2014) sakydami, kad asmeninis įsitraukimas yra darbuotojų saviraiška darbe emociniu, fiziniu ir kognityviniu požiūriu. Žmogiškų išteklių kontekste itin svarbu yra tai, jog įsitraukimo į darbą procesas yra viena svarbiausių darbuotojo veiklos produktyvumo prielaidų, t. y. įsitraukimas sudaro esmę, kaip gerai jis atliks darbą bei kaip tame darbe jausis, bet neatspindi realiųjų darbuotojo pasiekimų.

Įsitraukę darbuotojai yra energingi, entuziastingi, demonstruoja atsidavimą savo organizacijai bei jiems būdinga pozityvi būseną. Šios teigiamos savybės yra susijusios su padidėjusiu produktyvumo lygiu (Sendawula ir kt., 2018). Darbuotojo į darbą įsitraukimas, kaip pažymi QoesAtieq (2019), atspindi fiziniame, pažintiniame ir emociniame energijos prisirišime prie darbuotojo darbo esmės. Pasak Oorschot (2021), susidomėjimas darbuotojų įsitraukimu auga, o darbuotojų įsitraukimo didinimas nėra brangus ir sudėtingas. Šio autoriaus nuomone, darbuotojų įsitraukimas yra laipsnis, kuriuo darbuotojas gali įsipareigoti organizacijai, o šio įsipareigojimo rezultatą lemia tai, kaip jis dirba ir kiek laiko jis dirba. Komunikacija yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos įsitraukimui į darbą organizacijoje. Įsitraukimą į organizaciją sąlygoja ir kiti veiksniai, tokie, kaip: kultūra, sėkmės rodikliai, prioriteto apibrėžimas, komunikacija, inovacijos, talentų igijimas, talentų ugdymas, paskatinimas ir pripažinimas, pažeidimai (QoesAtiq, 2019).

Darbuotojų įsitraukimas yra taškas, jungiantis pačius darbuotojus bei organizacijas ir darbuotojus. Tai galima apibūdinti atmosfera, energija ir įsitraukimu į darbo vietą, kurie lemia geresnį darbingumą ir išlaikymą (Hamza, 2023).

Pasak Sendawula ir kt. (2018), darbuotojų įsitraukimas yra viena pagrindinių priežasčių, lemiančių geresnę organizacinę plėtrą siekiant geresnio veiklos proceso.

Koveshnikov ir kt. (2020) apibrėžia darbuotojų įsitraukimą kaip pagrindinę harmoniją, kad didesnis darbuotojų įsitraukimas visais aspektais lems bendrą asmeninį įsitraukimą. Darbuotojus teigiamai veikia ryšys tarp vadovų ir bendradarbių. Taigi kai darbuotojas jaučia, kad jo idėjos ir

pasiūlymai yra svarbūs, o jų vadovai yra patenkinti jų tobulėjimu, tai teigiamai atsispindi vadovo ir darbuotojo santykiuose. Hamza (2023) konceptualizuotą įsitraukimą apibūdina kaip apimantį tris elementus, būtent – energingumą, atsidavimą ir įsisavinimą (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Įsitraukimo į darbą elementai

Įsitraukimo elementai	Aprašymas
Energingumas	Jis rodo aukštą teigiamos energijos lygį darbe, lankstumą ir pasirengimą dėti pastangas net esant kliūtim.
Atsidavimas	Jis reiškia stiprų įsitraukimą į savo darbą ir apima įkvėpimo jausmą, reikšmingumo jausmą ir entuziazmą dėl savo darbo.
Įsisavinimas	Jis išskiria tai, kad darbuotojas yra visiškai susitelkęs ir laimingai įsitraukęs į savo darbą, kai laikas eina nepastebimai, o atsitraukti nuo darbo tampa sunku.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Hamza, 2023

QoesAtieq (2019) akcentuoja, kad šiuolaikinėje eroje darbuotojų įsitraukimo samprata plačiai naudojama kaip sprendimas darbo aplinkoje, ypač kai kalbama apie motyvaciją ir veiklos rezultatus. Daugelis organizacijų nori, kad jų darbuotojai būtų iniciatyvūs, nepriklausomi ir atskaitingi už savo tobulėjimą ir veiklą (QoesAtieq, 2019). Tuo tarpu, norėdamos išgyventi ir sėkmingai konkuruoti šiuolaikinėje neramioje verslo aplinkoje, organizacijos reikalauja, kad darbuotojai būtų iniciatyvūs, kad įsitrauktų į savo vaidmenį darbe ir įsipareigotų dirbti laikantis aukštų standartų (Rampen ir kt., 2023).

Pasak QoesAtieq (2019), įsitraukęs darbuotojas įsipareigoja siekti tikslo, išnaudos visas savo galimybes, kad atliktų užduotį, išlaikys savo elgesį dirbdamas, užtikrins, kad užduotį atliko gerai, laikydamasis tikslų ir yra pasirengęs prireikus imtis korekcinų priemonių, įvertinant žingsnius, jei reikia. Šis autorius teigia, jog pasaulio šalių įsitraukimo tyrimas parodė, kad tik 13 proc. darbuotojų visame pasaulyje buvo įsitraukę, 63 proc. darbuotojų nebuvo įsitraukę, o likę 24 proc. buvo kaip aktyviai neįsitraukę darbuotojai.

Didelis darbuotojų įsitraukimas yra itin svarbus nenusipėjamomis verslo sąlygomis. Cran (2014) atlikta apklausa, kurioje dalyvavo daugiau nei 2200 darbuotojų apie įvairius darbuotojų įsitraukimo veiksnius, iš esmės paneigia prielaidą, kad įsitraukimas yra jaunų darbuotojų energijos sąlyga, nes vyresni darbuotojai dirba pakankamai ilgai, ruošiasi išeiti į pensiją arba išsivysto cinizmas. Įsitraukimas, kaip parodė tyrimo rezultatai, nėra susijęs su amžiumi ar karta, bet yra susijęs su emociniu įsitraukimu į organizaciją, su dirbančiais žmonėmis ir klientais, kuriuos jie aptarnauja.

Joy ir Sinosh (2016) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą, kaip koncepcija, plačiai taikoma organizaciniame kontekste bei atliekama nemažai tyrimų siekiant nustatyti sąryšį šio konstrukto bei organizacijos rezultatų kontekste. Šie autoriai tyrime siekė nustatyti sąryšį tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą bei jų psichologinės gerovės, kuriame dalyvavo 500 darbuotojų. Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojų įsitraukimas turėjo teigiamą poveikį bendrai psichologinei darbuotojų gerovei. Be to, buvo nustatyta, jog egzistuoja teigiama sąsaja tarp psichologinės apklaustų darbuotojų gerovės

bei jų esamo pasitenkinimo darbu ir, jog darbuotojų įsitraukimas darė didesnę poveikį jų esamai psichologinei gerovei, palyginus su pasitenkinimo darbu jausmu.

Apibendrinant galima teigti, kad energija, įsitraukimas ir įsisavinimas priskirtini darbuotojų įsitraukimo savybėms, o tai reiškia, kad darbuotojų įsitraukimas turi galią skatinti organizacijos veiklą. Darbuotojų įsitraukimo į darbą kontekste išsiskirtini trys aspektai: darbuotojas būna ne vien pozityviai energingas, jis didžiuojasi savo atliekamu darbu bei susikoncentruoja į veiklą, dirba nepavargdamas ir neatsitraukdamas. Įsitraukęs darbuotojas yra efektyvesnis ir labiau pasirengęs susidoroti su sudėtingomis situacijomis darbo vietoje bei susitapatina su pačia organizacija, siekdamas jos tikslų bei rezultatų.

1.3. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos

Psichologinio kontrakto koncepcijos esmė – įsitikinimas, kad ryšys tarp darbdavio bei darbuotojo nėra laikomas tik ekonominiu (kad darbuotojas generuoja ekonominę vertę savo darbdaviui, o už tai darbdavys jam moka atlyginimą), tačiau kupinas ir socialinio, psichologinio bei emocinio turinio. Toks turinys ir yra apimamas, kai sudaromas psichologinis kontraktas (Zhuang ir kt., 2017).

Respati ir kt. (2023) ir pažymi, kad ryšys tarp psichologinio kontrakto ir įsitraukimo į darbą paaiškinamas per socialinių mainų teoriją. Ši doktrina pabrėžia abipusę normą, kuri yra individų sąveikos pagrindas. Psichologiniai kontraktai, kaip teigia Respati ir kt. (2023), yra pagrįsti įsitikinimu, kad tarp darbuotojų bei organizacijos yra abipusiai įsipareigojimai. Jei darbuotojas mano, kad organizacija netiesiogiai įvykdė įsipareigojimus pagal susitarimą darbo santykiuose, tai reiškia, kad psichologinis kontraktas buvo įvykdytas. Vienas iš įsipareigojimų, kuriuos darbuotojai prisiima organizacijai mainais už psichologinio kontrakto vykdymą, yra jų įsitraukimo didinimas (Respati ir kt., 2023). Taigi psichologinis kontraktas yra susijęs su mainų susitarimais ir abipusiais įsipareigojimais ir yra susijęs su darbuotojo įsitraukimu į savo darbą organizacijoje.

Įsitraukimas, pasak Shanmugam (2018), yra susijęs su organizacijos vertybių pripažinimu, dedamų pastangų lygiu ir noru likti organizacijoje. Norint pagerinti veiklos rezultatus, reikalinga vidinė motyvacija, o aukštesnis įsitraukimo lygis, padidina diskrecines pastangas (Shanmugam, 2018). Vidinė motyvacija siejama su didesniu darbuotojų produktyvumu, darbuotojų įsitraukimu ir darbuotojų kūrybiškumu (Ghosh ir kt., 2020). Ji skatina darbuotojų įsitraukimą, nes patenkindami psichologiniai savarankiškumo, kompetencijos ir ryšio poreikiai. Vidinė motyvacija motyvuoti darbuotojai linkę sutikti dirbti įdomesnę ir sudėtingesnę darbą, o dėl šio vertingesnio indėlio didėja darbuotojų įsitraukimas (Ghosh ir kt., 2020).

Oorschot (2021) teigia, kad efektyvi žmogiškų išteklių praktika daro poveikį psichologiniam kontraktui nuo darbo santykių pradžios įdarbinant ir atrankos proceso metu. Darbo santykiai palaikomi taikant veiklos valdymo praktiką, kuri yra organizacijos žmogiškų išteklių praktikos ir procedūrų dalis. Patikima žmogiškų išteklių praktika, tokia kaip veiklos valdymo procesai, yra susijusi su teigiamais darbuotojų įsitraukimo rezultatais. Patikima įdarbinimo ir atrankos bei orientavimo praktika yra susijusi su psichologiniu kontraktu, atsižvelgiant į duotus ir ištesėtus pažadus.

Mokslinė literatūra stipriai susiejo abiejų teorinių konstrukto ryšį, analizuodama jį iš skirtingų perspektyvų ir suteikdama jam ypatingą aktualumą atsižvelgiant į jo įtaką organizacinės elgsenos srityje (Coyle-Shapiro ir kt., 2019). Darbuotojų įsitraukimas organizaciniu požiūriu yra vienas iš labiausiai analizuojamų pasekmių mokslinėje literatūroje aiškinant psichologinių kontraktų pažeidimo rezultatus, priešingai nei kiti metodai, pavyzdžiui, veiksniai, orientuoti į vidines trečiąsias šalis (vadovus ar bendradarbius), išorines trečiąsias šalis (profesines sąjungas ar klientus) ar sveikatą (Coyle-Shapiro ir kt., 2019).

Psichologinio kontrakto sudarymas, kaip teigia Respati ir kt. (2023), skatina darbuotojų atsakomybę, įsitraukimą į darbą ir lojalumą. Tačiau, pasak šių autorių, yra tyrimų, rodančių ryšį tarp psichologinio kontrakto ir įsitraukimo į darbą. Viena tyrime atskleista, kad psichologinio kontrakto įvykdymas arba sudarymas yra labai svarbus siekiant įsitraukti į darbą. Kitame tyrime psichologinis kontraktas išskiriamas į santykių bei sandorių kontraktus. Santykinis kontraktas yra darbuotojo atsakomybė kaip lojalumo organizacijai forma, nes jis suteikia darbuotojams saugumo jausmą, kadangi darbuotojai nori užmegzti ilgalaikius santykius su organizacija.

Remiantis Braganza ir kt. (2021) atliktu tyrimu, tarp darbo ir pasitikėjimo yra teigiamas ryšys. Pasitikėjimo santykiai iš esmės yra darbo santykių pagrindas (psichologinis kontraktas). Tai daro įtaką darbdavio bei darbuotojo elgesiui. Pasitikėjimas taip pat padeda užkirsti kelią psichologinio kontrakto pažeidimui tiek iš darbdavio, tiek iš darbuotojo pusės. Remiantis išvadomis, kai komandos supranta savo paskirtį ir aiškius lūkesčius, užsimezga pasitikėjimo santykiai ir jos noriai palaiko viena kitą, kad pasiektų organizacijos tikslus, tai savo ruožtu prisideda prie organizacijos strateginių tikslų.

Hamza (2023) atlikto psichologinio kontrakto poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimo išvados rodo, kad kai darbuotojai suvokia, jog jų organizacija vykdo savo įsipareigojimus, jie yra labiau linkę įsitraukti į savo darbą ir įsipareigoti organizacijai. Priešingai, kai darbuotojai suvokia psichologinio kontrakto pažeidimą, tai gali sukelti neigiamų pasekmių, tokių kaip sumažėjęs pasitenkinimas darbu ir augantis ketinimas išeiti iš darbo. Tyrimas, anot šio autoriaus, turi įvairių išdavų organizacijoms ir vadovams (Hamza, 2023). Pirma, tai parodo, kaip svarbu palaikyti pozityvų psichologinį kontraktą su darbuotojais, vykdant įsipareigojimus ir pažadus. Tai galima pasiekti užtikrinant skaidrumą, sąžiningumą ir veiksmingą komunikaciją įdarbinimo praktikos srityje. Antra, pabrėžiama, kad vadovai turi atskirti ir atpažinti galimus psichologinio kontrakto pažeidimus, kol jie nesukelia neigiamų rezultatų.

Opolot ir Maket (2020) teigia, kad darbuotojų įsitraukimo dimensijos – elgesio, emocinė ir kognityvinė – atspindi skirtingus būdus, kuriais darbuotojai palaiko ryšį su savo darbu ir organizacija. Elgesio įsitraukimas orientuotas į veiksmus ir rezultatus, emocinis įsitraukimas – į jausmus ir prisirišimą, o kognityvinis įsitraukimas – į protines pastangas ir atitikimą organizacijos tikslams. Aukštas įsitraukimo lygis šiose dimensijose prisideda prie produktyvesnių, labiau įsitraukusių ir labiau prisitaikiusių darbuotojų, o žemas įsitraukimo lygis gali lemti neigiamas pasekmes (Hamza, 2023; Opolot ir Maket, 2020).

Žemiau 5 lentelėje struktūruotai pateikiama, kaip skirtingi psichologinio kontrakto elementai veikia įvairius darbuotojų įsitraukimo aspektus, pabrėžia, kaip svarbu valdyti lūkesčius bei užtikrinti, kad jie būtų vykdomi ir spręsti psichologinio kontrakto pažeidimų problemą, kad būtų išlaikytas darbuotojų įsitraukimas.

5 lentelė. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos

Psichologinis kontraktas	Darbuotojų įsitraukimo aspektas	Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ryšys	Poveikis įsitraukimui
Lūkesčiai	Elgesio įsitraukimas	Darbuotojų elgesiui įtaką daro jų lūkesčiai organizacijai.	Teigiami veiksmai ir didesnės pastangos, kai lūkesčiai išsipildo.
	Emocinis įsitraukimas	Darbuotojų pasitikėjimo, lojalumo ir pasitenkinimo jausmas priklauso nuo jų lūkesčių patenkinimo.	Didesnis pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas, jei lūkesčiai yra patenkinami.
	Kognityvinis įsitraukimas	Darbuotojų supratimą ir tikėjimą organizacijos vertybėmis ir tikslais lemia jų lūkesčiai.	Jei lūkesčiai patenkinami, jų suderinamumas su organizacijos tikslais yra stipresnis.
Vykdytas	Elgesio įsitraukimas	Teigiamas elgesys, pvz. didesnės pastangos ir organizacinis pilietiškumas, yra pasitenkinimo rezultatas.	Didesnis našumas, produktyvumas ir diskrecinės pastangos.
	Emocinis įsitraukimas	Teigiamos emocijos, tokios kaip pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai, kyla dėl pasitenkinimo.	Didesnis pasitenkinimas darbu, entuziazmas ir atsidavimas.
	Kognityvinis įsitraukimas	Pasitenkinimas didina susitelkimą, padeda spręsti problemas ir siekti organizacijos tikslų.	Geresnis susitelkimas ir suderinamumas su organizacijos tikslais.
Pažeidimas	Elgesio įsitraukimas	Dėl pažeidimo atsiranda neigiamas elgesys, pavyzdžiui, sumažėja pastangos.	Sumažėjęs darbo našumas, padidėjęs pravaikštų skaičius ir neproduktyvus elgesys.
	Emocinis įsitraukimas	Dėl pažeidimo kyla neigiamos emocijos, tokios kaip nusivylimas ir išdavystės jausmas.	Padidėjęs nepasitenkinimas, nusivylimas ir nedalyvavimas.
	Kognityvinis įsitraukimas	Pažeidimas lemia neatitikimą organizacijos vertybėmis ir sumažėjusį tikėjimą organizacijos vientisumu.	Sumažėjęs tikėjimas organizacijos vientisumu ir tikslų nesutapimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Hamza, 2023; Opolot ir Maket, 2020

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinis kontraktas yra kaip mainų doktrina, o tai reiškia, kad kiekviena šalis (darbuotojas bei darbdavys) sutaria, jog darbiniai santykiai grindžiami vienas kito

palaikymu. Svarbu, kad psichologinis kontraktas atitiktų šalių lūkesčius bei pažadus ir būtų įvykdomas. Ryšys tarp psichologinio kontrakto bei įsitraukimo į darbą paaiškinamas per socialinių mainų teoriją. Psichologinio kontrakto vykdymas didina darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą organizacijai bei mažina norą palikti organizaciją.

1.4. Kartų teorijos apžvalga ir kartų pagrindinės charakteristikos

Karta – tai žmonių grupė, kuri siejama su gimimu maždaug tuo pačiu metu bei esminiais įvykiais, nutikusia tam tikrais žmonijos raidos laikotarpiais, kuomet jie augo panašiose kultūrose (Tang ir kt., 2017). Ženklią poveikį kartų skirtumams turi bendra istorinė bei socialinė patirtis, kuri formuoja žmonių pasaulėžiūrą bei elgesį. Priklausymas kartoms laikomas viena esminių sociodemografinių charakteristikų, paaiškinančių visuomenės vertybių pokyčius.

Kartų teorijoje, kaip teigia Mažeikaitė ir Gruževskis (2018), karta suprantama kaip vienetas, t. y. individas, kuris turi kolektyvines nuostatas į politiką, institucijas, darbą, gyvenimo būdą, ateities įsivaizdavimą, šeimos gyvenimą bei kt. Taip pat karta turi savo individualias, tik jai būdingas savybes. Tarp bet kurių dviejų kartų vyksta sąveika: jos gali asimiliuotis, konfliktuoti, traukti viena kitą arba atstumti. Taigi, karta gali galvoti, jausti ar veikti taip pat kaip kiekvienas individas ir svarbiausia – savo elgsena tam tikra prasme reaguoti į kito individo, t. y. kartos, elgseną ir mąstyseną (Mažeikaitė ir kt., 2018).

Pasak Alonderienės ir Juknevičienės (2017, p. 7), nemažai mokslininkų sutaria, jog priklausymą kartai sąlygoja „augimas tuo pačiu laikmečiu, įvykę ir pergyventi svarbūs įvykiai, suformavę panašias vertybių sistemas, požiūrį bei gyvenimo patirtį“. Kaip teigia šios autorės, nėra bendros nuomonės, pagal kokius kriterijus žmones reikėtų priskirti konkrečiai kartai. Ligi šiolei labiausiai paplitęs kartų skirstymas yra remiantis gimimo data. Išskyrimas į kartas, remiantis gimimo laikmečiu, ypač Europoje, nėra itin tikslus, kadangi daugumos Europos šalių istorija gana unikali, jai poveikį darė ne vien demografiniai, tačiau ir sociokultūriniai bei istoriniai įvykiai. Nėra lengva palyginti netgi tuo pačiu laikmečiu gimusiuosius, kurie gyvena Japonijoje, JAV bei Lietuvoje (Alonderienė ir Juknevičienė, 2017).

Twede (2023) teigia, kad klasikinėse kartų kaitos teorijose beveik išimtinai akcentuojamas vienas kultūrinių pokyčių aspektas – svarbūs įvykiai. Daugybė mokslinių pranešimų ir knygų apie kartas prasideda nuo kiekvienos kartos jaunystėje patirtų įvykių sąrašo, pavyzdžiui, Vietnamo karas Boomers kartai, branduolinio karo su Rusija baimė X kartai, Rugsėjo 11-oji tūkstantmečio kartos atstovams ir COVID - 19 pandemija Z kartai. Pavyzdžiui, tie, kurie išgyveno Didžiąją depresiją, dažnai visą likusį gyvenimą buvo taupūs. Tačiau toks požiūris į kartas, kurias formuoja įvykių ciklai, nepastebi likusių

kultūrinių pokyčių – visų būdų, kuriais gyvenimas šiandien labai skiriasi nuo gyvenimo prieš 20 ar 100 metų (Twege, 2023).

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, jog nėra vieningo sutarimo skirstant žmones į kartas. Pagal Labanauską (2008), taip yra dėl to, jog kol kas nėra visuotinai priimtos klasifikacijos, kuria vadovaujantis būtų galima objektyviai ir tiksliai atskirti laikotarpius vieną nuo kito. Be to, tai pačiai kartai priskirti žmonės bet kurį istorinį įvykį gali suvokti bei vertinti visiškai nevienodai, todėl riba skirianti vieną kartą nuo kitos tampa susiliejęsi (Labanauskas, 2008).

Moksliniuose tyrimuose dažniausiai sutinkamas kartų teorijos pradininkų Strausso ir Howe skirstymas į kartas pagal gimimo laikmetį (Strauss, Howe, 1991).

Taip pat pagal amerikiečių mokslininkę Twenge kartų klasifikacija remiasi gimimo data (Twenge, 2023).

Pasak Prakash ir kt. (2021), ši kartų teorija grįsta nuomone, jog žmogaus elgsena priklauso nuo tai, kur bei kaip jisai gyveno ir buvo auklėjamas 12-14 savo metais.

Kartų skirstymas, remiantis Strauss ir Howe (1991) bei Twenge (2023) pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė. **Kartų klasifikacija**

Kartų pavadinimas	Gimimo laikotarpis pagal Strauss ir Howe (1991)	Gimimo laikotarpis pagal Twenge (2023)
Prarastoji karta (<i>angl. Lost Generation</i>)	1883 – 1900	
Didžioji karta (<i>angl. Greatest Generation</i>)	1901 – 1924	
Tylioji, tradicinė karta (<i>angl. Silent Generation</i>)	1925 – 1942	1925 – 1945
Kūdikų bumų karta (<i>angl. Baby Boom Generation</i>)	1943 – 1960	1946 – 1964
X karta (<i>angl. Generation X</i>)	1961 – 1981	1965 – 1979
Y/Tūkstantmečio karta (<i>angl. Y/Millennial Generation</i>)	1982 – 2004	1980 – 1994
Z/Internetų karta (<i>angl. Z/Homeland Generation</i>)	2005 – 2025	1995 – 2012
Alfa karta (<i>angl. Alphas, Polars</i>)		2013 –

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Strauss ir Howe, 1991; Twenge 2023

Kaip matyti šioje lentelėje, Strauss ir Howe (1991) kartas išskyrė į 7 grupes: prarastąją, didžiąją, tyliąją, kūdikių bumų, X, Y ir Z katas. Šių autorių požiūriu, karta – tai žmonių, kuriuos sieja tas pats gimimo laikmetis bei istoriniai įvykiai, suma.

Pagal Twege (2023), šiuo metu Jungtinėse Valstijose gyvena šešios kartos: tylioji, kūdikių bumų, X, Y, Z ir alfa kartos. Kartos – ne tik reiškinys Amerikoje, daugelyje kitų šalių kartos skirstomos panašiai, tik ir su savais kultūriniais ypatumais.

Respati ir kt. (2023) pažymi, kad kartų kaita kartkartėmis iškelia įvairių teorijų apie jų grupavimą. Codrington ir Grant-Marshall (2011) išskiria penkias kartas pagal jų gimimo metus, tai:

- kūdikių bumo karta, gimusi 1946 – 1964 m.;
- X karta, gimusi 1965 – 1980 m.;
- Y karta, gimusi 1981 – 1994 m., arba paprastai reiškianti tūkstantmečio kartą;
- Z karta, gimusi 1995 – 2010 m.;
- Alfa karta, gimusi 2011 – 2025 m.

Codrington ir Marshall (2011) kartas yra išskyrę į 5 grupes pradedant nuo kūdikių bumo kartos ir baigiant alfa karta. Šių autorių išskyrimas pagal gimimo datas šiek tiek skiriasi nuo Strauss ir Howe (1991) ir Twenge (2023) pateiktos kartų klasifikacijos. Pagal Strausso su Howe kartos teoriją, daroma prielaida, jog vienos kartos trukmės laikotarpis yra 20 m., o, pavyzdžiui, Bontekoning (2011) nurodo, jog kartos gyvenimo laikotarpis yra 15 m.

Remiantis Bubinaite ir Bakanauskiene (2020, p. 66), „Lietuvoje dažniausiai naudojamas kartų klasifikavimas pagal žmonių gimimo datą – atsižvelgiant į vyravusio laikotarpio svarbiausius įvykius, todėl ypač edukologijos, vadybos mokslo sričių bendruomenės dažnai remiasi W. Strauss ir N. Howe kartų teorija“.

Guščinskienė ir Kaminskaitė (2019) teigia, kad Z kartai priklauso žmonės, gimę tarp 1995 - 2012 metų.

Pasak Bubinaitės ir Bakanauskienės (2020), kartų ribos nustatytos šių autorių, remiantis (McCrindle, 2014) metodika ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis apie gimstamumą ir gyventojų amžiaus struktūrą, nurodomos tokios:

- kūdikių bumo karta, gimusi 1945 – 1965 m.;
- X karta, gimusi 1966 – 1980 m.;
- Y karta, gimusi 1981 – 2002 m., arba paprastai reiškianti tūkstantmečio kartą;
- Z karta, gimusi 2003 ir vėliau.

Kadangi šiame darbe tiriama psichologinio kontrakto įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą X, Y ir Z kartų kontekste, tad plačiau nagrinėjamos būtent tik šios kartos.

X karta (gimusi 1960 – 1980 m.), kaip pažymi QoesAtieq (2019), yra uždara karta, kuri yra labai nepriklausoma ir turi potencialą, nepriklausanti nuo kitų pagalbos. Remiantis X kartos darbo įpročiais, jos atstovai yra pripažįstantys įvairovę ir globalų mąstymą, norintys subalansuoti darbą ir gyvenimą, būti neformalūs, savarankiški, turintys praktinį požiūrį į darbą, norintys smagiai praleisti laiką darbe, yra laimingi dirbant su naujausiomis technologijomis. X kartos darbuotojai dažnai susiduria su konfliktais arba bendradarbių ir vadovų palaikymo stoka, jie labiau linkę būti nepatenkinti ir

neįsipareigoti savo vadovams ir lyderiams, todėl jie bus pasirengę išeiti iš darbo, o ne patirti nuolatinį konfliktą.

Pathirage ir Weerasinghe (2020) teigimu, X karta yra karta, kuri paskatino daugelio organizacijų kultūros pokyčius per naujus metodus. Šie darbuotojai yra labai bendradarbiaujantys arba įpratę dirbti komandoje, gerai išsilavinę, orientuoti į aukštus rezultatus, mažiau hierarchiški, mėgstantys lanksčią darbo aplinką, turintys ir gerai išmanantys technologinius įgūdžius, prastai suvokiantys formalizuotas taisykles ir reglamentus ir mėgstantys kopti karjeros laiptais, vertinantys profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Y karta dar yra vadinama tūkstantmečio karta, gimusi 1981 – 2000 metais (Hassan ir kt., 2020). Ši karta turi darbo galimybių ir pasirinkimų tiek savo šalyje, tiek užsienyje dėl prieigos prie technologijų ir globalizacijos (Hassan ir kt., 2020).

Y karta, pasak Bencsik ir kt. (2016), vadinama tūkstantmečio, nes užaugo skaitmeniniame amžiuje, artėjančio tūkstantmečio ženklui. Y karta šiuo metu yra pati didžiausia karta darbo pasaulyje (Fry, 2015). Šios kartos darbuotojai pasižymi aukštu nepriklausomybės ir individualizmo lygiu, sutelkia dėmesį į savo sėkmę ir tuo pat metu jie yra tikri, kad jiems pasiseks. Y karta taip pat mėgsta technologijas ir jų plėtrą (QoesAtieq, 2019). Y kartos darbuotojai įvardijami kaip labai savimi pasitikintys, tačiau jiems trūksta lojalumo organizacijai ir darbo etikos. Jų darbo santykiai darbo vietoje yra sudėtingesni ir potencialiai neramūs su kitų kartų grupių asmenimis, atitinkamai destruktiviai veikiantys bendradarbius ir organizacinius procesus. Tačiau jie turi puikių bruožų iš organizacijos perspektyvos įskaitant orientaciją į įvairovę, palyginti su ankstesnėmis kartomis – aukštus pažangios komunikacijos ir informacinių technologijų gebėjimus, gebėjimą nustatyti problemas ir patogiai dirbti komandoje palengvinant komandinį darbą technologijų naudojimu nei ankstesnės kartos (Pathirage, Weerasinghe, 2020). Šios savybės rodo, kad organizacijos turi pritaikyti savo valdymo strategijas, kad veiksmingai integruotų ir panaudotų Y kartos stipriąsias puses darbo vietoje.

Z karta dažnai vadinama lanksčiais darbuotojais, kurie pasižymi puikiu gebėjimu prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos. Vadovai turėtų atsižvelgti į šią savybę, kad galėtų aktyviai spręsti galimas nuobodžiavimo problemas, taikydami darbo rotaciją kaip perspektyvią strategiją, kad išlaikytų jų įsitraukimą organizacijoje (Rampen ir kt., 2023). Be to, ši karta pasižymi polinkiu užmegzti ryšius su panašiai mąstančiais asmenimis, o tai juos skiria nuo jų pirmtakų – ankstesnių kartų. Organizacijos turėtų pripažinti ir išnaudoti šį pranašumą, nes šie darbuotojai geba bendradarbiauti su specialistais visame pasaulyje. Be to, Z kartai būdingas gebėjimas prisitaikyti prie nuolat besivystančių ir tobulėjančių technologijų priklauso nuo to, kad jie užaugo visiškai automatizuotame amžiuje (Poluan ir kt., 2022). Pažymėtina, kad dauguma Z kartos asmenų taip pat pasižymi savybėmis, sietinomis su tūkstantmečio karta, tokiomis kaip atsakomybė, ryžtas ir sumanumas (Mandagi, Aseng, 2021). Ši unikali karta žada paskatinti organizacines permainas darbo srityje, nes ji skiriasi nuo ankstesnių kartų. Užuo mėginus

tiesiogiai keisti kartų skirtumus darbo vietoje, būtina juos priimti. Turėtų būti dedamos pastangos pritaikyti šios kartos išskirtines savybes, o žmogiškųjų išteklių vadovai turėtų imtis svarbių veiksmų, kad sukurtų šios darbuotojų grupės poreikius atitinkančią darbo aplinką (Rampen ir kt., 2023).

Z kartos darbuotojai yra jauniausi darbuotojai darbo rinkoje, kurie gerai moka prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, yra įvaldę technologijas, sugeba apdoroti itin didelius informacijos srautus bei atlikti keletą darbų vienu metu (Guščinskienė, Kaminskaitė, 2019). Z karta teikia pirmenybę skaidrumui, nepriklausomumui, lankstumui, o asmeninė laisvė yra vieni iš nediskutuotinų jų darbo etikos aspektų, kai organizacija jų nepaiso, tai gali sukelti kolegų nusivylimą, sumažinti produktyvumą, moralę ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stoką. Z karta mieliau dirba su lyderiais, kurie pasižymi sąžiningumu ir yra principingi. Ji turi kitokį motyvacinį veiksnį nei ankstesnė karta – Y karta, ir ši karta naudos savus darbo metodus bei ieškos ko nors svarbaus organizacijoje (QoesAtieq, 2019).

Remiantis Knoll (2014), prognozuojama, kad Z karta gali pakeisti šiandieninį darbo pasaulį. Organizaciniai ar organizacijos iššūkiai ne tik tarnauja ir įgalina X ir Y kartas, bet ir numato Z kartos darbo vietos poreikius bei darbo sąlygas, kad jos galėtų dirbti efektyviau (Knoll, 2014).

Z karta - tai 1995 - 2010 m. gimusi karta, darbo pasaulyje linkusi siekti to, ko nori, dažnai vertinama kaip nelojali, dažnai keičianti darbą jau po vienerių metų. Jiems reikia unikalaus požiūrio ir jie vertina tai, kad išsiskiria iš kitų darbuotojų. Per ateinančius kelerius metus Z karta sudarys 20 proc. darbo jėgos, todėl, jiems atėjus, o kūdikių bumo kartai išėjus į pensiją, įvyks reikšmingų darbo kultūros ir darbo aplinkos pokyčių (QoesAtieq, 2019). Z kartos iškilimas kelia naujų iššūkių organizacijų, ypač žmogiškųjų išteklių, valdymo praktikai (Bencsik ir kt., 2016).

Galima teigti, kad šiuo metu daugumą darbuotojų organizacijoje atstovauja X karta ir Y karta. Kartų darbuotojai dalijasi panašiomis bendromis vertybėmis, patirtimi ir įvykiais per tam tikrą laikotarpį. Tačiau tarp tų kartų galima pastebėti skirtingą su darbu susijusį elgesį, o šis skirtingas elgesys tiesiogiai ir netiesiogiai sukelia nemažai konfliktų ir pasekmių, darydamas įtaką organizacijos produktyvumui. Kiekvienai organizacijai itin svarbu yra pastebėti bei suprasti kartų esamus skirtumus bei paisant to, formuoti psichologinio kontrakto veiksnius.

Organizacijos norėdamos tapti patrauklios ir sėkmingos turėtų atsižvelgti į visų kartų darbuotojų lūkesčius. Pagrindiniai iššūkiai, kuriuos patiria organizacijos, kuriose dirba skirtingų kartų (X, Y, Z) darbuotojai vienu metu, pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Organizacijų iššūkiai, kai vienu metu dirba skirtingų kartų darbuotojai

Iššūkis	Aprašymas
Komunikacijos stilius ir bendravimo prioritetai	X karta pirmenybę teikia tiesioginiam, trumpam ir neformaliai bendravimui. Tūkstantmečio kartos atstovai pirmenybę teikia trumpųjų žinučių siuntimui, elektroniniams laiškam ir vaizdo konferencijoms. Z karta labiau vertina mobilųjį bendravimą ir pasikliauja greitu, neformaliu ryšiu.
Lūkesčiai darbo vietoje	X karta siekia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir savarankiškumo. Tūkstantmečio kartos atstovai trokšta lankstumo, naujovių ir nuolatinio mokymosi galimybių. Z karta tikisi skaidrumo ir asmeninio pasitenkinimo.
Kartų stereotipai ir šališkumas	X kartos atstovai gali būti laikomi skeptiškais ir mažiau lojaliais, nes laikosi nuostatos būti ištikimi profesijai, o ne darbdaviui. Y kartos atstovai gali būti stereotipiškai vertinami kaip turintys prastus bendravimo įgūdžius, stokoiantys įsipareigojimo ir lojalumo, nepagarbūs, nes gali užduoti klausimus. Z karta gali būti suvokiama kaip stokojanti bendravimo įgūdžių arba pernelyg priklausoma nuo skaitmeninio bendravimo.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Pitout, Hoque (2022)

Kaip pastebima pateiktoje 7 lentelėje, pagrindiniai organizacijų iššūkiai, kai vienu metu dirba skirtingų kartų darbuotojai, yra: komunikacijos stilius ir bendravimo prioritetai, lūkesčiai darbo vietoje, kartų stereotipai ir šališkumas. Pasak Vaiginienės ir kt. (2017), per paskutinius kelis metus daugumos organizacijų vadovybė teigia, kad pastebi skirtumus tarp skirtingų amžiaus grupių darbuotojų, bei susiduria su sunkumais, suprantant jų poreikius, ieškant tinkamos jų motyvacijos, ugdant ar sprendžiant konfliktus skirtingų kartų tarpe (Vaiginienė ir kt., 2017). Pastebima, jog skirtingų amžiaus grupių darbuotojai yra linkę skirtingai įsitraukti į darbą ir skirtingai įsipareigoti organizacijai, be to, skiriasi darbuotojų vertinimas ir požiūris, kaip organizacijos vadovai linkę laikytis duotų savo pažadų ir įsipareigojimų (Stewart ir kt., 2017).

Taigi bet kurioje organizacijoje darbo jėgą sudaro skirtingos amžiaus grupės. Darbuotojų amžius, kaip teigia Pathirage ir Weerasinghe (2020), iš tiesų turi įtakos jų įsitraukimui į darbą, karjeros plėtrai ir komandiniam darbui. Pasak Prakash ir kt. (2021), darbuotojai, priklausantys skirtingoms kartoms, turi skirtingą patirtį, skirtingus požiūrius, skirtingus įpročius ir skirtingus darbo stilius.

Apibendrinant galima teigti, kad karta yra tam tikra žmonių grupė, gimusi panašiu metu bei vystymosi laikotarpiu patyrė tuos pačius kultūrinius, socialinius, ekonominius, politinius, technologinius įvykius, kurie tam tikru būdu atsispindi ir žmonių elgsenos pokyčiuose, vertybėse, pažiūrose, įsitikinimuose.

Remiantis Strauss ir Howe (1991), egzistuoja 7 kartų grupės, iš kurių prarastoji ir didžioji kartos yra pasitraukusios iš darbo rinkos, taip pat praktiškai iš darbo rinkos traukiasi ir tylioji karta, mažėja kūdikių bumo kartos darbuotojų skaičius. Pagrindinės kartos išlieka X ir Y, kur labiau dominuoja Y kartos atstovai, o Z karta jau pradėjusi žengti į darbo rinką ir stiprina savas pozicijas.

Galima daryti prielaidą, jog kartų formavimasis vyko skirtingai, nes tam daug poveikio turėjo aplinka.

Kiekvienos kartos darbuotojai išsiskiria skirtingomis asmeninėmis savybėmis, savo požiūriu į patį darbą ir įsitraukimą į jį, išsiskiria jų pasaulėžiūra.

1.5. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ypatumai skirtingų kartų kontekste

Skirtumas tarp duotų pažadų ir jų įvykdymo gali sukelti skirtingą poveikį priklausomai nuo darbo santykių ypatybių, darbuotojo amžiaus, profesinės kategorijos, organizacinės kultūros (individualistinės ar kolektyvinės) ir kitų demografinių kintamųjų (Costa ir kt., 2017).

Poisat ir kt. (2018) teigia, kad skirtingos kartos išsiugdo skirtingas savybes ir su darbu susijusias vertybes bei nuostatas, kurios reikšmingai formuoja jų gyvenimą. Lyons ir kt. (2007) atliktas tyrimas rodo, kad psichologinę sutartį gali labiau suvokti jaunesnės kartos darbuotojai, nes jie labiau jaučia tarpusavio santykių pareigą nei vyresni organizacijos darbuotojai. Pagrindinių žmogaus vertybių skirtumų tarp kartų grupių tyrimas parodė atvirumo pokyčiams ir savęs tobulinimo skirtumus tarp Y ir X kartų grupių (Lyons ir kt., 2007). Jaunesnės kartos, karjeros pradžioje, gali būti linkusios prisiimti didesnę riziką lygi. Psichologinio kontrakto reikalavimai skiriasi, atsižvelgiant į darbuotojų amžių (Poisat ir kt., 2018). Dėl to psichologinio kontrakto atžvilgiu skirtingos kartos gali turėti skirtingus poreikius ir lūkesčius (Festing, Schäfer, 2014).

Tikėtina, kad atsižvelgiant į pastaraisiais dešimtmečiais besikeičiančius darbo santykius, kartos gali skirtis savo psichologiniais kontraktais, kuriuos jos sudaro su savo organizacijomis (Prakash ir kt., 2021). Remiantis kartų vertybių kaitos teorija, teigiama, kad skirtingos kartos, atspindėdamos savo formavimosi patirtį, gali skirtingai suvokti savo psichologines sutartis ir tai, kaip jos turėtų jas vykdyti. Pavyzdžiui, organizacijos ne tik perėjo nuo įdarbinimo visam gyvenimui prie „įdarbinimo galimybių“ ir trumpalaikių darbo santykių, bet ir atrodo, kad jaunesnės darbuotojų kartos labiau atsilygina už šį pokytį, vis daugiau dėmesio skirdamos gerai darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai (Lub, 2013). Abu šie pokyčiai gali turėti įtakos skirtingų kartų grupių suvokimui apie psichologinę sutartį ir jų įsitraukimą į organizaciją, taip pat tai, kaip jos susijusios su darbo rezultatais, tokiais kaip pasilikti organizacijoje ketinimas (Lub, 2013). Tad darytina prielaida, kad yra sąsaja tarp kartų skirtumų ir psichologinių sutarčių bei darbo rezultatų. Tiksliau tiriama, kaip kartų skirtumai gali veikti santykį tarp darbdavio įsipareigojimų (ir suvokiamo jų vykdymo) bei darbo rezultatų, įskaitant ketinimus keisti organizaciją, papildomas darbo pastangas (Lub, 2013).

Kalbant apie tyrimus, susijusius su psichologinio kontrakto įtaka skirtingoms kartoms, mokslinėje literatūroje mažai rasta tyrimų, nagrinėjančių tokį reiškinį. Būtų galima paminėti šiuos. Torsello (2019) pažymi, jog psichologinė sutartis, apimanti darbuotojų suvokiamus lūkesčius ir įsipareigojimus, daro tiesioginę įtaką su amžiumi susijusiems darbuotojų lūkesčiams. Y kartos atstovams tai reiškia, kad, siekiant padidinti pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą, daugiausia dėmesio reikėtų

skirti tokiems aspektams, kaip naujovės, socialinis bendravimas ir veiklos suderinamumas su organizacijos kultūra.

Lub ir kt. (2012) yra aprašę tyrimą, kaip psichologinį kontraktą suvokia skirtingų kartų darbuotojai bei kokį poveikį jis daro jų įsipareigojimui organizacijai. Šiame tyrime nustatyta, kad skirtingos kartos turi skirtingus lūkesčius ir vertybes, susijusias su darbo santykiais, o tai gali turėti įtakos jų įsipareigojimui organizacijai. Taigi, skirtingos kartos vertina skirtingus savo psichologinės sutarties aspektus. Pavyzdžiui, X karta labai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, autonomiją ir darbo saugumą, o Y karta labiau vertina tobulėjimo galimybes, iššūkius, pokyčius ir atsakomybę.

Kitame tyrime, kurį atliko Lub ir kt. (2016) teigiama panašiai, jog X bei Y kartų darbuotojus motyvuoja skirtingi psichologinio kontrakto veiksniai: X karta pirmenybę teikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, autonomijai, darbo saugumui. Y kartos atstovai daugiausia dėmesio skiria santykių sutartims ir asmeniniam tobulėjimui. Šios išvados išryškina skirtingus kiekvienos kartos motyvacinius veiksnius, susijusius su psichologiniu kontraktu.

Remiantis Poisat ir kt. (2018), tyrimų rezultatai rodo, kad 65 proc. darbuotojų bent kartą per trejus metus pakeičia darbą. Todėl labai svarbu, kad organizacijos išnagrinėtų strategijas, kuriomis siekiama padidinti darbuotojų išlaikymą. Tai apima darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros išlaikymą ir būdus, kaip padidinti pasitenkinimą darbu ir organizacinius įsipareigojimus psichologinio kontrakto kontekste.

Close (2015) teigimu, šios strategijos turi būti lanksčios, kai dirbama su skirtingomis kartų grupėmis. Kūdikio bumo karta siekia galios, įtakos ir autoriteto, ieško statuso simbolių, siekia darbo stažo ir patirties bei vertina galimybes būti kitų mentorais. X karta vertina savo gyvenimo kontrolę ir labai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tūkstantmečio kartos darbuotojai trokšta karjeros ir tobulėjimo, taip pat nori galimybių mokytis darbo vietoje, juos traukia keliantis iššūkius, prasmingas ir lankstus darbas, siūlantis karjeros progresą (Close, 2015). Remiantis tuo, kas aukščiau pasakyta, galima daryti prielaidą, kad kuo pozityvesnes darbuotojų valdymo strategijas patiria kartų grupės, tuo pozityvesnė bus darbuotojų psichologinio kontrakto patirtis ir, savo ruožtu, bus didesnis jų įsitraukimas į organizacijos veiklą bei išlikimas organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad vyrauja tam tikri skirtumai tarp atskirų kartų darbuotojų lūkesčių, požiūrių į psichologinį kontraktą, atvirumo pokyčiams ir savęs tobulinimui, priimtoms rizikos lygiui, lojalumui organizacijai. Tad darytina prielaida, jog skirtingos kartos nevienodai vertina bei priima psichologinio kontrakto sąlygas. Be to, darbuotojų įsitraukimas į darbą taip pat tikėtina priklausos nuo kartos – skirtingų kartų darbuotojai gali pasižymėti nevienodu įsitraukimo lygiu.

Organizacijoje darbuotojų įsitraukimui į darbą įtaką daro keli dalykai, iš jų paminėtina – kartų skirtumai. Pokyčiai, vykstantys iš kartos į kartą, tampa tikru reiškiniu, kurį patiria organizacija. Pokyčiai – įprastas reiškinys organizacijose. Pokyčiai, kurie dažnai įvyksta ir tampa ekspertų pokalbių tema,

pasak QoesAtieq (2019), yra praktiškai trijų kartų maišymasis darbo rinkoje. Tai tvirtina Bencsik ir kt. (2016) sakydami, kad šiandien darbo rinkoje susimaišė trys kartos: X karta (gim. 1960 – 1980 m.), Y karta (gim. 1980 – 1995 m.) ir Z karta (1995 – 2010 m.).

Hoole ir Bonnema (2015) nagrinėdami klausimą, ar reikšmingai skiriasi darbo vertybės, pavyzdžiui, darbuotojų įsitraukimas į darbą, ir prasmingo darbo patirtis tarp kartų, padarė išvadą, kad tyrėjai šiuo klausimu nesutaria. Kai kurie, mano, kad egzistuoja skirtumai ir, kad darbdaviai turėtų sukurti įsitraukimo ir prasmingas darbo strategijas, kad atitiktų unikalius kartų poreikius. Mokslininkai jau seniai ginčijasi, ar egzistuoja skirtumai tarp kartų grupių, atsižvelgiant į tai, kas jas motyvuoja ir skatina veikti optimaliai. Paskutiniaisiais metais pastebimos vyresnio amžiaus darbuotojų, dirbančių sulaukus įprasto pensinio amžiaus, tendencijos. Atsižvelgiant į stereotipinius įsitikinimus, kad vyresnės kartos darbuotojai yra mažiau įsitraukę nei jaunesnės, problematika tampa rimtesnė. Jei vyresnio amžiaus darbuotojai dirbs dar keletą metų, organizacijos norėtų, kad jie dirbtų kuo optimaliau ir būtų labiau įsitraukę. Jei egzistuoja skirtumai tarp kartų grupių, reikia koreguoti ir atitinkamai pritaikyti įtraukimo strategijas (Hoole, Bonnema, 2015).

Pathirage ir Weerasinghe (2020) teigia, kad skirtingų kartų darbuotojai atstovauja skirtingoms amžiaus kategorijoms ir skiriasi jų vertybės, įsitikinimai, darbo stilius, bendravimo įgūdžiai ir požiūris į darbą ir organizaciją. QoesAtieq (2019) teigimu, kiekviena karta turi skirtingą įsitraukimo lygį, kiekvienas iš jų priklauso nuo jų darbo etikos, darbo aplinkos ir turimos patirties. X karta su darbo rinka susijusi individualiau, savarankiškiau ir labiau vertina karjerą, o ne lojalumą savo organizacijai. Be to, yra ir kitų išvadų apie kartas. Pavyzdžiui, Hoole ir Bonnema (2015) tyrime atskleista, kad X kartos nariai iš savo tėvų atsineša kai kuriuos įsitikinimus, tokius kaip skatinimą uždirbti pinigų, iššūkius ir tobulėjimą savo karjeroje, bet taip pat pabrėžia darbo ir gyvenimo pusiausvyrą bei neformalesnę darbo aplinką. Pathirage ir Weerasinghe (2020) taip pat tvirtina, jog X karta yra lojali savo profesijai, o ne darbo vietai ar organizacijai, kas sietina su tėvų įtakos rezultatu, nes dauguma jų tėvų suprato, kad lojalumas organizacijai nesugebėjo išsaugoti jų darbo vietų. Taigi X karta pirmenybę teikia asmeniniam gyvenimui, o ne darbui (Pathirage, Weerasinghe, 2020). Šios kartos darbo etika Indonezijoje, remiantis Dipo (2016), – tai būtent skeptiškas, nepriklausomas, protingas darbuotojas, kuris turi charakterį ir laiką valdo efektyviai, X kartos darbuotojams priimtinau yra aiški organizacijos struktūra.

Nagrinėjant mokslinius užsienio bei lietuvių autorių šaltinius (Cran, 2014; QoesAtieq, 2019; Šakyatė-Statnickė, 2020 bei kt.), ryškėja tendencija, jog skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą negalima vertinti vienodai. Atitinkamas gilesnis supratimas apie kartų reiškinį ir jo raišką darbo aplinkoje siejamas su tuo, kad skirtingoms kartoms priklausančys darbuotojai turi skirtingus gebėjimus prisitaikyti prie pokyčių, yra unikalūs savo gebėjimais, kompetencija ir patirtimi, skirtingai suvokia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir gerovę darbe, skirtingai įsitraukia į darbą ir organizaciją (Šakyatė-Statnickė, 2020).

Aptariant kartų skirtumus darbuotojų įsitraukimo atžvilgiu ir esant būtinybei vadovams į juos atsižvelgti, pasak Šakytės-Statnickės (2020), vadovai ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turi kreipti dėmesį į nustatytus kartų skirtumus ir rasti pusiausvyrą tarp darbo aplinkos veiksnių, lemiančių įsitraukimą į darbą ir skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą, kad organizacijoje būtų pasiekta kartų sinergija. Lapoint ir Liprie-Spence (2017) teigia, kad darbo aplinkoje daugelis darbuotojų vertybių ir požiūrio į darbą gali būti visai kitokios nei ankstesnių kartų darbuotojų, todėl vadovams gali tekti atsižvelgti į šiuos kartų skirtumus, jei jie nori veiksmingai valdyti savo darbuotojus. Nors didžią dalį rinkos dar sudaro kūdikių bumo, X bei Y kartų darbuotojai, vis daugiau iššūkių formuojant motyvavimo, talentų valdymo strategijas bei įtraukimo sistemas darbdaviams sukelia į darbo rinką ateinantys Z kartos atstovai.

Suvokiant vyresnės kartos darbuotojų svarbumą organizacijoms dėl esančių demografinių pokyčių bei ilgėjančiojo pensinio amžiaus, organizacijos turi imtis veiksmų, jog galėtų užtikrinti dirbančiųjų amžiaus įvairovę bei vyresnių darbuotojų didesnę įsitraukimą į darbą, įvertinant, kokia nauda yra organizacijai, jos aplinkai, rezultatams, kada joje dirba gana stipriai įsitraukę darbuotojai. Pagal Mäcken (2019) išvalgas apie vyresnių darbuotojų situaciją organizacijose ir jų įsitraukimo į darbą specifiką, galima sakyti, kad darbuotojo įsitraukimas gali būti skirtingas priklausomai nuo jų amžiaus. Svarbu suprasti, kokie veiksniai sąlygoja skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą į darbą organizacijoje, nes tokie duomenys, kaip teigia Pathirage ir Weerasinghe (2020), yra svarbūs organizacijoms, norinčioms išlaikyti sklandžią, produktyvią darbo jėgą bei išlaikyti kompetentingus darbuotojus (Pathirage, Weerasinghe, 2020). Žinodamos veiksnius, lemiančius kartų įsitraukimą, organizacijos gali pasirinkti tinkamas darbuotojų valdymo priemones, kad padidintų ir išlaikytų kiekvienos kartų grupės įsitraukimą.

Vyresnio amžiaus kartos darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimų duomenys tik fragmentiškai parodo vyresnės kartos darbuotojų įsitraukimo į darbą veiksnius. Mäcken (2019) tyrime nagrinėjo vyresnės kartos darbuotojų įsitraukimą į darbą ir siejo su darbe patiriamu stresu ir darbo kontrole. Fasbender (2016) akcentavo vyresnės kartos darbuotojų diskriminacijos klausimą, didesnę dėmesį skyrė darbuotojų valdymo praktikai analizuoti. Man ir Man (2018) daugiau dėmesio skyrė aptarti vyresnio amžiaus darbuotojų kompetenciją ir darbo našumą, pabrėžiant, kad vyresnio amžiaus darbuotojai tam tikrais aspektais dėl savo patirties ir kognityvinės paskatos gali dirbti taip pat gerai.

Hoole ir Bonnema (2015), apžvelgę įvairių pasaulio regionų kartų įsitraukimą į darbą, pažymi, kad pasauliniai tyrimai duoda prieštaringų rezultatų, susijusių su kartų grupių įsitraukimu į darbą. Apžvalga rodo, kad tokiuose regionuose kaip Azija ir Ramusis vandenynas, Europa, Lotynų Amerika ir Šiaurės Amerika kūdikių bumo kartos darbuotojai yra labiau įsitraukę nei jaunesnės kartos. Afrikoje į pietus nuo Sacharos Y karta pasižymi didesniu įsitraukimu nei kitose dviejose kartų grupėse. Australijoje kūdikių bumo kartos ir Y kartos darbuotojai laikomi labiausiai įsitraukusiais. Pietų Afrikoje būtent Y

kartos darbuotojai pasižymi didžiausiu įsitraukimu (Hoole, Bonnema, 2015). Ši apžvalga rodo kultūrinės ir regioninės įtakos įsitraukimo kultūrų vystymosi galimybę.

Tūkstantmečio (Y karta) kartos įsitraukimas į darbą atitinka psichologinio kontrakto koncepciją. Šios kartos darbuotojai prisidės prie organizacijos, jei organizacija suteiks tinkamą grįžtamąjį ryšį, įskaitant tinkamą atlyginimą ir saugumą. Kuron ir kt. (2015) yra atskleidę, kad tūkstantmečio kartai pagrindiniai prioritetai yra galimybė tobulėti ir mokytis, po to - darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei atlyginimas. Tūkstantmečio kartos darbuotojai, pasak Respati ir kt. (2023), taip pat tikisi, kad darbe savo žinias ir kompetencijas galės visapusiškai pritaikyti. Be to, Torsello (2019) taip pat teigia, kad tūkstantmečio kartos darbuotojų tikslas yra pasiekti pusiausvyrą tarp to, ko tikimasi ir to, ką jie turėtų gauti. Kitaip tariant, jie tikisi tinkamo atlyginimo, atitinkančio jų sunkų darbą. Tuo tarpu QoesAtieq (2019) pažymi, kad Y kartai trūksta įsitraukimo į savo darbą, kur pats įsitraukimas paaiškinamas kaip teigiama, pasitenkinimą teikianti ir su darbu susijusi proto būsena, kuriai būdingas entuziazmas, atsidavimas ir rimtumas organizacijoje, nes trūkstat šių aspektų, atsiranda judėjimas – perėjimas iš vienos organizacijos į kitą. Daugeliu aspektų Y ir X kartos elgesys, susijęs su darbu, yra panašus. Kaip teigia Pathirage ir Weerasinghe, (2020) Y karta ilgai nedirba organizacijoje ir labai rūpinasi savo pareigomis. Y karta gali būti motyvuojama suteikiant naujas darbo užduotis, profesinio mokymo ir tobulėjimo galimybes lygiagrečiai su finansine nauda (Pathirage, Weerasinghe, 2020).

Empyriškai ištyrus darbo reikalavimų poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui, Šakytės-Statnickės (2020) tyrimas atskleidė, kad iš darbo reikalavimų tik kognityviniai reikalavimai ir darbo – šeimos konfliktas turi statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Jame nustatyta, kad kuo jaunesnė karta, tuo stipresnis tiesioginis teigiamas įsitraukimo į darbą poveikis organizaciniam įsitraukimui. Didžiausias tiesioginis teigiamas įsitraukimo į darbą organizacinis įsitraukimas išreiškiamas tarp Z kartos darbuotojų (stiprus poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tarp Z kartos, Y kartos ir X kartos darbuotojų), mažiausiai stiprus tiesioginis poveikis yra tarp kūdikių bumo kartos darbuotojų (vidutiniškai stiprus poveikis).

Kaip Pathirage ir Weerasinghe (2020) teigia, Z kartos darbuotojams patinka greitai augti kaip specialistams ir nori įgyti „praktinės“ ir „protinės“ mokymosi patirties. Jie ieško konkurencingų atlyginimų ir naudų, palyginti su kitomis kartomis. To negavus, pereina į kitą darbo vietą, kurioje siūlomi geresni darbo priedai ir pasiūlymai (Pathirage ir Weerasinghe, 2020). QoesAtieq (2019) aptardamas tyrimą pastebi, jog palyginti su X ir Y kartomis, Z kartos darbuotojai yra mažiausiai lojalūs savo darbui. Net 57,3 proc. visų Z kartos respondentų pakeitė darbą po vienerių metų darbo. Tik 5,8 proc. Z kartos darbuotojų išliko vienoje darbo vietoje joje dirbdami penkerius ar daugiau metų (QoesAtieq, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad įsitraukę į organizacijos bendrą veiklą darbuotojai yra labiau praktiški, atsidavę kokybiškų veiklos standartų palaikymui, prisiima atsakomybę už savo tobulėjimą ir tuo dar yra labiau įsitraukę į savo darbą, panaudodami visus turimus įgūdžius ir gebėjimus, kad atliktų

daugybę vaidmenų savo darbe. Įsitraukimo skirtumus galima sieti su skirtingomis kartų formuojančiomis patirtimis, kurios daro įtaką elgesiui. Taip pat negalima visiškai atmesti kitų veiksnių, tokių kaip asmenybės veiksniai ir temperamentas, kurie gali prisidėti prie kai kurių pastebėtų skirtumų, nors apžvelgtuose tyrimuose daugiausia dėmesio buvo skiriama ne individualiems skirtumams, o skirtumams tarp kartų gupių. Į kintančią kartų aplinką galima atsižvelgti, aiškinantis kartų įsitraukimo lygius, nes tai suteikia papildomą kontekstinį pagrindą. Vykstant darbo jėgos darbuotojų raidai, praktiškai keičiasi kartų grupių pasiskirstymas, sietinas su jų įsitraukimu į darbą. Galima sakyti, Y karta šiuo metu yra vyraujanti kartų grupė organizacijose.

2. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ X, Y ir Z KARTŲ KONTEKSTE LIETUVOS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo strategija: tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo modelis

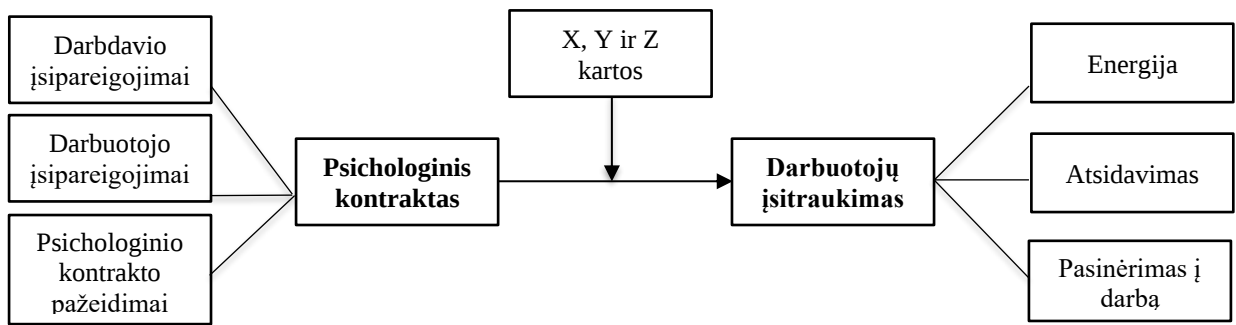
Siekiant atlikti empirinį psichologinio kontrakto įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą X, Y ir Z kartų kontekste Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose tyrimą, iškeliamas tyrimo tikslas ir tikslui pasiekti skirti uždaviniai.

Tyrimo tikslas – įvertinti psichologinio kontrakto įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą skirtingų X, Y ir Z kartų kontekste Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Surinkti duomenis apie darbuotojų suvokiamą psichologinį kontraktą ir įsitraukimą į darbą, naudojant struktūrizuotą anketinę apklausą.
2. Nustatyti klausimyno skalių vidinį suderinamumą, naudojant Cronbach's Alpha koeficientą.
3. Patikrinti duomenų pasiskirstymo normalumą, atliekant Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testus.
4. Išanalizuoti psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo vertinimo skirtumus tarp X, Y ir Z kartų, naudojant reikšmingumo testus.
5. Regresinės analizės būdu įvertinti psichologinio kontrakto įtaką darbuotojų įsitraukimui.
6. Atliekant moderacinę analizę, išnagrinėti, kaip skirtingos kartos moderuoja psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo tarpusavio ryšį.

Remiantis teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analize, toliau darbe yra suformuojamas empirinio tyrimo modelis (žr. 3 pav.) bei keliamos hipotezės. Tyrimo modelį sudaro trys pagrindiniai kintamieji – psichologinis kontraktas – nepriklausomas kintamasis, darbuotojų įsitraukimas – priklausomas kintamasis, ir skirtingos X, Y ir Z darbuotojų kartos, kurios šiame darbe yra moderuojantis kintamasis. Darbe tiriamą psichologinio kontrakto konstruklą sudaro trys pagrindinės kategorijos – tai darbdavio įsipareigojimai darbuotojui, darbuotojų įsipareigojimai darbdaviui ir psichologinio kontrakto pažeidimai. Tuo tarpu darbuotojų įsitraukimo konstruklą sudaro trys pagrindinės dimensijos – energija, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą.



3 pav. Psichologinio kontrakto įtakos darbuotojų įsitraukimui skirtingų X, Y ir Z kartų kontekste tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis darbo teorinės apžvalgos dalimi

Atsižvelgiant į tyrimo modelį ir remiantis teorinės apžvalgos dalimi, darbe keliamos pagrindinės tyrimo hipotezės:

H1 – psichologinis kontraktas daro reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H1a – darbdavio įsipareigojimai daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H1b – darbuotojo įsipareigojimai daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H1c – psichologinio kontrakto pažeidimai daro neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H1d – psichologinis kontraktas turi tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimo energijos dimensijai.

H1e – psichologinis kontraktas turi tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimo atsidavimo dimensijai.

H1f – psichologinis kontraktas turi tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų pasinėrimo į darbą įsitraukimo dimensijai.

H2 – skirtingos kartos moderuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo: Z kartos darbuotojams psichologinis kontraktas daro didesnę įtaką jų įsitraukimui į darbą, nei X ir Y kartų darbuotojams, o X kartai daro mažiausią įtaką.

Tyrimo hipotezių teorinės prielaidos. Mokslinės literatūros apžvalga atskleidžia, kad psichologinis kontraktas yra vienas esminių veiksnių, skatinančių darbuotojų įsitraukimą, ypač organizacijose, kur darbuotojų lūkesčiai yra glaudžiai susiję su darbo sąlygų ir vadovų teikiamų galimybių įvykdymu. Psichologinio kontrakto lūkesčiai apima tiek materialinius, tiek emocinius veiksnius – karjeros galimybes, atlygio skaidrumą ir palaikančią darbo atmosferą. Tyrimai rodo, kad įvykdytas psichologinis kontraktas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir skatina juos aktyviai įsitraukti į organizacinę veiklą (Abarantyne ir kt., 2019). Psichologinio kontrakto įvykdymas skatina darbuotojų suvokiamą organizacijos teisingumą ir didina emocinį ryšį su organizacija. Kai darbuotojai jaučiasi palaikomi ir jiems suteikiamos tinkamos darbo sąlygos, jie labiau linkę patikėti organizacijos

vertybėmis bei misija. Toks suvokimas stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija bei jos vadovybe, skatindamas juos aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą. Atsižvelgiant į tokias teorines prielaidas, darbe keliama hipotezė H1: psichologinis kontraktas daro reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tyrimai atskleidžia, kad darbuotojų elgesys ir organizaciniai lūkesčiai skiriasi tarp kartų, todėl X, Y ir Z kartos gali veikti kaip moderuojantis veiksnys ryšiui tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo. Pagal Lyons ir Kuron (2014) tyrimą, X karta labiau vertina darbo stabilumą ir lojalumą organizacijai, o Y karta pabrėžia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei saviraišką darbe. Tuo tarpu Z karta pasižymi technologiniu lankstumu, vertina greitą grįžtamąjį ryšį ir darbo aplinką, kurioje gali realizuoti savo potencialą (Twenge ir kt., 2019). Dėl šių skirtumų X, Y ir Z kartos skirtingai reaguoja į psichologinio kontrakto dimensijų įvykdymą, o tai gali lemti skirtingą įsitraukimo lygį – pavyzdžiui – jei X kartai yra suteikiamas finansinis stabilumas, tai tiesiogiai didina jų įsitraukimą, o Z karta labiau reaguoja į tobulėjimo galimybes bei lanksčias darbo sąlygas (Bakker ir Albrecht, 2018). Taigi, atsižvelgiant į tai, kad egzistuoja skirtingų kartų darbuotojų lūkesčiai ir vertybiniai skirtumai, galima daryti prielaidą, kad X, Y ir Z, kartos moderuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto dimensijų ir darbuotojų įsitraukimo, stiprinant arba silpninant šių konstrukto sąsajas. Darbe keliama hipotezė H2: skirtingos kartos moderuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo: Z kartos darbuotojams psichologinis kontraktas daro didesnę įtaką jų įsitraukimui į darbą, nei X ir Y kartų darbuotojams, o X kartai daro mažiausią įtaką.

2.2. Tyrimo metodo ir instrumentų pagrindimas

Tyrimu siekiama įvertinti psichologinio kontrakto įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą X, Y ir Z kartų kontekste Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose, todėl šiam tikslui pasiekti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Pasak Bryman (2016), anketinės apklausos metodas leidžia per trumpą laiką surinkti duomenis iš didelio respondentų skaičiaus, kas yra itin svarbu siekiant tyrimo rezultatų tikslumo ir reprezentatyvumo. Dėl šios priežasties šis metodas buvo laikomas tinkamiausiu siekiant ne tik surinkti reikalingą informaciją apie psichologinio kontrakto suvokimą ir darbuotojų įsitraukimą, bet ir įvertinti kintamųjų tarpusavio ryšius bei moderacijos poveikį. Be to, anketinė apklausa suteikia galimybę standartizuotai rinkti duomenis, kas užtikrina jų palyginamumą ir palengvina statistinę analizę (Bryman, 2016).

Tyrimo imtis. Tyrime taikyta netikimybinė tikslinė atranka. Pasirinkta tikslinė grupė – Lietuvos privačių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai: gydytojai, -os, slaugytojai, -os, pagalbinis medicinos personalas, administracija ir aptarnaujantis personalas. Atsižvelgiant į tai, kad tiriamosios grupės dydis žinomas (pagal rekvizitai.lt platformą) tyrimo imties dydis apskaičiuotas naudojant I. Paniotto formulę:

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

kur:

n – reikalingas imties dydis;

N – generalinės aibės dydis (29045 darbuotojų);

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis 5 proc. (pasirinkta paklaida 0,05) (Kardelis, 2005).

Tyrimo tikslinė imtis, remiantis šia formule yra 395 respondentai. Tyrime dalyvavo 256 respondentai, todėl apibendrinant rezultatus bus galima daryti išvadas, kurios taikomos tiriamajai grupei.

Siekiant išmatuoti psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo vertinimą bei įgyvendinti tyrimo tikslą, buvo parengtas klausimynas (žr. 8 lentelė), kurį sudaro 4 teiginių blokai. Pirmieji trys blokai apima psichologinio kontrakto konstrukto vertinimą, kuriame kiekvienas teiginių blokas atitinkamai matuoja 3 skirtingas psichologinio kontrakto kategorijas. Pirmasis teiginių blokas yra susijęs su darbdavio įsipareigojimų darbuotojui vertinimu – ši dalis vertina darbuotojų lūkesčius ir jų suvokimą apie organizacijos įsipareigojimus. Antrasis teiginių blokas apima darbuotojų įsipareigojimo darbdaviui vertinimą ir nagrinėja darbuotojų požiūrį į savo atsakomybę organizacijai. Trečiasis teiginių blokas apima psichologinio kontrakto pažeidimų vertinimo skalę – šioje dalyje tiriamos situacijos, kai darbuotojai jaučia, kad organizacija nevykdo savo turimų įsipareigojimų. Visi šie trys klausimų blokai, sudaro psichologinio kontrakto konstrukto vertinimo skalę. Ketvirtasis teiginių blokas klausimyne yra skirtas darbuotojų įsitraukimo reiškinių vertinimui, kurį sudaro teiginiai susiję su trimis pagrindinėmis darbuotojų įsitraukimo konstrukto dimensijomis – tai energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą. Energijos dimensija – tai darbuotojo energijos, gyvybingumo ir psichologinio atsparumo lygis darbe. Atsidavimo darbui dimensija – darbuotojo prasmės jausmas, entuziazmas ir pasididžiavimas savo darbu. Pasinėrimo į darbą dimensija – darbuotojo gebėjimas visiškai susikonscentruoti į darbą, nepastebint laiko tėkmės ar aplinkos.

Psichologinio kontrakto vertinimui pasirinktas naudoti Rousseau (2001) psichologinio kontrakto vertinimo instrumentas (angl. *Psychological Contract Inventory (PCI)*), kuris buvo išverstas dvigubo vertimo metodu ir adaptuotas pritaikant jį Lietuvos kontekstui, atsižvelgiant į lingvistinius ir kultūrinius skirtumus. Tyrimo anketą sudaro 52 teiginiai, skirti psichologinio kontrakto vertinimui. Šie teiginiai respondentams pateikiami vertinti 5 balų Likerto skalėje, nuo 1 – „visiškai nepritariu“ iki 5 – „visiškai pritariu“. Taip pat darbuotojų įsitraukimo konstrukto vertinimui pasirinkta Schaufeli ir Bakker (2003) sukurta „Utrechto“ (UWES) darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalė, kurią sudaro 17 teiginių, kurie vertinami 7 balų Likerto skalėje nuo 1 – „niekada“ iki 7 – „visada“. Tyrimo instrumento sandara pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė. Tyrimo instrumentas

Konstrukto pavadinimas	Kategorija/dimensija	Autorius (-iai)	Konstrukto aprašymas	Vertinimo skalė
Psichologinis kontraktas (<i>Psychological Contract Inventory (PCI)</i> instrumentas)	Darbdavio įsipareigojimai	Rousseau (2001)	Apima darbdavio pažadus dėl darbo sąlygų, atlygio, karjeros galimybių ir organizacijos paramos.	5 balų Likerto skalė (1 – visiškai nepritariu, 5 – visiškai pritariu)
	Darbuotojo įsipareigojimai		Vertina darbuotojo lojalumą, pastangas, bendradarbiavimą ir atsakomybę už darbo rezultatus.	
	Kontrakto pažeidimas		Vertina situacijas, kurios susijusios su organizacijos įsipareigojimų pažeidimais, kai darbuotojai jaučia, kad organizacija nevykdo savo įsipareigojimų.	
Darbuotojų įsitraukimas (<i>Utrecht (UWES)</i> vertinimo skalė)	Energingumas	Schaufeli ir Bakker (2003)	Matavimas darbuotojų emocinio, kognityvinio ir elgesio įsitraukimo komponentų darbe.	7 balų Likerto skalė (1 niekada, 7 – visada)
	Atsidavimas darbui			
	Pasinerimas į darbą			
Demografinės respondentų charakteristikos	Individualios charakteristikos	–	Leidžia surinkti informaciją apie tyrimo respondentų pasiskirstymą pagal lytį, amžių (kartas), darbo stažą ir kita.	–
	Organizacinės charakteristikos			

Sudaryta darbo autorės pagal Rousseau, 2001; Schaufeli ir Bakker, 2003

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo instrumentas buvo adaptuotas ir pritaikytas šio tyrimo kontekstui, siekiant patvirtinti, kad tyrimo klausimynas yra aiškus ir suprantamas tyrimo dalyviams, prieš pradedant platinti tyrimo anketą, klausimynas buvo užpildytas su 5 respondentais kartu dalyvaujant tyrėjui.

Klausimyno pabaigoje pateikiami demografiniai klausimai, skirti surinkti informaciją apie respondentų lytį, amžių (priklausymą kartai), išsilavinimą, taip pat darbo stažą dabartinėje organizacijoje, organizacijoje užimamas pareigas, pavaldumą. Šie papildomi demografiniai kintamieji leis atlikti lyginamuosius tyrimus tarp X, Y ir Z kartų bei nustatyti, kaip skirtingos grupės suvokia psichologinio kontrakto vykdymą ir jo įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tokiu būdu galima giliau išanalizuoti moderacinę X, Y ir Z kartų įtaką psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui. Taip pat įvertinti, ar yra reikšmingų skirtumų tarp skirtingų respondentų grupių, pavyzdžiui, pasiskirstymo pagal lytį ar darbo stažą organizacijoje ir jų psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto vertinimų.

2.3. Tyrimo organizavimas: empirinių duomenų rinkimo procedūros ir duomenų analizės ir metodai

Tyrime taikomas empirinių duomenų rinkimo metodas – internetinė anketinė apklausa. Tyrimo anketai parengti buvo naudojama apklausa.lt (PollMill.com) platforma. Tyrimo duomenys buvo renkami 2025 m. vasario – kovo mėnesiais. Tyrimas buvo vykdomas privačiose Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose, apklausa buvo platinama siunčiant ją į sveikatos priežiūros įstaigų viešai prieinamus ir

informacijai skirtus elektroninio pašto adresus, suderinus apklausos vykdymo galimybes su įstaigų vadovybe.

Tyrimui taikytas patogiosios atrankos metodas, grindžiamas greičiausiai ir lengviausiai pasiekiamų respondentų pasirinkimo principu (Lakens, 2022). Tyrimo respondentai – Lietuvos sveikatos priežiūros privačių įstaigų darbuotojai (gydytojai, slaugytojai, pagalbinis medicinos personalas (slaugytojo padėjėjai, laborantai), administracija ir aptarnaujantis personalas).

Rengiant tyrimą buvo siekiama užtikrinti, kad jis atitiktų mokslinės etikos principus. Tyrimo apklausa buvo vykdoma tik gavus organizacijų vadovybės sutikimą. Visi tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu bei informuoti, kad jų dalyvavimas tyrime yra laisvanoriškas ir anoniminis. Jokia tyrimo dalyvių privatumą ar konfidencialumą galinti pažeisti informacija šiame tyrime nebuvo renkama. Surinkti tyrimo duomenys naudojami tik tyrimo tikslams.

Gauti empirinio tyrimo duomenys buvo statistiškai analizuojami SPSS statistinės duomenų analizės paketu. Jų analizei taikyti šie metodai:

- Cronbach'Alpha – skalių patikimumui įvertinti.
- Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai – duomenų normalumo patikrai.
- Reikšmingumo testai (ANOVA, t-testai) – skirtumų tarp demografinių charakteristikų grupių vertinimui.
- Regresinė analizė – psichologinio kontrakto ir jo dimensijų įtakai darbuotojų įsitraukimui nustatyti.
- Moderacinė analizė siekiant nustatyti, kaip X, Y ir Z kartos modifikuoja psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ryšį.

Tyrimo etapai:

1. Teorinė apžvalga: literatūroje apibrėžiami psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo konstruktai bei X, Y, Z kartų darbo elgsenos ypatumai.
2. Tyrimo modelio sukūrimas: parengiamas konceptualus modelis pagrįstas teorinės apžvalgos įžvalgomis.
3. Klausimyno parengimas: pritaikomi instrumentai psichologiniam kontraktui ir darbuotojų įsitraukimui vertinti, naudojant Likerto skalę.
4. Duomenų rinkimas: anketos platinamos sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojams.
5. Duomenų analizė: statistinė analizė SPSS programa, tikrinant hipotezes ir moderacinės analizės efektus.
6. Rezultatų interpretavimas: tyrimo rezultatų aptarimas, išvados ir praktinės rekomendacijos.

Ši metodika aiškiai apibrėžia tyrimo tikslus, uždavinius, hipotezes, tyrimo modelį bei etapus taip užtikrinant nuoseklią tyrimo eigą ir mokslinį pagrindą.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Demografinės respondentų charakteristikos

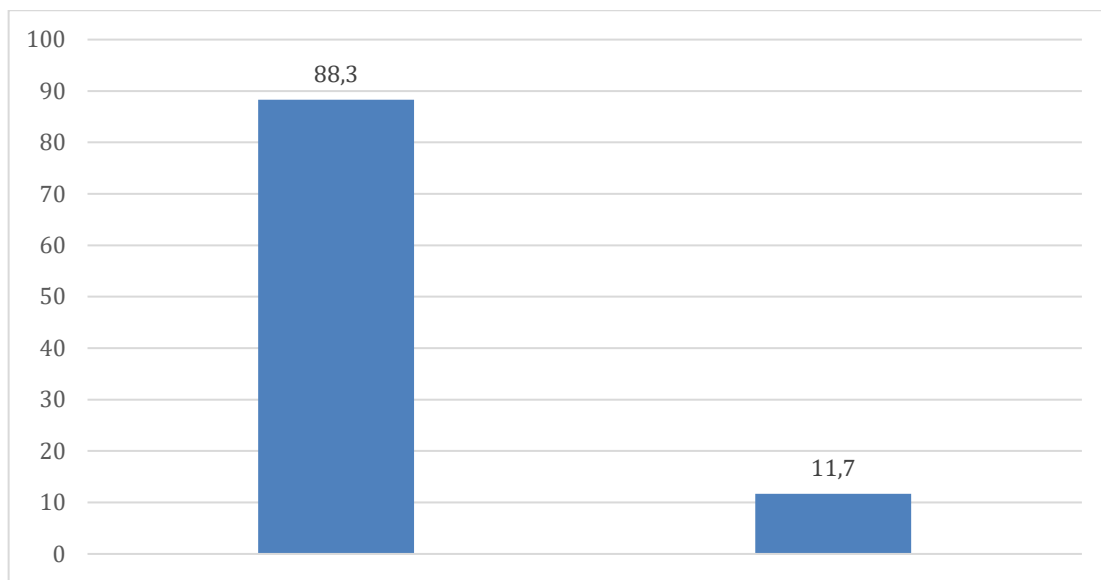
Tyrime dalyvavo 256 respondentai (N=256), kurių demografinės charakteristikos apima asmeninius ir organizacinius aspektus. Demografiniai duomenys išsamiai atspindi respondentų pasiskirstymą pagal pagrindinius kriterijus: lytį, kartą, išsilavinimą, pareigas, pavaldžių darbuotojų turėjimą ir darbo stažą. Ši informacija leidžia įvertinti tiriamosios grupės sudėtį, išryškinti jos įvairovę, nustatyti skirtumus bei panašumus ir sudaro pagrindą gilesnei kintamųjų sąveikos analizei (Lakens, 2022) (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Individualios ir organizacinės respondentų charakteristikos

Kategorija	Požymis	N (vnt.)	(%)
Lytis	Moteriška	226	88.3
	Vyriška	30	11.7
Karta	Kūdikio bumo karta (gimę 1946–1964)	24	9.4
	X karta (gimę 1965–1979)	61	23.8
	Y karta (gimę 1980–1994)	119	46.5
	Z karta (gimę 1995–2012)	50	19.5
	Kita	2	0.8
Išsilavinimas	Profesinis	7	2.7
	Vidurinis	1	0.4
	Aukštesnysis	24	9.4
	Aukštasis neuniversitetinis	36	14.1
	Aukštasis universitetinis	188	73.4
Pareigos	Gydytojas/-a	142	55.5
	Slaugytojas/-a	49	19.1
	Pagalbinis medicinos personalas (slaugytojo padėjėjas, laborantas)	9	3.5
	Administracija ir aptarnaujantis personalas	42	16.4
	Kita	14	5.5
Pavaldūs darbuotojai	Taip	82	32.0
	Ne	174	68.0
Darbo stažas	1–5 metai	134	52.3
	6–10 metų	51	19.9
	11–20 metų	48	18.8
	21 ir daugiau metų	23	9.0

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

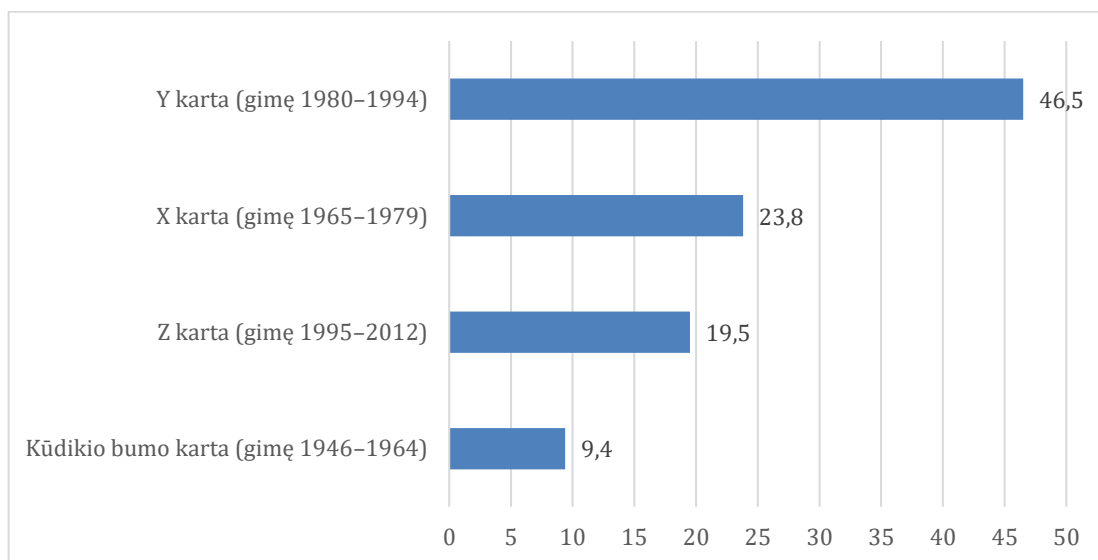
Kaip atslėidžia duomenys, didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (88,3 %), vyrai – 11,7 %. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 4 paveiksle.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

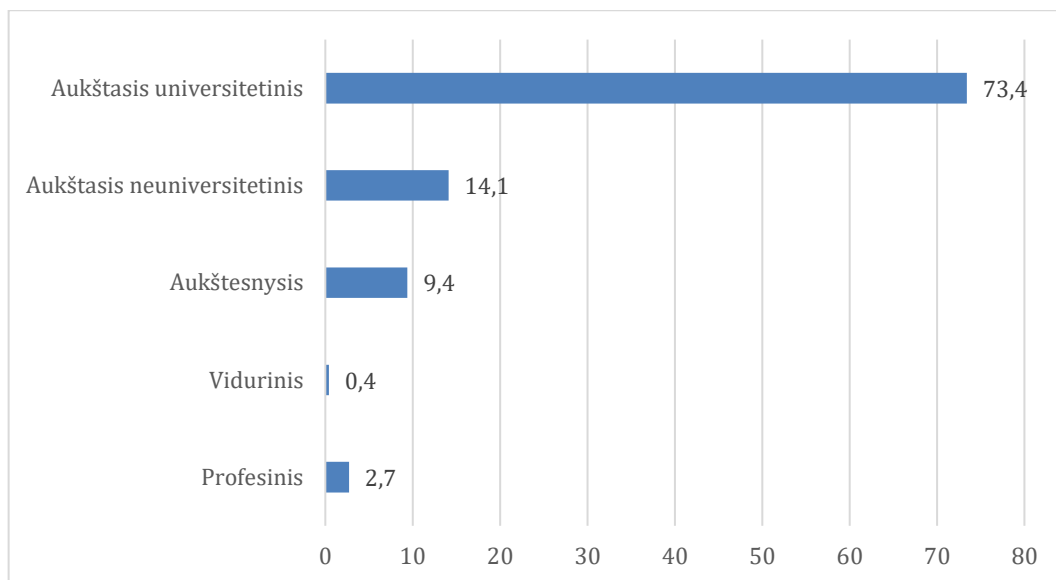
Kaip matyti paveiksle 5, daugiausia tiriamųjų buvo Y kartos atstovų (1980–1994 m., 46,5 %), toliau sekė X karta (1965–1979 m., 23,8 %), Z karta (1995–2012 m., 19,5 %) ir kūdikių bumo karta (1946–1964 m., 9,4 %). Nedidelė dalis (0,8 %) save priskyrė kitai grupei (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (kartą), proc.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Pagal išsilavinimo kriterijus respondentai pasiskirstė taip: 73,4 % respondentų turi aukštąjį universitetinį, 14,1 % – aukštąjį neuniversitetinį, 9,4 % – aukštesnįjį, 2,7 % – profesinį, o 0,4 % – vidurinį išsilavinimą. Šis respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 6 paveiksle.



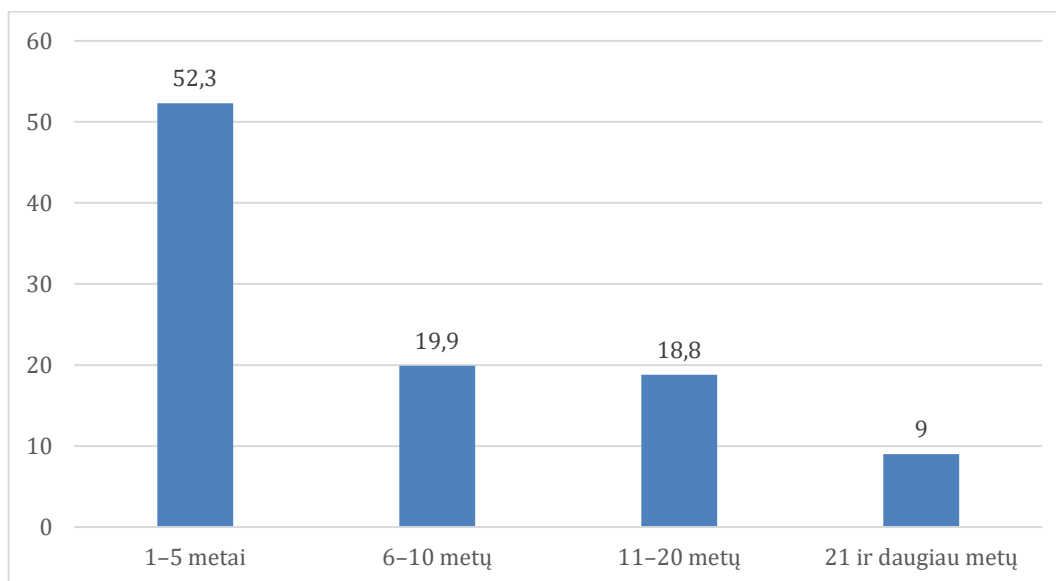
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Stebint profesinę sudėtį, pastebima, kad daugiausia respondentų – gydytojai (55,5 %), toliau sekė slaugytojai (19,1 %), administracijos ir aptarnaujantis personalas (16,4 %), pagalbinis medicinos personalas, pavyzdžiui, slaugytojų padėjėjai ar laborantai (3,5 %), o 5,5 % priskirta kitoms profesijoms.

Pavaldinius turėjo 32,0 % respondentų, o 68,0 % jų neturėjo.

Pagal darbo stažą respondentai pasiskirstė taip: 52,3 % dirba 1–5 metus, 19,9 % – 6–10 metų, 18,8 % – 11–20 metų, o 9,0 % – 21 metus ar ilgiau. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pavaizduotas 7 paveiksle. Ši demografinių duomenų įvairovė sudaro pagrindą patikimoms tolesnėms tyrimo išvadoms.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Apibendrinant tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal sociodemografines charakteristikas galima teigti, kad tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas yra įvairus ir apima platų demografinių savybių spektrą įskaitant lytį, kartą, išsilavinimą, pareigas, pavaldžių darbuotojų turėjimą ir darbo stažą. Ši įvairovė leidžia užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą ir sudaro pagrindą gilesnei analizei, atskleidžiančiai skirtingų grupių ypatumus ir jų sąveiką tyrimo kontekste.

3.2. Tyrimo instrumento patikimumo įvertinimas ir duomenų normalumo analizė

Šiame tyrime vertinamas klausimynų patikimumas ir nuoseklumas matuojant tiriamus konstruktus. Remiantis autoriumi Kennedy (2022), Cronbach Alpha testas yra plačiai taikomas statistinis metodas, skirtas įvertinti matavimo priemonių vidinį nuoseklumą – tai yra, kaip gerai teiginiai, sudarantys skalę, tarpusavyje siejasi. Šio testo rezultatai leidžia nustatyti, ar tyrimo instrumentas yra tinkamas ir patikimas tolesnei analizei, taip patvirtindami gautų duomenų pagrįstumą ir interpretacijos tikslumą.

10 lentelėje pateikti psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto patikimumo rezultatai.

10. lentelė. Cronbach Alpha koeficientai pagal konstruktus ir dimensijas

Konstruktas	Dimensijos	Teiginių skaičius	Cronbach Alpha
Psichologinis kontraktas	Darbuotojo įsipareigojimai organizacijai	25	0.962
	Darbdavio įsipareigojimai darbuotojui	15	0.918
	Psichologinio kontrakto pažeidimas	12	0.931
Bendras įvertis		52	0.882
Darbuotojų įsitraukimas	Energingumas	6	0.902
	Atsidavimas darbui	5	0.905
	Pasinėrimas į darbą	6	0.831
Bendras įvertis		17	0.945

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Kaip matome iš pateiktų 10 lentelėje duomenų, psichologinio kontrakto dimensijų Cronbach Alpha rodikliai svyruoja nuo 0,918 iki 0,962, o bendras 52 teiginių įvertis siekia 0,882, kas rodo aukštą vidinį nuoseklumą. Darbuotojų įsitraukimo dimensijų Cronbach Alpha reikšmės yra tarp 0,831 ir 0,905, o bendras 17 teiginių įvertis – 0,945, patvirtinantis aukštą instrumento patikimumą. Visi Cronbach Alfa rodikliai viršija 0,8 ribą, o dauguma – net 0,9, kas patvirtina, kad abu, psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo, konstruktai yra patikimai išmatuoti ir tinkami tolesnei analizei.

Darbe toliau analizuojame, ar tyrimo duomenys atitinka normalumo pasiskirstymo prielaidas, būtinas daugeliui statistinių metodų taikyti. Šiuo tikslu buvo atlikti Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai, taip pat įvertinti skirstinio asimetrijos (skewness) ir kurtosis rodikliai (Demir, 2022). Rezultatai apibendrinti žemiau esančioje 11 lentelėje.

11 lentelė. **Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo testų rezultatai**

Konstruktas	Dimensija	Kolmogorov-Smirnov (p reikšmė)	Shapiro-Wilk (p reikšmė)	Skewness	Kurtosis
Psichologinis kontraktas	Darbuotojo įsipareigojimai organizacijai	0,000	0,000	-0,886	0,344
	Darbdavio įsipareigojimai darbuotojui	0,000	0,000	-0,037	-1,044
	Psichologinio kontrakto pažeidimas	0,000	0,000	0,404	-0,627
Darbuotojų įsitraukimas	Energingumas	0,000	0,000	-0,844	1,036
	Atsidavimas darbui	0,000	0,000	-1,207	1,185
	Pasinėrimas į darbą	0,000	0,000	-0,872	0,341

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Kaip pateikti 11 lentelėje psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto normalumo testų rezultatai rodo, kad visų dimensijų duomenys pagal Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testus reikšmingai nukrypsta nuo normalumo, nes abiejų testų p reikšmės yra 0,000 ($p < 0,05$). Tai reiškia, kad nei vienos dimensijos pasiskirstymas neatitinka teorinio normaliojo pasiskirstymo. Vis dėlto skewness rodikliai (nuo -1,207 iki 0,404) ir kurtosis rodikliai (nuo -1,044 iki 1,185) dažniausiai patenka į priimtina intervalą nuo -1 iki 1 išskyrus „Darbdavio įsipareigojimų darbuotojui“ dimensijos kurtosis (-1,044) ir „Atsidavimo darbui“ dimensijos skewness (-1,207) bei kurtosis (1,185), kurios nežymiai viršija šią ribą.

Nepaisant testų rezultatų, rodančių nuokrypį nuo normalumo, skewness ir kurtosis reikšmės leidžia teigti, kad abiejų konstrukto – psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo – duomenų pasiskirstymas yra pakankamai artimas normaliajam, išskyrus kelis nedidelius nukrypimus. Todėl tolesnėje analizėje galima naudoti parametrinius statistinius metodus.

3.3. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ANOVA analizė pagal sociodemografinius veiksniai

Šioje analizės dalyje siekiama išsiaiškinti, ar psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo vertinimai reikšmingai skiriasi priklausomai nuo respondentų sociodemografinių veiksnių. Tam taikyta

dispersinė analizė (ANOVA), kuri leidžia palyginti vidurkius tarp skirtingų demografinių grupių ir įvertinti galimus statistinius skirtumus (Liu ir Wang, 2021). Šios analizės rezultatai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. **Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ANOVA analizės rezultatai pagal sociodemografinius veiksniai**

Konstruktas	Kategorija	Grupė	Vidurkis	F reikšmė	p 3 reikšmė
Psichologinis kontraktas	Kartos	Kūdikių bumo karta (1946–1964)	3,47	2,860	0,024
		X karta (1965–1979)	3,37		
		Y karta (1980–1994)	3,34		
		Z karta (1995–2012)	3,22		
		Kita	3,51		
	Išsilavinimas	Aukštasis	3,31	5,649	0,004
		Aukštesnysis	3,44		
		Profesinis ir vidurinis	3,66		
Darbuotojų įsitraukimas	Kartos	Z karta (1995–2012)	4,68	7,408	0,000
		Y karta (1980–1994)	4,97		
		Kita	5,56		
		X karta (1965–1979)	5,57		
		Kūdikių bumo karta (1946–1964)	5,71		
	Darbo stažas	1–5 metai	4,96	2,724	0,045
		6–10 metų	5,22		
		11–20 metų	5,27		
		21 ir daugiau metų	5,59		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

ANOVA analizės rezultatai rodo, kad psichologinio kontrakto vertinimai reikšmingai skiriasi pagal kartas ($F = 2,860$, $p = 0,024$) ir išsilavinimą ($F = 5,649$, $p = 0,004$). Tai reiškia, kad skirtingoms kartoms ir išsilavinimo lygiams priklausantys respondentai psichologinį kontraktą vertina skirtingai. Pavyzdžiui, kūdikių bumo karta (vidurkis 3,47) bei asmenys su profesiniu ar viduriniu išsilavinimu (vidurkis 3,66) jį vertina palankiausiai. Kuo aukštesnis vidurkis, tuo labiau sutinka su teiginiais, t.y. vertina psichologinį kontraktą palankiai. Tai atspindi tokie klausimai kaip „Mano darbdavys laikosi susitarimų“, „Jaučiu įsipareigojimą organizacijai“. Taigi asmenys su profesiniu ar viduriniu išsilavinimu, kurių 3,66 vidurkis reiškia, kad respondantai dažniausiai atsakė „sutinku“ arba „visiškai sutinku“.

Darbuotojų įsitraukimas taip pat skiriasi pagal kartas ($F = 7,408$, $p = 0,000$) ir darbo stažą ($F = 2,724$, $p = 0,045$). Čia didesni įsitraukimo rodikliai nustatyti tarp vyresnių kartų, ypač kūdikių bumo (1946–1964) (vidurkis 5,71), bei tarp respondentų, turinčių ilgiausią darbo stažą (21 ir daugiau metų, vidurkis 5,59). Kitų kartų įsitraukimo rodikliai gauti tokie: X kartos (1965–1979) vidurkis 5,57, Y kartos (1980–1994) vidurkis 4,97, Z kartos (1995–2012) vidurkis 4,68. Taip pat nustatyti skirtingą darbo stažą

turinčių darbuotojų įsitraukimo rodikliai: stažas 11-20 metų – vidurkis 5,27, 6-10 metų – vidurkis 5,22, 1-5 metų – vidurkis 4,96.

Šie rezultatai rodo, kad sociodemografiniai veiksniai tokie kaip amžius (karta), išsilavinimas ir darbo patirtis turi įtakos tam, kaip darbuotojai vertina savo santykį su organizacija (psichologinį kontraktą) ir kiek jie yra įsitraukę į darbą.

3.4. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo Post-hoc analizė pagal sociodemografinius veiksnius

Šioje analizės dalyje pateikiami Tukey HSD Post-hoc testo rezultatai, susiję su tais sociodemografiniais veiksniais, kurių atžvilgiu ANOVA analizė parodė statistiškai reikšmingus skirtumus ($p < 0,05$). Lentelėje pateikiami tik tie poriniai palyginimai, kuriuose fiksuoti reikšmingi skirtumai tarp grupių ($p < 0,05$) (Liu ir Wang, 2021). Analizės rezultatai pateikti 13 lentelėje, neįtraukta kas neturi reikšmingo skirtumo.

13 lentelė. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo Post-hoc testo rezultatai pagal sociodemografinius veiksnius

Konstruktas	Kategorija	Lyginamos grupės		Vidurkių skirtumas	p reikšmė
Psichologinis kontraktas	Kartos	Kūdikių bumo karta (1946–1964)	Z karta (1995–2012)	0,25	0,020
	Išsilavinimas	Aukštasis	Profesinis ir vidurinis	-0,35	0,010
Darbuotojų įsitraukimas	Kartos	Kūdikių bumo karta (1946–1964)	Y karta (1980–1994)	0,74	0,017
			Z karta (1995–2012)	1,03	0,001
		X karta (1965–1979)	Y karta (1980–1994)	0,60	0,004
			Z karta (1995–2012)	0,88	0,000
	Darbo stažas	1–5 metai	6–10 metų	-0,26	0,480
			11–20 metų	-0,30	0,367
			21 ir daugiau metų	-0,63	0,059
		6–10 metų	11–20 metų	-0,04	0,998
			21 ir daugiau metų	-0,37	0,545
		11–20 metų	21 ir daugiau metų	-0,33	0,647

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

13 lentelėje matomi Post-hoc analizės rezultatai parodė, kad psichologinio kontrakto vertinimas reikšmingai skiriasi tarp kai kurių grupių. Kūdikių bumo karta (vidurkis 3,47) kontraktą vertina palankiau nei Z karta (vidurkis 3,22, $p = 0,020$).

Pagal išsilavinimą, didžiausias skirtumas nustatytas tarp profesinio bei vidurinio (vidurkis 3,66) ir aukštojo išsilavinimo (vidurkis 3,31) turinčių respondentų, kur pastarieji psichologinį kontraktą vertina kukliau, t.y. daugiau respondentų rinkosi teiginius „visiškai nesutinku“, „nesutinku“ ($p = 0,010$).

Kalbant apie darbuotojų įsitraukimą, reikšmingi skirtumai fiksuoti tarp kartų. Kūdikių bumo karta (vidurkis 5,71) yra labiau įsitraukusi nei Y karta (vidurkis 4,97, $p = 0,017$) ir Z karta (vidurkis 4,68, $p = 0,001$). Panašiai ir X karta (vidurkis 5,57) skiriasi nuo jaunesnių grupių: Y kartos ($p = 0,004$) ir Z kartos ($p = 0,000$).

ANOVA analizė parodė, kad darbuotojų įsitraukimo lygis reikšmingai skiriasi pagal darbo stažą ($p = 0,045$), tačiau atliekant porinius palyginimus, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp konkrečių darbo stažo grupių nenustatyta ($p > 0,05$).

Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad ryškiausi duomenų skirtumai pastebimi tarp skirtingų kartų. Išsilavinimo įtaka psichologinio kontrakto vertinimui taip pat egzistuoja, tačiau skirtumai yra mažesni. Darbo patirties poveikis šiems rodikliams nepasitvirtino: pagal darbo stažą reikšmingų skirtumų tarp konkrečių grupių nenustatyta, nors ANOVA analizė parodė bendrą reikšmingumą darbuotojų įsitraukimui ($p = 0,045$), post hoc analizė šių skirtumų nepatvirtino (visų palyginimų $p > 0,05$).

3.5. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo t-test analizė pagal lyties kriterijų

Šioje analizės dalyje tikrinama, ar psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo vertinimai skiriasi pagal respondentų lytį. Tam tikslui atliktas nepriklausomų imčių t-testas, leidžiantis palyginti dviejų grupių vidurkius (Okoye ir Hosseini, 2024). T statistika parodo, ar grupių vidurkiai skiriasi, o p reikšmė patvirtina, ar tie skirtumai yra reikšmingi ($p < 0,05$). Rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo t-test analizės rezultatai pagal lytį

Konstruktas	Kategorija	Grupė	Vidurkis	t statistika	p reikšmė	Statistinis reikšmingumas (p < 0,05)
Psichologinis kontraktas	Lytis	Moterys	3,35	-1,590	0,121	Nereikšmingas
		Vyrai	3,22			
Darbuotojų įsitraukimas		Moterys	5,18	-1,980	0,056	Nereikšmingas
		Vyrai	4,72			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

T-test analizės rezultatai rodo, kad psichologinio kontrakto vertinimai pagal lytį nesiskiria ($t = -1,590$, $p = 0,121$, $p > 0,05$). Darbuotojų įsitraukimo vertinimai taip pat nesiskiria pagal lytį ($t = -1,980$, $p = 0,056$, $p > 0,05$), nors p reikšmė (0,056) yra labai artima reikšmingumo slenksčiui. Vidurkiai rodo, kad moterys psichologinį kontraktą vertina šiek tiek palankiau (vidurkis 3,35) nei vyrai (vidurkis 3,22),

taip pat moterys demonstruoja šiek tiek didesnę įsitraukimą (vidurkis 5,18) nei vyrai (vidurkis 4,72). Vis dėlto šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi.

Apibendrinant galime teigti, kad lytis neturi reikšmingos įtakos nei psichologinio kontrakto, nei darbuotojų įsitraukimo vertinimams. Nors moterys linkusios vertinti šiek tiek palankiau, skirtumai nėra statistiškai reikšmingi, todėl lytis nėra esminis veiksnys šių konstrukto vertinimams.

3.6 Psichologinio kontrakto įtakos darbuotojų įsitraukimui regresinė analizė

Šioje analizės dalyje vertinamos hipotezės H1–H1f, kuriose teigiama, kad psichologinis kontraktas bei jo atskiros dimensijos (darbdavio įsipareigojimai, darbuotojo įsipareigojimai, psichologinio kontrakto pažeidimas) daro reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir jo dimensijoms (energingumui, atsidavimui, pasinėrimui). Tam buvo taikyta paprasta tiesinė regresinė analizė (atitinkamai pagal hipotezes H1, H1a–H1c, H1d–H1f), leidžianti įvertinti psichologinio kontrakto poveikį darbuotojų įsitraukimo aspektams (Ali ir Younas, 2021). Analizės rezultatai pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Psichologinio kontrakto poveikio darbuotojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai

Tikrinama hipotezė	Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas R^2	P reikšmė	Statistinis reikšmingumas ($p < 0,05$)
H1	Psichologinis kontraktas	Darbuotojų įsitraukimas	0,267	0,000	Reikšmingas
H1a	Darbdavio įsipareigojimai	Darbuotojų įsitraukimas	0,194	0,000	Reikšmingas
H1b	Darbuotojo įsipareigojimai	Darbuotojų įsitraukimas	0,387	0,000	Reikšmingas
H1c	Psichologinio kontrakto pažeidimas	Darbuotojų įsitraukimas	0,072	0,000	Reikšmingas
H1d	Psichologinis kontraktas	Energingumas	0,227	0,000	Reikšmingas
H1e	Psichologinis kontraktas	Atsidavimas	0,237	0,000	Reikšmingas
H1f	Psichologinis kontraktas	Pasinėrimas	0,250	0,000	Reikšmingas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Regresinės analizės rezultatai (žr. 15 lentelę) rodo šiuos rezultatus:

- **H1:** Psichologinis kontraktas daro reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ($R^2 = 0,267$, $p = 0,000$, $p < 0,05$). Modelis paaiškina 26,7 % įsitraukimo kintamumo, o tai rodo, kad psichologinis kontraktas yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų įsitraukimą. H1 hipotezė patvirtinta.

- **H1a:** Darbdavio įsipareigojimai daro reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ($R^2 = 0,194$, $p = 0,000$, $p < 0,05$). Modelis paaiškina 19,4 % įsitraukimo kintamumo, kas rodo, kad kuo palankiau darbuotojai vertina darbdavio įsipareigojimus, tuo labiau jie įsitraukia į darbą.
- **H1b:** Darbuotojo įsipareigojimai daro reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ($R^2 = 0,387$, $p = 0,000$, $p < 0,05$). Modelis paaiškina 38,7 % įsitraukimo kintamumo, kas rodo, kad darbuotojų suvokiami įsipareigojimai organizacijai yra stiprus veiksnys, skatinantis jų įsitraukimą.
- **H1c:** Psichologinio kontrakto pažeidimai daro reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ($R^2 = 0,072$, $p = 0,000$, $p < 0,05$). Modelis paaiškina 7,2 % įsitraukimo kintamumo, kas rodo, kad kuo stipresni pažeidimai, tuo mažiau darbuotojai įsitraukia į darbą. H1c hipotezė patvirtinta.
- **H1d:** Psichologinis kontraktas daro reikšmingą teigiamą poveikį energingumo dimensijai ($R^2 = 0,227$, $p = 0,000$, $p < 0,05$). Modelis paaiškina 22,7 % energingumo kintamumo, kas rodo, kad psichologinis kontraktas prisideda prie darbuotojų energijos ir entuziazmo darbe. Kuo palankiau vertinamas psichologinis kontraktas, tuo labiau jis susijęs su didesniu darbuotojo energingumu darbe. H1d hipotezė patvirtinta.
- **H1e:** Psichologinis kontraktas daro reikšmingą teigiamą poveikį atsidavimo dimensijai ($R^2 = 0,237$, $p = 0,000$, $p < 0,05$). Modelis paaiškina 23,7 % atsidavimo kintamumo, pabrėždamas, kad psichologinis kontraktas skatina darbuotojų atsidavimą darbui. H1e hipotezė patvirtinta.
- **H1f:** Psichologinis kontraktas daro reikšmingą teigiamą poveikį pasinėrimo dimensijai ($R^2 = 0,250$, $p = 0,000$, $p < 0,05$). Modelis paaiškina 25,0 % pasinėrimo kintamumo, kas rodo, kad psichologinis kontraktas padeda darbuotojams labiau pasinerti į savo darbą. H1f hipotezė patvirtinta.

3.7. Kartas moderuojančio poveikio psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui analizė

Šioje analizės dalyje tikrinama H2 hipotezė, kuria teigiama, kad skirtingos kartos moderuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo: Z kartos darbuotojams psichologinis kontraktas daro didesnę įtaką jų įsitraukimui į darbą, nei X ir Y kartų darbuotojams, o X kartai daro mažiausią įtaką. Tam atlikta moderacijos analizė naudojant Hayes PROCESS makrokomandą SPSS programoje, leidžiančią įvertinti sąveikos efektą (Hayes, 2017). Analizės rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. Kartas moderuojančio poveikio psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui analizės rezultatai

Kintamasis	Efekto tipas	B koeficientas	t reikšmė	p reikšmė	95 % LLCI	95 % ULCI
X karta	Tiesioginis efektas	-1.324	-0.335	0.738	-9.101	6.454
Y karta		-1.997	-0.531	0.596	-9.401	5.407
Z karta		-2.646	-0.703	0.483	-10.059	4.767
Psichologinis . kontraktas - X karta	Sąveikos efektas (moderacija)	0.383	0.336	0.737	-1.863	2.629
Psichologinis . kontraktas - Y karta		0.423	0.390	0.697	-1.711	2.557
Psichologinis . kontraktas - Z karta		0.594	0.547	0.585	-1.546	2.735

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Kaip matyti iš 16 lentelėje pateiktų rezultatų, nė vienas iš tiesioginių kartų poveikių (X, Y, Z) darbuotojų įsitraukimui nebuvo statistiškai reikšmingas – visų p reikšmės viršijo 0.05 ribą, o pasikliautinių intervalų LLCI (apatinės) ir ULCI (viršutinės) ribos apėmė nulį.

Be to, nė vienas sąveikos efektas tarp psichologinio kontrakto ir kartų (X, Y, Z) taip pat nepasiekė statistinio reikšmingumo, o tai reiškia, kad karta nemoderuoja psichologinio kontrakto poveikio darbuotojų įsitraukimui.

3.8. Rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Remiantis empiriniais duomenimis ir atlikta statistine analize, apibendrinami tyrimo rezultatai. Tyrimo tikslas buvo įvertinti psichologinio kontrakto įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą skirtingų X, Y, Z kartų kontekste Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose. Siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinius, analizuotas darbuotojų suvokiamas psichologinis kontraktas, iškeliant probleminį klausimą: kokia jo įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą skirtingų kartų kontekste.

Apibendrinant tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal sociodemografinės charakteristikas, pastebima, kad dauguma respondentų sudarė moterys – 88 proc., tai atitinka bendrą tendenciją sveikatos priežiūros įstaigose Lietuvoje. Remiantis Higienos instituto duomenimis, 2022 m. Lietuvos sveikatos sektoriuje moterys sudarė apie 88,3 proc. visų darbuotojų, vyrai apie 11,7 proc. Šis reiškinys ypač ryškus tarp slaugytojų ir akušerių, kur moterų dalis siekia net 98 proc., tarp gydytojų, kur moterų dalis sudaro apie 75 proc. (Higienos institutas, 2023). Šie duomenys atskleidžia būdingą Lietuvos sveikatos priežiūros sektoriaus tendenciją, kad darbuotojų struktūroje dominuoja moterys.

Taip pat atsižvelgiant į respondentų demografinius duomenis gauta, kad Lietuvos privačiose sveikatos priežiūros organizacijose dominuoja Y kartos darbuotojai, kurie sudaro 46,5 proc. visų respondentų.

Tuo tarpu Z karta būdama jauniausia darbo rinkoje sudaro 19,5 proc. Šie gauti tyrimo rezultatai atitinka mokslinės literatūros įžvalgas: nurodoma, jog šiuo metu darbo rinkoje vis dar dominuoja Y karta, tačiau Z kartos atstovai vis aktyviau pradeda užimti svarbias pozicijas (Perera ir Dharmasiri, 2022; Fucks ir kt., 2024).

Svarbūs radiniai atskleisti tikrinant hipotezes, apibendrinant regresinės analizės rezultatus galime teigti, kad psichologinis kontraktas ir jo dimensijos (darbdavio įsipareigojimai, darbuotojo įsipareigojimai, psichologinio kontrakto pažeidimas) reikšmingai formuoja darbuotojų įsitraukimą bei jo energingumą, atsidavimo ir pasinėrimo į darbą aspektus.

Hipotezių (H1, H1d–H1f) analizė patvirtino esminį tyrimo modelio pagrindą, jog tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo egzistuoja reikšmingas ryšys.

Tarp dimensijų išsiskiria darbuotojo įsipareigojimų svarba, darbdavio įsipareigojimai taip pat prisideda prie įsitraukimo skatinimo (H1a, H1b). Tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų įsipareigojimas yra stipriausias jų įsitraukimo veiksnys. Šis rezultatas atskleidžia, kad darbuotojų asmeninė motyvacija bei atsakomybės jausmas daro didžiausią įtaką jų įsitraukimui.

Literatūroje ryšys tarp psichologinio kontrakto bei įsitraukimo į darbą paaiškinamas per socialinių mainų teoriją. Kuomet psichologinis kontraktas įvykdytas, darbuotojai labiau linkę įsitraukti į savo darbą (Respati ir kt., 2023) ir įsipareigoti organizacijai (Hamza, 2023).

Šio darbo rezultatai rodo, kad psichologinio kontrakto pažeidimai, kaip tikėtasi, slopina įsitraukimą (H1c), jų poveikis silpniausias, bet reikšmingas. Akkemans ir kt. (2019) taip pat nustatė, kad psichologinio kontrakto pažeidimas neigiamai veikia sveikatos sektoriaus darbuotojų įsitraukimą.

Hamza (2023) aptaria neigiamas pasekmes, kad psichologinio pažeidimo suvokimas mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir stiprina norą išeiti, o tai glaudžiai siejasi su įsitraukimo sumažėjimu – darbuotojai, kurie jaučia organizacijos įsipareigojimų nesilaikymą dažniau atsiriboja nuo darbo, mažėja jų motyvacija ir įsitraukimas. Tai ypač svarbu sveikatos sektoriuje, kuriame darbuotojų lojalumas ir įsitraukimas yra kritiškai svarbus.

Atlikti modeliai paaiškina nuo 7,2 proc. iki 38,7 proc. įsitraukimo kintamumo, pabrėždami psichologinio kontrakto reikšmę, tačiau galime sakyti, kad darbuotojų įsitraukimas – tai platesnis kontekstas, kurį papildo ir kiti veiksniai. Čia galimas kritiškesnis požiūris į psichologinio kontrakto suvokimo veiksnius, tokius kaip skirtingi asmenybės bruožai, geopolitinė aplinka. Kultūrinės ir regioninės įtakos darbuotojų įsitraukimo vystymuisi apžvelgė Hoole ir Bonnema (2015) teigdami, kad skirtinguose regionuose egzistuoja skirtingas įsitraukimas. Du ir Vantilborgh (2020) taip pat pastebi, kad egzistuoja kultūriniai skirtumai kaip darbuotojai vertina psichologinį kontraktą, remdamiesi

visuomenės normomis, asmeniniais tikslais, kultūrinėmis vertybėmis. Rao ir Kunja (2019), teigia, kad toje pačioje darbo aplinkoje dirbantys darbuotojai linkę sudaryti unikalius psichologinius kontraktus dėl individualaus polinkio į tam tikrus kultūrinius įsitikinimus, vertybes, normas, kuriomis vadovaujasi kasdieniniame darbo gyvenime.

ANOVA analizė atskleidė, kad psichologinio kontrakto vertinimai reikšmingai skiriasi priklausomai pagal kartas ir išsilavinimą; darbuotojų įsitraukimo vertinimai reikšmingai skiriasi pagal darbo stažą ir taip pat pagal kartas.

Post-hoc analizė parodė, kad psichologinio kontrakto vertinimas reikšmingai skiriasi tarp Z kartos ir kūdikių bumo atstovų, kur pastarieji kontraktą vertina palankiau nei Z karta, kas atitinka Deas ir Coetzee (2022) išvadas, jog skirtingų kartų darbuotojai turi nevienodus lūkesčius: vyresnės kartos atstovai labiau vertina stabilumą, lojalumą, tradicinius darbdavio įsipareigojimus, o jaunesnės kartos labiau vertina lankstumą, savirealizacijos galimybes bei darbo – asmeninio gyvenimo balansą. Ellethey ir kt., 2024 tyrime pastebi panašiai, jog kūdikių bumo kartos slaugytojų psichologinio kontrakto vykdymas buvo geresnis nei Z kartos slaugytojų.

Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojų įsitraukimo vertinimuose – vyresnės kartos (kūdikių bumo ir X) pasižymi aukštesniu įsitraukimu nei jaunesnės kartos (Y ir Z). Tyrimas patvirtina tendenciją, kuo jaunesnės kartos atstovai, tuo mažesnis įsitraukimo lygis. Tai atitinka literatūroje aptariamus kartų skirtumus – Muniz ir kt. (2024) teigia, kad Z kartos darbuotojai dažnai pasižymi mažesniu įsitraukimo lygiu, o jų ryšys su organizacija dar tik formuojasi, jie yra mažiau linkę įsitraukti į darbą, jei nėra tenkinami jų individualūs lūkesčiai, skiriamas mažesnis dėmesys jų vertybėms.

Apie amžiaus įtaką darbuotojų įsitraukimui patvirtina ir teorinė literatūros analizė, jog skirtingų amžiaus grupių darbuotojai yra linkę skirtingai įsitraukti į darbą ir nevienodai įsipareigoti organizacijai (Stewart ir kt., 2017; Pathirage, Weerasinghe, 2020; Šakytė-Statnickė, 2020).

H2 hipotezė numatė, kad skirtingos kartos gali moderuoti ryšį tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo: Z kartos darbuotojams psichologinis kontraktas turėtų daryti didesnę įtaką jų įsitraukimui į darbą, nei X ir Y kartų darbuotojams, o X kartai daryti mažiausią įtaką. Atlikus moderacinę analizę nustatyta, kad X, Y ir Z karta nemoderuoja psichologinio kontrakto poveikio darbuotojų įsitraukimui.

Šie tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad psichologinio kontrakto svarba darbuotojų įsitraukimui yra panaši visose tirtose kartose. Nors tikėtasi, kad darbuotojų kartos gali veikti kaip moderuojantis veiksnys tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo, moderacinė analizė to nepatvirtino. Tai reiškia, kad ryšys tarp kontrakto vertinimo ir įsitraukimo išlieka panašus visose kartose.

Galima svarstyti, kad sveikatos priežiūros sektoriuje dirbantiems darbuotojams, nepriklausomai nuo kartos ar amžiaus, svarbūs tie patys organizacijos elgesio aspektai: aiškūs abipusiai įsipareigojimai, profesinių vertybių laikymasis. Be to, formaliai reguliuojamoje aplinkoje, tokioje kaip sveikatos

sektorius, gali būti mažiau laisvės patirti unikalius kartų skirtumus, nes pats darbas, atsakomybės kriterijai yra panašūs visoms kartoms. Taip pat reiktų atsižvelgti, kad tyrimas atliktas konkrečiame sektoriuje, todėl kartų skirtumų moderacinis poveikis gali pasireikšti kituose organizaciniuose kontekstuose.

Tyrimo rezultatų interpretavimą ir pritaikymą riboja keli veiksniai. Pirma, tyrimas buvo atliktas analizuojant privačių Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojus, todėl jo rezultatai atspindi tik šio sektoriaus ir tipo organizacijų darbuotojų psichologinio kontrakto ir įsitraukimo ypatumus, dėl imties ribotumo apibendrinant rezultatus galima daryti išvadas, kurios taikomos tiriamajai grupei. Tyrime nebuvo analizuojamas organizacijos tipas, dydis ar geografinis pasiskirstymas, nors šie veiksniai gali turėti reikšmės psichologinio kontrakto vertinimo ir darbuotojų įsitraukimo ypatumams. Z kartos respondentų dalis tyrime buvo mažesnė, tačiau tai atitinka dabartinės darbo rinkos proporcijas. Galiausiai, tyrimas buvo atliekamas dviejų mėnesių laikotarpiu, todėl gali kisti laikui bėgant.

IŠVADOS

1. Atlikta mokslinės literatūros apžvalga sietina su psichologinio kontrakto reiškiniu parodė, kad psichologinis kontraktas – tai neformalus darbuotojo ir darbdavio susitarimas, grindžiamas abipusiu pasitikėjimu, sąžiningumu ir lūkesčių išpildymu. Šis kontraktas veikia kaip mainų santykis, kuriame svarbus ne tik įsipareigojimų vykdymas, bet ir jų suvokimas bei vertinimas. Jis formuojasi dar iki oficialios darbo sutarties pasirašymo ir turi didelę reikšmę darbuotojų ir darbdavio santykiams, nepriklausomai nuo šių darbo santykių trukmės. Literatūros šaltinių susijusia tema apžvalga taip pat atskleidė, kad svarbiausi psichologinio kontrakto komponentai – darbdavio ir darbuotojo įsipareigojimai bei psichologinio kontrakto pažeidimai – yra svarbūs organizacinės kultūros, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės reiškinių prediktoriai, kurie tiesiogiai veikia darbuotojų emocinį ryšį su organizacija.

Teorinė darbuotojų įsitraukimo analizė atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas yra glaudžiai susietas su tokiais organizacinio ir darbuotojų lygmens reiškiniais kaip – auštesnė darbuotojų motyvacija, didesnis lojalumas ir priklausymo organizacijai jausmas, taip pat stipresnė darbuotojo orientacija į organizacijos tikslų siekimą, aukštesni darbuotojo ir kartu visos organizacijos veiklos rezultatai. Analizuojant darbuotojų įsitraukimo reiškinį, buvo pastebėta, kad darbuotojo įsitraukimas pasireiškia per jo turimą energiją, atsidavimą ir pasinėrimą į darbą, o įsitraukimo lygis taip pat stipriai priklauso nuo to, kiek darbuotojas jaučia, kad organizacija atitinka jo vertybines nuostatas, turimus įsitikinimus ir išpildo neformalius darbuotojo lūkesčius.

2. Analizuojant literatūroje išskiriamus kartų ypatumus, paaiškėjo, kad skirtingų laikmečių darbuotojai – nuo kūdikių bumo iki Z kartos – pasižymi nevienodais vertybiniais orientyrais, požiūriu į darbą ir lojalumo samprata. Teorinė analizė atskleidė, kad kiekviena karta – X, Y ir Z – formavosi skirtinguose socialiniuose, kultūriniuose ir technologiniuose kontekstuose, todėl jų požiūris į darbą, lūkesčiai darbdaviui ir organizacinis elgesys ženkliai skiriasi. X kartai svarbus stabilumas, lojalumas ir aiškos karjeros perspektyvos. Y karta labiau vertina bendradarbiavimą, lankstumą, savirealizaciją ir darbo prasmę, o Z karta išsiskiria skaitmeniniu raštingumu, greitu informacijos vartojimu bei poreikiu dirbti organizacijoje, kurios vertybės atitinka jų asmeninius įsitikinimus.

3. Atliktas tyrimas ir duomenų analizė patvirtino, kad tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo egzistuoja aiškus ryšys – kuo labiau darbuotojai jaučia abipusius įsipareigojimus, tuo labiau jie įsitraukia į savo darbą. Ypač reikšmingas pasirodė darbuotojo įsipareigojimų veiksnys, turėjęs stipriausią poveikį jų įsitraukimui. Darbdavio įsipareigojimai taip pat nustatyti kaip reikšmingas veiksnys įsitraukimui. Tuo tarpu kontrakto pažeidimai, nors ir mažesnio poveikio, reikšmingai susiję su sumažėjusiu įsitraukimu. Nors pats ryšio pobūdis tarp šių konstruktyvų išlieka panašus visose kartose, empiriniai duomenys atskleidė, jog jų vertinimo lygiai skiriasi: X kartos darbuotojai įsitraukimą vertino

aukščiausiai, o Z kartos – žemiausiai. Tai leidžia manyti, kad kartų patirtys ir lūkesčiai daro įtaką tam, kaip žmonės jaučiasi savo darbe ir kiek į jį įsitraukia. Todėl organizacijoms svarbu suprasti šiuos skirtumus ir pritaikyti žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus pagal kartų specifiką.

4. Atliekant moderacinę analizę buvo siekiama nustatyti, ar darbuotojų X, Y ir Z karta turi įtakos psichologinio kontrakto ryšiui su įsitraukimu. Tyrimas parodė, kad šis ryšys yra stabilus – visose tirtose kartose psichologinis kontraktas reikšmingai susijęs su darbuotojų įsitraukimu, tačiau pati karta šio ryšio stiprumo nekeičia. Kitaip tariant, tai, kiek psichologinis kontraktas veikia įsitraukimą, nepriklauso nuo to, kuriai kartai priklauso darbuotojas. Vis dėlto vidutiniai vertinimai tarp kartų skyrėsi – Z karta psichologinį kontraktą ir įsitraukimą vertino prasčiausiai. Tai leidžia daryti išvadą, kad nors ryšio mechanizmas tarp konstrukcijų yra vienodas, darbuotojų kartų patirtys ir lūkesčiai vis tiek turi reikšmę, kurią organizacijos turėtų įvertinti, siekdamos stiprinti darbuotojų įsitraukimą.

REKOMENDACIJOS

1. Organizacijų vadovams (generaliniam direktoriui, medicinos padalinio ir slaugos padalinio vadovams) rekomenduojama diegti psichologinio kontrakto valdymo modelį į organizacijos kultūrą, kuris stiprintų darbuotojų įsipareigojimus organizacijai. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojo įsipareigojimai turėjo stipriausią poveikį jų įsitraukimui, siūloma:
 - a) parengti ir pristatyti darbuotojams aiškų psichologinio kontrakto principų vadovą;
 - b) kas ketvirtį organizuoti susitikimus su darbuotojais, kuriuose aptariami aiškūs veiklos lūkesčiai, atsakomybių pasisikirstymas, siekiant užtikrinti užduočių vykdymą laiku, terminų laikymąsi, kokybės standartus;
 - c) rengti periodinius susitikimus tarp vadovų ir darbuotojų, skirtus aptarti organizacijos tikslus, vertybes ir jų įgyvendinimą. Tokie susitikimai skirti skatinti darbuotojų lojalumą bei pasitikėjimą vadovybe bei didinti jų įsitraukimą į organizacijos veiklą;
 - d) užtikrinti informacijos apie organizacijos tikslus ir sprendimus sklaidą per darbuotojų elektroninį paštą ir vidinę sistemą (intranetą), siekiant skaidrumo ir emocinio ryšio su organizacija.
2. Atsižvelgiant, kad darbdavio įsipareigojimai turėjo reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, medicinos, slaugos ir žmogiškųjų išteklių padalinių vadovams rekomenduojama stiprinti šiuos įsipareigojimų aspektus, užtikrinant pasitikėjimo, saugumo ir tobulėjimo galimybes:
 - a) kas pusmetį vertinti darbuotojų lūkesčius ir patiriamą paramą iš vadovų (pavyzdžiui, naudojant anonimines apklausas);
 - b) parengti ir pristatyti vidaus tvarką, leidžiančią reguliariai peržiūrėti skatinimo sistemą (premijų, papildomų naudų), kuri būtų siejama su darbo rezultatais;
 - c) organizuoti kasmetinius kvalifikacijos kėlimo planus pagal skyrius, užtikrinant tolygias tobulėjimo galimybes visoms kartoms, taikyti skaidrią kompensacijos sistemą bei parengti karjeros planavimo ir kompetencijų gaires;
 - d) siūlytina skyrių vadovams rodyti pasitikėjimą darbuotojams ir organizuoti kas mėnesinius susitikimus su savo skyriaus darbuotojais, skirtus aptarti darbo iššūkius, tikslus, organizacijos politiką, sprendimų priėmimo principus.
3. Žmogiškųjų išteklių padalinio vadovams rekomenduojama pritaikyti įsitraukimo strategijas pagal kartas. Empiriniai duomenys parodė, kad Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų vertinimai reikšmingai skiriasi tarp kartų – Z karta pasižymi žemesniu įsitraukimo lygiu, o vyresnės kartos, tokios kaip X ir kūdikių bumo, – aukštesniu. Todėl rekomenduojama individualizuoti įsitraukimo skatinimo priemones, atsižvelgiant į skirtingų kartų vertybines nuostatas ir motyvacinius veiksnius:

- a) Z kartos darbuotojams taikyti greito grįžtamojo ryšio sistemą, lankstų darbo grafiką, darbo ir mokymosi derinimą bei užduotis, kurios leidžia jausti darbo dinamiką ir prasmę;
 - b) X ir kūdikių bumo kartoms vertėtų labiau pabrėžti stabilumo, pasitikėjimo ir ilgalaikio įsipareigojimo svarbą, susijusią su pasididžiavimu darbu ir atsakomybe už organizacijos sėkmę.
 - c) Y kartai svarbūs darbo iššūkiai, emocinis atsparumas, todėl svarbu suteikti projektines užduotis, įtraukti į sprendimų priėmimą ir skatinti autonomiją.
4. Skyrių vadovams bei žmogiškųjų išteklių specilaistams rekomenduojama skatinti mentorystę ir bendradarbiavimo iniciatyvas ir komandinį darbą tarp skirtingų kartų. Tyrimo metu pastebėta, kad ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai pasižymi didesniu įsitraukimo lygiu. Rekomenduojama:
- a) patyrusius darbuotojus įtraukti į naujų darbuotojų mentorystę, paskiriant juos atskingais už įvadinio mokymo dalį;
 - b) organizuoti susitikimus - patirties perdavimo praktikas;
 - c) sąmoningai formuoti skirtingų kartų atstovų komandinį darbą, remtis jų lojalumu bei ilgalaikiu darbo stabilumu kaip pavyzdžiu jaunesniems darbuotojams;
 - d) steigti organizacijos ambasatorystės iniciatyvą.
5. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas atliktas Lietuvos privačiame sveikatos sektoriuje, tačiau darbuotojų įsitraukimo klausimai svarbūs ir aktualūs tiek viešajam, tiek privačiajam sektoriui, rekomendacija skiriama sveikatos apsaugos ministerijai ir sprendimų priėmėjams. Siūlytina formuoti darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio kontrakto valdymo strategiją sveikatos sektoriuje, siekiant pritraukti ir išlaikyti darbuotojus tiek organizaciniu, tiek nacionaliniu lygiu:
- a) įtraukti darbuotojų įsitraukimą kaip organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimo kriterijų;
 - b) numatyti finansinę paramą įstaigoms, diegiančioms diferencijuotas įsitraukimo strategijas;
 - c) inicijuoti pakartotinius darbuotojų įsitraukimo vertinimo tyrimus, siekiant nustatyti pokyčius bei priimti duomenimis grįstus valdymo sprendimus.

LITERATŪRA

1. Abarantyne, I., Naidoo, V., & Rugimbana, R. (2019). The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1125>.
2. Agarwal, U. A., Dixit, V., Nikolova, N., Jain, K., & Sankaran, S. (2021). A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in projectbased organisations. *J. Project Manage*, 39, 249-258. doi: 10.1016/j.ijproman.2020.12.004.
3. Akhavan, S. A. R., Abzari, M., Nasr Isfahani, A., & Fathi, S. (2017). Generational differences in job engagement: a case study of an industrial organization in Iran. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 106–115. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2016-0068>.
4. Akkermans, J., Bal, P. M., & De Jong, S. B. (2019). Buffering the breach: Examining the three-way interaction between unit climate level, strength, and psychological contract breach. *Frontiers in Psychology*, 10, 473. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00473>.
5. Ali, P., & Younas, A. (2021). Understanding and interpreting regression analysis. *Evidence-Based Nursing*, 24(4), 116-118.
6. Alonderienė, R., ir Juknevičienė, L. (2017). Psichologinės sutarties veiksmų poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva. *Regional Formation and Development Studies*, N 3(23), 6-20.
7. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing* (p. 37-64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>.
8. Bakker, A.B. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23 (1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>.
9. Bal, P., Kooij, D. and DeJong, S. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 546-572.
10. Bencsik, A., Csikos, G., & Juhaz, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
11. Bontekoning, A. C. (2011). The Evolutionary Power of New Generations: Generations as Key Players in the Evolution of Social Systems. *Psychology Research*, 1(4), 287-301.
12. Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., & Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: the impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *J. Bus. Res*, 131, 485-494. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.08.018.
13. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.

14. Bubinaitė, D., ir Bakanauskienė, I. (2020). Darbuotojų gerovės tyrimas skirtingų kartų kontekste: universiteto padalinio atvejis. Vytauto Didžiojo universitetas. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai*, 23, 64-71.
15. Bussin, M. (2021). *Total rewards and the potential shift in psychological contract perceptions in the digital era*. Redefining the psychological contract in the digital era, eds M. Coetzee and A. Deas (Cham: Springer), 223-244. doi: 10.1007/978-3-030-63864-1_12.
16. Chang, H.-T., Hsu, H.-M., Liou, J.-W. And Tsai, C.-T. (2013). Psychological Contracts and Innovative Behavior: A Moderated Path Analysis of Work Engagement and Job Resources. *Journal of Applied Psychology*, 2120-2135.
17. Chih, W.-H., Chiu, T.-S., Lan, L.-C., & Fang, W.-C. (2017). Psychological contract violation: Impact on perceived justice and behavioral intention among consumers. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 103-121. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2016-0010>.
18. Codrington, G. T., & Grant-Marshall, S. (2011). *Mind The Gap*. Penguin Book.
19. Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). *Psychological contracts: past, present, and future*. Annu. Rev. Organ. Psychol.
20. Cran, C. (2014). *101 Ways to Make Generation X, Y & Zoomer Happy at Work*. Jakarta: KPG.
21. Deas, A., & Coetzee, M. (2022). A value-oriented psychological contract: Generational differences amidst a global pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 921184. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921184>
22. Demir, S. (2022). Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different skewness and Kurtosis coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(2), 397-409.
23. Dencker, J., Joshi, A. and Martocchio, J. (2008). Towards a theoretical framework Linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human source Management Review*, 18(3), 180-187.
24. Ellethiey, N. S., Ashour, H. M. A.-A., & Awad, N. H. A. (2024). Talent management in volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA) health environment, nurses' psychological contract fulfillment, cordial relation and generation: moderation-mediation model. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02506-7>.
25. Festing, M. and Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
26. Fry, R. (2015). *Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U. S. labor force*. Pew Research Center.

27. Fuchs, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review on the preferences of generations X, Y, and Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 11(7), 57-71.
28. Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of Generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9 (1) 2804-2812.
29. Gaurylienė, A., ir Korsakienė, R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. *Verslas XXI amžiuje*, 9, (2) 143-153.
30. Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>.
31. Griep, Y., Cooper, C. (2019). Handbook of research on the psychological contract at work. doi: 10.4337/9781788115681.00024.
32. Gulzar, S., Ayub, N., & Abbas, Z. (2021). Examining the mediating/moderating role of psychological contract breach and abusive supervision on employee well-being in banking sector. *Cogent Bus. Manage*, 8, 1959007. doi: 10.1080/23311975.2021.1959007.
33. Gursoy, D., Chi, C., & Karadağ, C. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>.
34. Guščinskienė, J., ir Kaminskaitė, A. (2019). Palankios studijų aplinkos poreikis: Z kartos atvejis. *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai*, 4, 95-108.
35. Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
36. Hamza, A. M. (2023). The Effect of Psychological Contract on Employee Engagement. *Future of social sciences journal*, 14(3), 83-106. DOI: 10.21608/fjssj.2023.218091.1161.
37. Hassan, M., Jambulingam, M., Alagas, E. N., Uzir, U. H., & Al Halbusi, H. (2020). Necessities and Ways of Combating Dissatisfactions at Workplaces Against the Job- Hopping Generation Y Employees. *Global Business Review*, 1-26. DOI: 10.1177/0972150920926966.
38. Hess, N. and Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.
39. Higienos institutas. (2023). *Lietuvos sveikatos statistika 2022*.
40. Holland, D., & Scullion, H. (2021). Towards a talent retention model: mapping the building blocks of the psychological contract to the three stages of the acquisition process. *Int. J. Hum. Res. Manage*, 32, 2683-2728. doi: 10.1080/09585192.2019.1569546.

41. Jiahong Du, & Vantilborgh, T. (2020). Cultural Differences in The Content of Employees' Psychological Contract: A Qualitative Study Comparing Belgium and China. *Psychologica Belgica*, 60(1), 132–151. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.5334/pb.498>.
42. Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
43. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai).
44. Kennedy, I. (2022). Sample size determination in test-retest and Cronbach alpha reliability estimates. *British Journal of Contemporary Education*, 2(1), 17-29.
45. Knoll. (2014). *What comes after Y? Generation Z: Arriving at the office soon*. Diakses 20 juli 2019 dari https://www.knoll.com/media/340/742/Infographic_Generation_Z_3pgs.pdf.
46. Koveshnikov, A., Ehrnrooth, M., & Wechtler, H. (2020). The three graces of leadership: Untangling the relative importance and the mediating mechanisms of three leadership styles in Russia. *Manage. Organis. Rev*, 16, 791-824. doi: 10.1017/ mor.2020.2.
47. Kraak, J. M., Hansen, S. D., Griep, Y., Bhattacharya, S., Bojovic, N., Diehl, M.-R., Evans, K., Fenneman, J., Ishaque Memon, I., Fortin, M., Lau, A., Lee, H., Lee, J., Lub, X., Meyer, I., Ohana, M., Peters, P., Rousseau, D. M., Schalk, R., ... Tekleab, A. (2024). In Pursuit of Impact: How Psychological Contract Research Can Make the Work-World a Better Place. *Group & Organization Management*, 49(6), 1425-1453. <https://doi.org/10.1177/10596011241233019>.
48. Kraak, J. M., Russo, M., & Jiménez, A. (2018). Work-life balance psychological contract perceptions for older workers. *Personnel Review*, 47(6), 1194-1210. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0300>.
49. Kruse, K. (2012). Why Employee Engagement? September 4. <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/09/04/why-employee-engagement/3/>.
50. Labanauskas, L. (2008). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija. *Filosofija, Sociologija*, (2). 64–75. <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2008/2/6474.pdf>.
51. Lakens, D. (2022). Sample size justification. *Collabra: psychology*, 8(1), 33267.
52. Lazauskaitė-Zabielskė, J., ir Urbanavičiūtė, I. (2018). Įsitraukimas į darbą: nuo optimalių darbo sąlygų iki darbuotojo gerovės. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
53. Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>.
54. Liu, Q., & Wang, L. (2021). t-Test and ANOVA for data with ceiling and/or floor effects. *Behavior Research Methods*, 53(1), 264-277.

55. Lub, X. D. (2013). *Generations and their psychological contracts*. Thesis for the degree of Ph.D. Tilburg University.
56. Lub, X., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal... or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.
57. Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
58. Mandagi, D. W., & Aseng, A. C. (2021). Millennials and Gen Z's Perception of Social Media Marketing Effectiveness on the Festival's Branding: The Mediating Effect of Brand Gestalt. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(3), 102-121.
59. Mažeikaitė, D., ir Gruževskis, B. (2018). Darbo vertybių vieta ir kaita skirtingų Lietuvos gyventojų kartų kontekste. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, (17), 108-131.
60. Meister, J. and Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace*. New York: Harper Collins Publishers.
61. Mmamel, U., Abugu, J., Ilechukwu, L., Ogbo, A., Onodugo, V., Ofoegbu, G. et al. (2021). Exploring employer-employee relationship: A psychological contract breach-exit voice and loyalty effect mediated by the dark triad. *South Afr. J. Bus. Manage*, 52, 13. doi: 10.4102/sajbm.v52i1.2079.
62. Muniz, C. J., Jones, J. S., & Murray, S. R. (2024). A Generational Preference for Preferred Work Arrangement and the Relationship With Employee Engagement and Turnover Intention. *Journal of Business Diversity*, 24(3). <https://doi.org/10.33423/jbd.v24i3.7257>.
63. Naidoo, V., Abarantyne, I., & Rugimbana, R. (2019). The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology. *SA J. Hum. Res. Manage*, 1-11. doi: 10.4102/sajhrm.v17i0.1039.
64. Naim, M. F. and Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455.
65. Okoye, K., & Hosseini, S. (2024). T-test Statistics in R: Independent Samples, Paired Sample, and One Sample T-tests. In *R Programming: Statistical Data Analysis in Research* (pp. 159-186). Singapore: Springer Nature Singapore.
66. Olowe, O. (2021). Exploring the relationship between work engagement and psychological contract fulfillment in health care organization-employed physicians (Doctoral dissertation, Seton Hall University). Seton Hall University eRepository. <https://scholarship.shu.edu/dissertations/2858>.

67. Oorschot, J. (2021) *Employee engagement: a critical assessment of the relationship with the psychological contract*. PhD Thesis, James Cook University. <https://doi.org/10.25903/10xf%2Dvd04>.
68. Opolot, J. S., & Maket, L. (2020). Psychological Contract, Employee Engagement and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 886-903.
69. Parry, E. and Urwin, P. (2011). Generational differences in Work Values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
70. Parzefall, M.-R., & Hakanen, J. J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing outcomes. (1), 4-21. <https://doi.org/10.1108/02683941011013849>.
71. Pathirage, U. K., & Weerasinghe, T. D. (2020) Difference of Work Related Behaviors between Generation X and Generation Y: A Study of Professionals of a Development Bank in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Management*, 09(01), 1-15. <http://doi.org/10.4038/kjm.v9i1.7619>.
72. Perera, D., & Dharmasiri, A. S. (2022). The impact of psychological contract breach on employee performance: A comparative analysis of Generation Y and Generation Z in relation to the banking sector in Sri Lanka, 27(2), 1-45. <https://doi.org/10.33939/SLJM.27.02.01.2022>.
73. Pitout, S., & Hoque, M. (2022). Exploring challenges faced by managers dealing with multi-generational workforce. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, 25, 202-212.
74. Poluan, M. S., Pasuhuk, L. S., & Mandagi, D. W. (2022). The Role of Social Media Marketing In Local Government Institution To Enhance Public Atitude And Satisfaction. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 1268-1279.
75. Prakash, K., Tiwari, P., & Jain, V. K. (2021). Exploring workplace expectations: an empirical study on millennials of India. *World Rev. Entrep. Manage. Sustain. Dev*, 17, 124-141. doi: 10.1504/WREMSD.2021.10037121.
76. QoesAtieq, M. (2019). Comparative Analysis Of Employee Engagement In Employees Generation X, Y, and Z. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 11(2), 285-299. DOI: 10.24235/amwal.v11i2.4873.
77. Rampen, D. C., Pangemanan, A. S., & Mandagi, D. W. (2023). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. *Jurnal Mantik*, 7(2), 668-680.
78. Rao, B., & Kunja, S. R. (2019). Individual cultural orientation as a determinant of psychological contract fulfilment. *Management Research Review*, 42(12), 1315–1332. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/MRR-08-2018-0284>.

79. Respati, Y. A., Rusdiyanto, W., Yovianingtyas, C., & Tajudi, A. (2023). Understanding Millennial Generation Organizational Social Exchange through Psychological Contract. *Jurnal Economia*, 19(1), 95-111. <https://doi.org/10.21831/economia.v19i1.52667>.
80. Ring, M., & Hult, M. (2025). A structural equation model of the impacts of nurses' psychological safety and psychological contract breach. *Journal of Advanced Nursing*, 81(6), 1323-1331. <https://doi.org/10.1111/jan.16331>.
81. Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organisations: Understanding written and unwritten agreements. *Thousand Oaks, CA: Sage*, 10.
82. Rousseau, D. M. (2001). *Psychological contract inventory: Technical report*. Boston: British Library.
83. Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *J. Organisat. Behav*, 1-18.
84. Saad, M. M., Gaber, H. R., & Labib, A. A. (2021). Investigating the impact of human resource management practices on employee engagement, and the moderating role of strategy implementation in Egypt. *SA J. Hum. Res. Manage*, 19, 9. doi: 10.4102/sajhrm.v19i0.1412.
85. Saurombe, M. D., & Barkhuizen, E. N. (2020). A talent value proposition framework for academic staff in a South African HEI. *J. Global Bus. Technol*, 16, 85-102.
86. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht work engagement scale-9. *Educational and Psychological Measurement*.
87. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
88. Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>.
89. Shanmugam, P. (2018). Employee Engagement and Its Impact on Individual Work Behaviour and Discretionary Effort. *Journal of Contemporary Research in Management*, 13(4), 41-42.
90. Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
91. Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
92. Tang, N., Wang, Y., & Zhang, K. (2017). Values of Chinese generation cohorts: Do they matter in the workplace? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 8–22. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.07.007>.

93. Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2019). Media use is linked to lower psychological well-being: Evidence from three datasets. *Psychiatric Quarterly*, 90(6), 311–331. <https://doi.org/10.1007/s11126-019-09630-7>.
94. Twenge, M., J. (2023). The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers and Silents – and what they mean for American's future.
95. Vaiginienė, E., Alonderienė, R., Pilkienė, M., Ramonienė, L., Savanevičienė, A., ir Stankevičiūtė, Ž. (2017). Management and leadership Development Needs – the case of Lithuania. Management and leadership Development Needs in Dynamically Changing Societies. Ed. D. Purg, A. Braček Lalić, J. Pope. Springer International Publishing (in press).
96. Westerman, J. W. And Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.
97. World Health Organization. WHO Regional Office for Europe COVID-19 operational update. A year in review: 2022. World Health Organization. Regional Office for Europe; 2023.
98. Zhuang, X., Jianmu, Y., & Pengju, W. (2017) Psychological Contract and Turnover Intention of Dispatched Employees: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 56, 19-43.
99. <https://sam.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/sveikatos-prieziuros-specialistai/specialistu-rengimas/>

SANTRAUKA

Organizacijų sėkmė vis labiau priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo. Psichologinis kontraktas – tai darbuotojo ir darbdavio nerašytų lūkesčių visuma, kuri tampa svarbiu darbuotojų įsitraukimą lemiančiu veiksniu. Skirtingų kartų darbuotojų lūkesčių ir įsipareigojimų suvokimas gali skirtis. Atsižvelgiant į didėjančią kartų dinamiką darbo rinkoje, kuomet vis aktyviau įsilieja Z karta, tampa aktualu išsiaiškinti kokia psichologinio kontrakto įtaka skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui. Sveikatos sektorius tai kiekvienos valstybės pagrindas, kuriame organizacijos susiduria su darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo organizaciniais iššūkiais. Šis tyrimo tikslas įvertinti psichologinio kontrakto įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą, X, Y ir Z kartų kontekste Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai: išanalizuoti psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto sampratą ir kitus teorinius aspektus; išanalizuoti ir aprašyti svarbiausias X, Y ir Z kartų charakteristikas ir skirtumus, išskirti psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo tarpusavio sąsajas bei skirtumus skirtingų X, Y ir Z kartų darbuotojų kontekste; statistiškai palyginti psichologinio kontrakto įtaką darbuotojų įsitraukimui skirtingų X, Y ir Z kartų kontekste, įvertinti moderuojantį kartų poveikį. Taikytas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimo modelį sudaro trys pagrindiniai kintamieji – psichologinis kontraktas, darbuotojų įsitraukimas ir skirtingos X, Y ir Z darbuotojų kartos, kurios šiame darbe yra moderuojantis kintamasis. Darbe tiriamą psichologinio kontrakto konstrukto sudaro šios kategorijos – tai darbdavio įsipareigojimai darbuotojui, darbuotojų įsipareigojimai darbdaviui ir psichologinio kontrakto pažeidimai. Tuo tarpu darbuotojų įsitraukimo konstrukto sudaro trys dimensijos – energija, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą. Tyrime dalyvavo 256 privačių sveikatos priežiūros įstaigų respondentai. Duomenys buvo analizuoti taikant aprašomąją statistiką, regresinę analizę, ANOVA ir Post-hoc testus, moderacinę analizę. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad psichologinis kontraktas ir jo dimensijos daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimu. Hipotezės H1, H1a, H1b, H1c, H1e, H1f buvo patvirtintos. Darbuotojo įsipareigojimai turi stipriausią poveikį įsitraukimui ($R^2 = 0,387$). Psichologinio kontrakto pažeidimai taip pat turėjo reikšmingą, tačiau silpnesnį poveikį ($R^2 = 0,072$). Skirtingų kartų moderuojančio poveikio ryšiui tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo nenustatyta. Rasti reikšmingi kartų skirtumai: vyresnės kartos darbuotojai (ypač X ir kūdikių bumo karta) darbuotojų įsitraukimą vertina palankiau nei Z karta. Taip pat atskleista, kad aukštesnio išsilavinimo darbuotojai kritiškiau vertina psichologinį kontraktą. Tyrimo rezultatai leidžia rekomenduoti organizacijoms stiprinti psichologinio kontrakto, ypač darbuotojų įsipareigojimų suvokimą, didinti darbuotojų įsitraukimo lygį personalizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas. Tinkamas psichologinio kontrakto valdymas gali padėti organizacijoms užtikrinti efektyvesnį darbuotojų įsitraukimą skirtingų kartų kontekste.

Raktiniai žodžiai: psichologinis kontraktas, darbuotojų įsitraukimas, kartos, sveikatos sektorius

SUMMARY

The success of organizations is increasingly dependent on the engagement of their employees. The psychological contract, a set of unwritten expectations between the employee and the employer, is becoming an important determinant of employee engagement. The perception of expectations and commitments can differ between various generations of employees. Given the increasing generational dynamics in the labor market, with Generation Z increasingly entering the workforce, it is important to find out how the psychological contract influences the engagement of different generations of employees. The healthcare sector is the backbone of every country where institutions face organisational challenges in attracting and retaining employees. The aim of this study is to assess the impact of psychological contract on employee engagement in the context of generations X, Y and Z in Lithuanian healthcare institutions. The objectives of the study are: to analyze the concepts and other theoretical aspects of the constructs of psychological contract and employee engagement; to analyze and describe the main characteristics and differences between generations X, Y, and Z; to identify the relationships and differences between psychological contract and employee engagement in the context of different generations X, Y, and Z; to statistically compare the impact of psychological contract on employee engagement in the context of different generations X, Y, and Z, and to assess the moderating effect of generation. The quantitative research method used was a questionnaire survey. The research model consists of three main variables - psychological contract, employee engagement and different generations of X, Y and Z employees, which is the moderating variable in this paper. The construct of psychological contract investigated in this thesis consists of the following categories: employer's commitment to the employee, employee's commitment to the employer and psychological contract breach. Meanwhile, the construct of employee engagement consists of three dimensions - energy, commitment, and immersion in work. The study involved 256 respondents from private healthcare institutions. The data were analyzed using descriptive statistics, regression analysis, ANOVA and post-hoc tests, moderation analysis. The results of the study found that psychological contract and its dimensions have a statistically significant positive effect on employee engagement. Hypotheses H1, H1a, H1b, H1c, H1e, H1f were confirmed. Employee commitment has the strongest effect on employee engagement ($R^2 = 0.387$). Psychological contract breach also had a significant but weaker effect ($R^2 = 0.072$). No moderating effect of different generations was found on the relationship between psychological contract and employee engagement. Significant generational differences were found: older generations (especially Generation X and Baby Boomers) rated employee engagement more positively than Generation Z. It was also shown that more educated employees were more critical of the psychological contract. The results of the study lead to recommendations for organizations to strengthen perceptions of the psychological contract, especially employee commitment, and to increase employee engagement by personalizing HRM strategies. Through the right management of the psychological contract, organisations can ensure more effective employee engagement across generations.

Keywords: psychological contract, employee engagement, generations, healthcare sector

PRIEDAI

1 priedas. Statistiniai skaičiavimai

2 priedas. Psichologinio kontrakto ir darbuotojų įsitraukimo vertinimo klausimynas

Frequencies

		Statistics				
		Kokios kartos atstovas/-e esate?	Jusu lytis?	Jusu issilavinimas?	Jusu pareigos?	Ar turite pavaldziu darbuotoju?
N	Valid	256	256	256	256	256
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Kokios kartos atstovas/-e esate?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kudikiu bumо karta (gime 1946 - 1964)	24	9.4	9.4	9.4
	X karta (gime 1965 - 1979)	61	23.8	23.8	33.2
	Y karta (gime 1980 - 1994)	119	46.5	46.5	79.7
	Z karta (gime 1995 - 2012)	50	19.5	19.5	99.2
	Kita	2	.8	.8	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Jusu lytis?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vyriska	30	11.7	11.7	11.7
	Moteriska	226	88.3	88.3	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Jusu issilavinimas?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Profesinis	7	2.7	2.7	2.7
	Vidurinis	1	.4	.4	3.1
	Aukstesnysis	24	9.4	9.4	12.5
	Aukstasis neuniversitetinis	36	14.1	14.1	26.6
	Aukstasis universitetinis	188	73.4	73.4	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Jusu pareigos?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gydytojas/-a	142	55.5	55.5	55.5
	Slaugytojas/-a	49	19.1	19.1	74.6

Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/-e)	9	3.5	3.5	78.1
Administracija ir aptarnaujantis personalas	42	16.4	16.4	94.5
Kita	14	5.5	5.5	100.0
Total	256	100.0	100.0	

Ar turite pavaldziu darbuotoju?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip	82	32.0	32.0	32.0
	Ne	174	68.0	68.0	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 metus	134	52.3	52.3	52.3
	6 - 10 metu	51	19.9	19.9	72.3
	11 - 20 metu	48	18.8	18.8	91.0
	21 ir daugiau metu	23	9.0	9.0	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Reliabilit

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	52

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	17

Explor

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Organizacija suteikia galimybes darbuotojams tobulėti ir siekti karjeros.	.207	256	.000	.898	256	.000
Vadovai skatina darbuotoju profesini augima.	.183	256	.000	.901	256	.000
Organizacija sudaro aiskias galimybes kilti karjeros laiptais.	.218	256	.000	.906	256	.000
Organizacija suteikia galimybę rotuoti darba organizacijos viduje.	.168	256	.000	.903	256	.000
Darbuotojams suteikiamos galimybės mokytis ir tobulinti reikalingas kompetencijas.	.254	256	.000	.875	256	.000
Mano atlyginimas atitinka mano darbo pastangas ir rezultatus.	.185	256	.000	.908	256	.000
Organizacija skatina darbuotoju motyvacija per premijas ir paskatinimus.	.173	256	.000	.896	256	.000
Atlygio sistema organizacijoje yra teisinga ir skaidri.	.163	256	.000	.914	256	.000
Organizacija siulo kompensacijas už mokymosi, keliones ar vaiku priežiūros išlaidas.	.156	256	.000	.892	256	.000
Suteikiamos finansines paskatos už išskirtinius pasiekimus.	.183	256	.000	.888	256	.000
Organizacija užtikrina tinkamas ir saugias darbo sąlygas.	.285	256	.000	.836	256	.000
Mano darbo kruvis yra subalansuotas ir atitinka susitarimus.	.219	256	.000	.890	256	.000
Organizacija padeda užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.	.177	256	.000	.909	256	.000
Organizacija sudaro galimybę lanksciai planuoti darbo laiką.	.230	256	.000	.871	256	.000
Darbo procesai organizuojami efektyviai.	.195	256	.000	.907	256	.000

Mano santykiai su kolegomis yra palankus ir draugiski.	.268	256	.000	.765	256	.000
Vadovai palaiko darbuotojus, suteikia reikalinga pagalba.	.200	256	.000	.881	256	.000
Organizacijoje vyrauja pagarbi ir bendradarbiavima skatinanti atmosfera.	.213	256	.000	.884	256	.000
Kolegu ir vadovu palaikymas padeda spresti darbo problemas.	.238	256	.000	.874	256	.000
Komandos nariai bendradarbiauja siekdami bendru tikslu.	.248	256	.000	.864	256	.000
Organizacijos politika yra skaidri ir teisinga.	.172	256	.000	.893	256	.000
Darbuotojai yra informuojami apie svarbiausius organizacijos sprendimus.	.214	256	.000	.889	256	.000
Vadovai priima nuoseklius ir pagrįstus sprendimus.	.219	256	.000	.900	256	.000
Organizacijos vertinimo procedūros yra aiškos ir skaidrios.	.194	256	.000	.901	256	.000
Darbuotojai gali laisvai reikšti savo nuomonę apie organizacijos veiklą.	.194	256	.000	.884	256	.000
As stengiuosi atlikti darbo užduotis atsakingai ir kokybiškai.	.426	256	.000	.560	256	.000
As vykduo darbo užduotis, kuriu is manes tikimasi.	.418	256	.000	.591	256	.000
Mano darbo rezultatai atitinka organizacijos lukescius.	.296	256	.000	.773	256	.000
As laikausi darbo atlikimo terminu.	.368	256	.000	.634	256	.000
As nuolat ieskau budu, kaip tobulinti darbo kokybe.	.288	256	.000	.783	256	.000
As esu lojalus/-i organizacijai ir jos vertybems.	.277	256	.000	.771	256	.000
Tikiu organizacijos tikslu ir siekiu prisideti prie jos augimo.	.232	256	.000	.853	256	.000
Esu pasiruoses/-usi likti organizacijoje ilgesni laika.	.220	256	.000	.833	256	.000
As palaikau organizacijos sprendimus ir tikslus.	.193	256	.000	.875	256	.000

As aktyviai prisidedu prie teigiamo organizacijos ivaizdžio formavimo.	.226	256	.000	.834	256	.000
As skiriu papildomas pastangas, kad organizacija pasiektų savo tikslus.	.212	256	.000	.883	256	.000
As esu lankstus/-i ir prisitaikantis/-i prie naujų darbo užduočių.	.240	256	.000	.799	256	.000
Prisidedu prie pozityvios darbo aplinkos palaikymo.	.306	256	.000	.750	256	.000
As savanoriškai imuosi papildomų darbo užduočių.	.202	256	.000	.882	256	.000
Dirbu viršvalandžius, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui.	.248	256	.000	.829	256	.000
Mano atlyginimas yra mažesnis, nei buvo susitarta ar tikėjasi.	.215	256	.000	.864	256	.000
Organizacija nevykdo savo pažadų dėl premijų ir kitų paskatinimų.	.178	256	.000	.893	256	.000
Mano pastangos organizacijoje nėra tinkamai įvertinamos.	.158	256	.000	.908	256	.000
Organizacija nesuteikė galimybių tobulėti, kaip buvo pažadeta.	.186	256	.000	.897	256	.000
As negavau galimybių paaugstinimui, nors tai buvo aptarta.	.217	256	.000	.851	256	.000
Mokymo ir profesinio augimo galimybes neatitinka mano lūkesčių.	.180	256	.000	.906	256	.000
Mano darbo kruvis yra didesnis, nei buvo sutarta.	.221	256	.000	.880	256	.000
Darbo sąlygos neatitinka ankstesniu susitarimu.	.200	256	.000	.887	256	.000
Mano darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra prastesnis, nei buvo tikėtasi.	.179	256	.000	.901	256	.000
Organizacija neskatina bendradarbiavimo tarp darbuotojų.	.201	256	.000	.887	256	.000
Vadovai nesuteikia reikalingos paramos darbuotojams, nors tai buvo pažadeta.	.177	256	.000	.893	256	.000

Kolegos nesilaiko susitarimu del bendru uzduociu vykdymo.	.180	256	.000	.890	256	.000
---	------	-----	------	------	-----	------

a. Lilliefors Significance Correction

Explore

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Savo darbe as trykstu energija.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Jauciu, kad darbas, kuri atlieku, yra prasmingas ir tikslingas.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Kai dirbu, laikas greitai bega (laikas ?skriete skrieja?).	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Savo darbe jauciuosi stiprus ir energingas.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Savo darbe esu kupinas entuziazmo.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Kai dirbu, pamirstu viska, kas aplink mane (dirbdamas/-a uzsimirstu).	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Mano darbas mane ikvepia.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Atskelus ryte, noriu eiti i darba.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Jauciuosi laimingai (dziugiai), kai intensyviai dirbu.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Didziuuojuosi darbu, kuri darau.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Esu pasineres/-usi (isitraukes/-usi) i savo darba.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Galiu nenutrukstamai dirbti ilga laika.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Mano darbas yra kupinas issukiu (job is challenging).	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Dirbdamas/-a as jauciuosi atsiribojes/-usi (nuo aplinkiniu dalyku).	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Savo darbe jauciuosi emociskai atsparus/-i.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%

Man sunku atsitraukti nuo savo darbo.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%
Savo darbe visuomet esu atkaklus/-i, net kai nesiseka.	256	100.0%	0	0.0%	256	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Savo darbe as trykstu energija.	.187	256	.000	.900	256	.000
Jauciu, kad darbas, kuri atlieku, yra prasmingas ir tikslingas.	.231	256	.000	.830	256	.000
Kai dirbu, laikas greitai bega (laikas ?skriete skrieja?).	.243	256	.000	.835	256	.000
Savo darbe jauciuosi stiprus ir energingas.	.204	256	.000	.888	256	.000
Savo darbe esu kupinas entuziazmo.	.182	256	.000	.914	256	.000
Kai dirbu, pamirstu viska, kas aplink mane (dirbdamas/-a uzsimirstu).	.173	256	.000	.916	256	.000
Mano darbas mane ikvepia.	.190	256	.000	.901	256	.000
Atskelus ryte, noriu eiti i darba.	.186	256	.000	.896	256	.000
Jauciuosi laimingai (dziugiai), kai intensyviai dirbu.	.170	256	.000	.908	256	.000
Didziuojusi darbu, kuri darau.	.220	256	.000	.839	256	.000
Esu pasineres/-usi (isitraukes/-usi) i savo darba.	.191	256	.000	.880	256	.000
Galiu nenutrukstamai dirbti ilga laika.	.180	256	.000	.914	256	.000
Mano darbas yra kupinas issukiu (job is challenging).	.202	256	.000	.871	256	.000
Dirbdamas/-a as jauciuosi atsirbojes/-usi (nuo aplinkiniu dalyku).	.162	256	.000	.912	256	.000
Savo darbe jauciuosi emociskai atsparus/-i.	.181	256	.000	.918	256	.000
Man sunku atsitraukti nuo savo darbo.	.143	256	.000	.946	256	.000
Savo darbe visuomet esu atkaklus/-i, net kai nesiseka.	.187	256	.000	.899	256	.000

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA

Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	33.171	4	8.293	7.408	.000
Within Groups	280.962	251	1.119		
Total	314.134	255			

ONeway

ANOVA

Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	33.171	4	8.293	7.408	.000
Within Groups	280.962	251	1.119		
Total	314.134	255			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD

						95% Confidence Interval Lower Bound
(I) Kokios kartos atstovas/-e esate?	(J) Kokios kartos atstovas/-e esate?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.		
Kudikiu bumо karta (gime 1946 - 1964)	X karta (gime 1965 - 1979)	.14397	.25493	.980		-.5565
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.74128*	.23674	.017		.0908
	Z karta (gime 1995 - 2012)	1.02794*	.26273	.001		.3060
	Kita	.14861	.77867	1.000		-1.9909
X karta (gime 1965 - 1979)	Kudikiu bumо karta (gime 1946 - 1964)	-.14397	.25493	.980		-.8444
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.59732*	.16660	.004		.1395
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.88398*	.20184	.000		.3294
	Kita	.00464	.76029	1.000		-2.0844
Y karta (gime 1980 - 1994)	Kudikiu bumо karta (gime 1946 - 1964)	-.74128*	.23674	.017		-1.3918
	X karta (gime 1965 - 1979)	-.59732*	.16660	.004		-1.0551
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.28666	.17831	.494		-.2033
	Kita	-.59267	.75438	.935		-2.6655
Z karta (gime 1995 - 2012)	Kudikiu bumо karta (gime 1946 - 1964)	-1.02794*	.26273	.001		-1.7499
	X karta (gime 1965 - 1979)	-.88398*	.20184	.000		-1.4386
	Y karta (gime 1980 - 1994)	-.28666	.17831	.494		-.7766

	Kita	-.87933	.76294	.778	-2.9757
Kita	Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	-.14861	.77867	1.000	-2.2882
	X karta (gime 1965 - 1979)	-.00464	.76029	1.000	-2.0937
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.59267	.75438	.935	-1.4802
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.87933	.76294	.778	-1.2170

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD

		95% Confidence Interval
(I) Kokios kartos atstovas/-e esate?	(J) Kokios kartos atstovas/-e esate?	Upper Bound
Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	X karta (gime 1965 - 1979)	.8444
	Y karta (gime 1980 - 1994)	1.3918
	Z karta (gime 1995 - 2012)	1.7499
	Kita	2.2882
X karta (gime 1965 - 1979)	Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	.5565
	Y karta (gime 1980 - 1994)	1.0551
	Z karta (gime 1995 - 2012)	1.4386
	Kita	2.0937
Y karta (gime 1980 - 1994)	Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	-.0908
	X karta (gime 1965 - 1979)	-.1395
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.7766
	Kita	1.4802
Z karta (gime 1995 - 2012)	Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	-.3060
	X karta (gime 1965 - 1979)	-.3294
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.2033
	Kita	1.2170
Kita	Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	1.9909
	X karta (gime 1965 - 1979)	2.0844
	Y karta (gime 1980 - 1994)	2.6655
	Z karta (gime 1995 - 2012)	2.9757

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD^{a,b}

		Subset for alpha = 0.05
Kokios kartos atstovas/-e esate?	N	1
Z karta (gime 1995 - 2012)	50	4.6818
Y karta (gime 1980 - 1994)	119	4.9684

Kita	2	5.5611
X karta (gime 1965 - 1979)	61	5.5658
Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	24	5.7097
Sig.		.266

Oneway

ANOVA

Konstruktas_psichologinis_kontraktas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.241	4	.310	2.860	.024
Within Groups	27.224	251	.108		
Total	28.465	255			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Tukey HSD

(I) Kokios kartos atstovas/- esate?	(J) Kokios kartos atstovas/- esate?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound
Kudikiu bumо karta (gime 1946 - 1964)	X karta (gime 1965 - 1979)	.09999	.07936	.716	-.1181
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.13653	.07369	.346	-.0660
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.25050*	.08178	.020	.0258
	Kita	-.04028	.24239	1.000	-.7063
X karta (gime 1965 - 1979)	Kudikiu bumо karta (gime 1946 - 1964)	-.09999	.07936	.716	-.3180
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.03655	.05186	.955	-.1060
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.15051	.06283	.120	-.0221
	Kita	-.14026	.23666	.976	-.7905
Y karta (gime 1980 - 1994)	Kudikiu bumо karta (gime 1946 - 1964)	-.13653	.07369	.346	-.3390
	X karta (gime 1965 - 1979)	-.03655	.05186	.955	-.1790
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.11397	.05550	.244	-.0385
	Kita	-.17681	.23482	.944	-.8220
Z karta (gime 1995 - 2012)	Kudikiu bumо karta (gime 1946 - 1964)	-.25050*	.08178	.020	-.4752
	X karta (gime 1965 - 1979)	-.15051	.06283	.120	-.3231
	Y karta (gime 1980 - 1994)	-.11397	.05550	.244	-.2665
	Kita	-.29078	.23749	.737	-.9433
Kita	Kudikiu bumо karta (gime 1946 - 1964)	.04028	.24239	1.000	-.6257
	X karta (gime 1965 - 1979)	.14026	.23666	.976	-.5100
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.17681	.23482	.944	-.4684
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.29078	.23749	.737	-.3618

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Tukey HSD

		95% Confidence Interval
(I) Kokios kartos atstovas/-e esate?	(J) Kokios kartos atstovas/-e esate?	Upper Bound
Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	X karta (gime 1965 - 1979)	.3180
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.3390
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.4752
	Kita	.6257
X karta (gime 1965 - 1979)	Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	.1181
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.1790
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.3231
	Kita	.5100
Y karta (gime 1980 - 1994)	Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	.0660
	X karta (gime 1965 - 1979)	.1060
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.2665
	Kita	.4684
Z karta (gime 1995 - 2012)	Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	-.0258
	X karta (gime 1965 - 1979)	.0221
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.0385
	Kita	.3618
Kita	Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	.7063
	X karta (gime 1965 - 1979)	.7905
	Y karta (gime 1980 - 1994)	.8220
	Z karta (gime 1995 - 2012)	.9433

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Tukey HSD^{a,b}

		Subset for alpha = 0.05
Kokios kartos atstovas/-e esate?	N	1
Z karta (gime 1995 - 2012)	50	3.2220
Y karta (gime 1980 - 1994)	119	3.3360
X karta (gime 1965 - 1979)	61	3.3725
Kudikiu bumo karta (gime 1946 - 1964)	24	3.4725
Kita	2	3.5128
Sig.		.363

Oneway

ANOVA

Konstruktas_psichologinis_kontraktas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.259	4	.315	2.903	.022
Within Groups	27.206	251	.108		
Total	28.465	255			

Oneway

ANOVA

Konstruktas_psichologinis_kontraktas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.259	4	.315	2.903	.022
Within Groups	27.206	251	.108		
Total	28.465	255			

Oneway

ANOVA

Konstruktas_psichologinis_kontraktas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.228	3	.409	3.787	.011
Within Groups	27.237	252	.108		
Total	28.465	255			

Oneway

ANOVA

Konstruktas_psichologinis_kontraktas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.217	2	.608	5.649	.004
Within Groups	27.248	253	.108		
Total	28.465	255			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Tukey HSD

(I) Issilavinimas_apjungtas2	(J) Issilavinimas_apjungtas2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
1.00	2.00	.21963	.13398	.231
	3.00	.34671*	.11808	.010
2.00	1.00	-.21963	.13398	.231
	3.00	.12708	.07049	.171

3.00	1.00	-.34671*	.11808	.010
	2.00	-.12708	.07049	.171

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Tukey HSD

		95% Confidence Interval	
(I) Issilavinimas_apjungtas2	(J) Issilavinimas_apjungtas2	Lower Bound	Upper Bound
1.00	2.00	-.0962	.5355
	3.00	.0683	.6251
2.00	1.00	-.5355	.0962
	3.00	-.0391	.2933
3.00	1.00	-.6251	-.0683
	2.00	-.2933	.0391

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Tukey HSD^{a,b}

		Subset for alpha = 0.05	
Issilavinimas_apjungtas2	N	1	2
3.00	224	3.3138	
2.00	24	3.4409	3.4409
1.00	8		3.6606
Sig.		.486	.119

Oneway

ANOVA

Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17.537	2	8.769	7.480	.001
Within Groups	296.597	253	1.172		
Total	314.134	255			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD

(I) Issilavinimas_apjungtas2	(J) Issilavinimas_apjungtas2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
------------------------------	------------------------------	-----------------------	------------	------

1.00	2.00	-.14907	.44203	.939
	3.00	.67659	.38958	.194
2.00	1.00	.14907	.44203	.939
	3.00	.82566*	.23255	.001
3.00	1.00	-.67659	.38958	.194
	2.00	-.82566*	.23255	.001

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD

(I) Issilavinimas_apjungtas2	(J) Issilavinimas_apjungtas2	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
1.00	2.00	-1.1912	.8930
	3.00	-.2419	1.5951
2.00	1.00	-.8930	1.1912
	3.00	.2774	1.3739
3.00	1.00	-1.5951	.2419
	2.00	-1.3739	-.2774

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD^{a,b}

Issilavinimas_apjungtas2	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
3.00	224	5.0304	
1.00	8	5.7069	
2.00	24	5.8560	
Sig.		.064	

Oneway

ANOVA

Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.813	4	.953	.771	.545
Within Groups	310.321	251	1.236		
Total	314.134	255			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD

(I) Jusu pareigos?	(J) Jusu pareigos?	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
--------------------	--------------------	------------	------	-------------------------

		Mean Difference (I- J)			Lower Bound	Upper Bound
Gydytojas/-a	Slaugytojas/-a	-.10103	.18422	.982	-.6072	.4052
	Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/- e)	-.55888	.38220	.588	-1.6091	.4913
	Administracija ir aptarnaujantis personalas	-.00658	.19530	1.000	-.5432	.5301
	Kita	-.30817	.31147	.860	-1.1640	.5477
Slaugytojas/-a	Gydytojas/-a	.10103	.18422	.982	-.4052	.6072
	Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/- e)	-.45785	.40324	.788	-1.5658	.6501
	Administracija ir aptarnaujantis personalas	.09444	.23381	.994	-.5480	.7369
	Kita	-.20714	.33696	.973	-1.1330	.7187
Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/- e)	Gydytojas/-a	.55888	.38220	.588	-.4913	1.6091
	Slaugytojas/-a	.45785	.40324	.788	-.6501	1.5658
	Administracija ir aptarnaujantis personalas	.55229	.40842	.659	-.5699	1.6745
	Kita	.25071	.47506	.984	-1.0546	1.5560
Administracija ir aptarnaujantis personalas	Gydytojas/-a	.00658	.19530	1.000	-.5301	.5432
	Slaugytojas/-a	-.09444	.23381	.994	-.7369	.5480
	Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/- e)	-.55229	.40842	.659	-1.6745	.5699
	Kita	-.30159	.34314	.904	-1.2444	.6413
Kita	Gydytojas/-a	.30817	.31147	.860	-.5477	1.1640
	Slaugytojas/-a	.20714	.33696	.973	-.7187	1.1330
	Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/- e)	-.25071	.47506	.984	-1.5560	1.0546
	Administracija ir aptarnaujantis personalas	.30159	.34314	.904	-.6413	1.2444

Homogeneous Subsets

Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD^{a,b}

		Subset for alpha = 0.05	
Jusu pareigos?	N	1	
Gydytojas/-a	142	5.0720	
Administracija ir aptarnaujantis personalas	42	5.0786	
Slaugytojas/-a	49	5.1730	
Kita	14	5.3802	
Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/-e)	9	5.6309	
Sig.		.471	

Oneway

ANOVA

Konstruktas_psichologinis_kontraktas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.466	4	.116	1.043	.385
Within Groups	27.999	251	.112		
Total	28.465	255			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Tukey HSD

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) Jusu pareigos?	(J) Jusu pareigos?				Lower Bound	Upper Bound
Gydytojas/-a	Slaugytojas/-a	-.02729	.05534	.988	-.1793	.1248
	Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/-e)	-.20026	.11480	.409	-.5157	.1152
	Administracija ir aptarnaujantis personalas	-.07375	.05866	.718	-.2349	.0874
	Kita	-.03198	.09356	.997	-.2891	.2251
Slaugytojas/-a	Gydytojas/-a	.02729	.05534	.988	-.1248	.1793

	Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/-e)		-.17296	.12112	.610	-.5058	.1599
	Administracija aptarnaujantis personalas	ir	-.04646	.07023	.964	-.2394	.1465
	Kita		-.00468	.10121	1.000	-.2828	.2734
Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/-e)	Gydytojas/-a		.20026	.11480	.409	-.1152	.5157
	Slaugytojas/-a		.17296	.12112	.610	-.1599	.5058
	Administracija aptarnaujantis personalas	ir	.12651	.12268	.841	-.2106	.4636
	Kita		.16828	.14270	.763	-.2238	.5604
Administracija aptarnaujantis personalas	Gydytojas/-a	ir	.07375	.05866	.718	-.0874	.2349
	Slaugytojas/-a		.04646	.07023	.964	-.1465	.2394
	Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/-e)		-.12651	.12268	.841	-.4636	.2106
	Kita		.04177	.10307	.994	-.2414	.3250
Kita	Gydytojas/-a		.03198	.09356	.997	-.2251	.2891
	Slaugytojas/-a		.00468	.10121	1.000	-.2734	.2828
	Pagalbinis medicinos personalas (Slaugytojo padejejas/-a, laborantas/-e)		-.16828	.14270	.763	-.5604	.2238
	Administracija aptarnaujantis personalas	ir	-.04177	.10307	.994	-.3250	.2414

Homogeneous Subsets

ANOVA

Konstruktas_psichologinis_kontraktas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.341	3	.114	1.019	.385
Within Groups	28.123	252	.112		
Total	28.465	255			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Tukey HSD

(I) Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?	(J) Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.
1 - 5 metus	6 - 10 metu	-.04112	.05496	.877
	11 - 20 metu	-.07406	.05619	.552
	21 ir daugiau metu	-.10273	.07540	.524
6 - 10 metu	1 - 5 metus	.04112	.05496	.877
	11 - 20 metu	-.03295	.06718	.961
	21 ir daugiau metu	-.06161	.08391	.883
11 - 20 metu	1 - 5 metus	.07406	.05619	.552
	6 - 10 metu	.03295	.06718	.961
	21 ir daugiau metu	-.02867	.08472	.987
21 ir daugiau metu	1 - 5 metus	.10273	.07540	.524
	6 - 10 metu	.06161	.08391	.883
	11 - 20 metu	.02867	.08472	.987

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Tukey HSD

(I) Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?	(J) Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
1 - 5 metus	6 - 10 metu	-.1833	.1010
	11 - 20 metu	-.2194	.0713
	21 ir daugiau metu	-.2977	.0923
6 - 10 metu	1 - 5 metus	-.1010	.1833
	11 - 20 metu	-.2067	.1408
	21 ir daugiau metu	-.2786	.1554
11 - 20 metu	1 - 5 metus	-.0713	.2194
	6 - 10 metu	-.1408	.2067
	21 ir daugiau metu	-.2478	.1904
21 ir daugiau metu	1 - 5 metus	-.0923	.2977
	6 - 10 metu	-.1554	.2786
	11 - 20 metu	-.1904	.2478

Homogeneous Subsets

Oneway

ANOVA

Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.866	3	3.289	2.724	.045
Within Groups	304.267	252	1.207		

Total	314.134	255			
-------	---------	-----	--	--	--

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD

(I) Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?	(J) Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
1 - 5 metus	6 - 10 metu	-.25899	.18079	.480
	11 - 20 metu	-.30029	.18484	.367
	21 ir daugiau metu	-.62606	.24801	.059
6 - 10 metu	1 - 5 metus	.25899	.18079	.480
	11 - 20 metu	-.04130	.22097	.998
	21 ir daugiau metu	-.36707	.27599	.545
11 - 20 metu	1 - 5 metus	.30029	.18484	.367
	6 - 10 metu	.04130	.22097	.998
	21 ir daugiau metu	-.32577	.27866	.647
21 ir daugiau metu	1 - 5 metus	.62606	.24801	.059
	6 - 10 metu	.36707	.27599	.545
	11 - 20 metu	.32577	.27866	.647

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD

(I) Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?	(J) Kiek laiko dirbate sioje organizacijoje?	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
1 - 5 metus	6 - 10 metu	-.7266	.2086
	11 - 20 metu	-.7783	.1778
	21 ir daugiau metu	-1.2675	.0153
6 - 10 metu	1 - 5 metus	-.2086	.7266
	11 - 20 metu	-.6128	.5302
	21 ir daugiau metu	-1.0809	.3467
11 - 20 metu	1 - 5 metus	-.1778	.7783
	6 - 10 metu	-.5302	.6128
	21 ir daugiau metu	-1.0465	.3949
21 ir daugiau metu	1 - 5 metus	-.0153	1.2675
	6 - 10 metu	-.3467	1.0809
	11 - 20 metu	-.3949	1.0465

Homogeneous Subsets

Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Tukey HSD^{a,b}

Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1 - 5 metus	134	4.9648	
6 - 10 metu	51	5.2237	5.2237
11 - 20 metu	48	5.2650	5.2650
21 ir daugiau metu	23		5.5908
Sig.		.577	.402

T-Test

Group Statistics

	Jusu lytis?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas	Vyriska	30	4.7167	1.23015	.22459
	Moteriska	226	5.1836	1.08418	.07212
Konstruktas_psichologinis_kontraktas	Vyriska	30	3.2176	.45004	.08217
	Moteriska	226	3.3524	.31347	.02085

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas	Equal variances assumed	.474	.492	-2.181
	Equal variances not assumed			-1.980
Konstruktas_psichologinis_kontraktas	Equal variances assumed	7.618	.006	-2.090
	Equal variances not assumed			-1.590

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas	Equal variances assumed	254	.030	-.46696
	Equal variances not assumed	35.240	.056	-.46696
Konstruktas_psichologinis_kontraktas	Equal variances assumed	254	.038	-.13480
	Equal variances not assumed	32.838	.121	-.13480

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas	Equal variances assumed	.21410	-.88860	-.04532
	Equal variances not assumed	.23589	-.94572	.01180
Konstruktas_psichologinis_kontraktas	Equal variances assumed	.06450	-.26182	-.00778
	Equal variances not assumed	.08477	-.30730	.03770

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.517 ^a	.267	.264	.95207

a. Predictors: (Constant), Konstruktas_psichologinis_kontraktas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83.901	1	83.901	92.562	.000 ^b
	Residual	230.233	254	.906		
	Total	314.134	255			

a. Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

b. Predictors: (Constant), Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.599	.598		-1.002	.317
	Konstruktas_psichologinis_kontraktas	1.717	.178	.517	9.621	.000

a. Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Regression 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.517 ^a	.267	.264	.95207

a. Predictors: (Constant), Konstruktas_psichologinis_kontraktas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83.901	1	83.901	92.562	.000 ^b
	Residual	230.233	254	.906		
	Total	314.134	255			

a. Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

b. Predictors: (Constant), Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.599	.598		-1.002	.317
	Konstruktas_psichologinis_kontraktas	1.717	.178	.517	9.621	.000

a. Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukimas

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 ^a	.400	.393	.86500

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	125.580	3	41.860	55.945	.000 ^b
	Residual	188.554	252	.748		
	Total	314.134	255			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.281	.557		.504	.615
	Dimensija_darbdavio_isipareigojimai_darbuotojui	.220	.107	.165	2.060	.040
	Dimensija_darbuotojo_isipareigojimai_organizacijai	.962	.105	.543	9.168	.000
	Dimensija_psichologinio_kontrakto_pazeidimas	.051	.088	.041	.573	.567

a. Dependent Variable: Konstruktas_darbuotoju_isitraukias

Regression 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.477 ^a	.227	.224	1.08939

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	-.942	.685		-1.376	.170
	Konstruktas_psichologinis_kontraktas	1.765	.204	.477	8.645	.000

a. Dependent Variable: Dimensija_energingas

Regression 4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Konstruktas_psichologinis_kontraktas ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Dimensija_atsidavimas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.487 ^a	.237	.234	1.02166

a. Predictors: (Constant), Konstruktas_psichologinis_kontraktas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.437	1	82.437	78.979	.000 ^b
	Residual	265.122	254	1.044		
	Total	347.559	255			

a. Dependent Variable: Dimensija_atsidavimas

b. Predictors: (Constant), Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-.276	.642		-.430	.668
	Konstruktas_psichologinis_kontraktas	1.702	.191	.487	8.887	.000

a. Dependent Variable: Dimensija_atsidavimas

Regression 5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.500 ^a	.250	.247	.97629

a. Predictors: (Constant), Konstruktas_psichologinis_kontraktas

Run MATRIX procedure:

Moderation

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

```

*****
Model : 1
  Y : isitrauk
  X : kontrak
  W : Q5A1

Sample
Size: 256

Coding of categorical W variable for analysis:
  Q5A1  W1  W2  W3
1.000 .000 .000 .000
2.000 1.000 .000 .000
3.000 .000 1.000 .000
4.000 .000 .000 1.000

*****

OUTCOME VARIABLE:
isitrauk

Model Summary
  R    R-sq   MSE    F    df1    df2    p
.5700 .3249 .8551 17.0538 7.0000 248.0000 .0000

Model
      coeff    se    t    p    LLCI    ULCI
constant 1.7944 3.6481 .4919 .6232 -5.3907 8.9796
kontrak  1.1275 1.0492 1.0747 .2836 -.9389 3.1939
W1      -1.3236 3.9486 -.3352 .7378 -9.1007 6.4535
W2      -1.9971 3.7590 -.5313 .5957 -9.4008 5.4066
W3      -2.6460 3.7636 -.7030 .4827 -10.0587 4.7667
Int_1    .3832 1.1403 .3361 .7371 -1.8626 2.6291
Int_2    .4226 1.0835 .3900 .6968 -1.7114 2.5566
Int_3    .5944 1.0868 .5469 .5849 -1.5461 2.7348

Product terms key:
Int_1 :  kontrak x    W1
Int_2 :  kontrak y    W2
Int_3 :  kontrak z    W3

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng    F    df1    df2    p
X*W   .0013   .1539 3.0000 248.0000 .9271
-----
      Focal predict: kontrak (X)
      Mod var: Q5A1 (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  kontrak Q5A1 isitrauk .
BEGIN DATA.
  3.0409 1.0000 5.2231

```

3.3733	1.0000	5.5979
3.6364	1.0000	5.8946
3.0409	2.0000	5.0648
3.3733	2.0000	5.5670
3.6364	2.0000	5.9645
3.0409	3.0000	4.5111
3.3733	3.0000	5.0264
3.6364	3.0000	5.4342
3.0409	4.0000	4.3846
3.3733	4.0000	4.9569
3.6364	4.0000	5.4100

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

kontrak WITH isitrauk BY Q5A1 .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

----- END MATRIX ----

Gerbiami Respondentai,

Esu **Mykolo Romerio universiteto lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantė Simona Stech**. Baigiamajame darbe atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti psichologinio kontrakto įtaką skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklą: Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose.

Maloniai kviečiu Jus **bendradarbiauti** ir atsakyti į šioje anketoje pateiktus teiginius. Apklausa yra **anoniminė**, konfidencialumas garantuojamas. Surinkti duomenys bus statistiškai apibendrinti ir naudojami baigiamajame darbe.

Kiekvieno Jūsų indėlis yra neįkainojamas.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir anketai skirtą laiką!

**PSICHOLOGINIO KONTRAKTO IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO VERTINIMO
KLAUSIMYNAS**

Įvertinkite, pateiktus teiginius susijusius su darbdavio įsipareigojimais darbuotojui.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
Darbdavio įsipareigojimai darbuotojui						
Įvertinkite pateiktus teiginius susijusius su darbdavio įsipareigojimais darbuotojui. Pasirinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais: 1 – Visiškai nesutinku 2 – Nesutinku 3 – Nei sutinku, nei nesutinku 4 – Sutinku 5 – Visiškai sutinku						
1	Organizacija suteikia galimybes darbuotojams tobulėti ir siekti karjeros.					
2	Vadovai skatina darbuotojų profesinį augimą.					
3	Organizacija sudaro aiškias galimybes kilti karjeros laiptais.					
4	Organizacija suteikia galimybę rotuoti darbą organizacijos viduje.					
5	Darbuotojams suteikiamos galimybės mokytis ir tobulinti reikalingas kompetencijas.					
6	Mano atlyginimas atitinka mano darbo pastangas ir rezultatus.					
7	Organizacija skatina darbuotojų motyvaciją per premijas ir paskatinimus.					
8	Atlygio sistema organizacijoje yra teisinga ir skaidri.					
9	Organizacija siūlo kompensacijas už mokymosi, kelionės ar vaikų priežiūros išlaidas.					
10	Suteikiamos finansinės paskatos už išskirtinius pasiekimus.					
11	Organizacija užtikrina tinkamas ir saugias darbo sąlygas.					
12	Mano darbo krūvis yra subalansuotas ir atitinka susitarimus.					
13	Organizacija padeda užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.					
14	Organizacija sudaro galimybę lanksčiai planuoti darbo laiką.					
15	Darbo procesai organizuojami efektyviai.					
16	Mano santykiai su kolegomis yra palankūs ir draugiški.					
17	Vadovai palaiko darbuotojus, suteikia reikalingą pagalbą.					
18	Organizacijoje vyrauja pagarbi ir bendradarbiavimą skatinanti atmosfera.					
19	Kolegų ir vadovų palaikymas padeda spręsti darbo problemas.					
20	Komandos nariai bendradarbiauja siekdami bendrų tikslų.					
21	Organizacijos politika yra skaidri ir teisinga.					
22	Darbuotojai yra informuojami apie svarbiausius organizacijos sprendimus.					
23	Vadovai priima nuoseklius ir pagrįstus sprendimus.					

24	Organizacijos vertinimo procedūros yra aiškos ir skaidrios.					
25	Darbuotojai gali laisvai reikšti savo nuomonę apie organizacijos veiklą.					
Darbuotojų įsipareigojimai						
Įvertinkite pateiktus teiginius susijusius su darbuotojo įsipareigojimais organizacijai. Pasirinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais: 1 – Visiškai nesutinku 2 – Nesutinku 3 – Nei sutinku, nei nesutinku 4 – Sutinku 5 – Visiškai sutinku						
Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
26	Aš stengiuosi atlikti darbo užduotis atsakingai ir kokybiškai.					
27	Aš vykdu darbu užduotis, kurių iš manęs tikimasi.					
28	Mano darbo rezultatai atitinka organizacijos lūkesčius.					
29	Aš laikausi darbo atlikimo terminų.					
30	Aš nuolat ieškau būdų, kaip tobulinti darbo kokybę.					
31	Aš esu lojalus/-i organizacijai ir jos vertybėms.					
32	Tikiu organizacijos tikslu ir siekiu prisidėti prie jos augimo.					
33	Esu pasiruošęs/-usi likti organizacijoje ilgesnį laiką.					
34	Aš palaikau organizacijos sprendimus ir tikslus.					
35	Aš aktyviai prisidedu prie teigiamo organizacijos įvaizdžio formavimo.					
36	Aš skiriu papildomas pastangas, kad organizacija pasiektų savo tikslus.					
37	Aš esu lankstus/-i ir prisitaikantis/-i prie naujų darbo užduočių.					
38	Prisidedu prie pozityvios darbo aplinkos palaikymo.					
39	Aš savanoriškai imuosi papildomų darbo užduočių.					
40	Dirbu viršvalandžius, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui.					
Psichologinio kontrakto pažeidimai						
Įvertinkite pateiktus teiginius susijusius su psichologinio kontrakto organizacijoje pažeidimais. Pasirinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais: 1 – Visiškai nesutinku 2 – Nesutinku 3 – Nei sutinku, nei nesutinku 4 – Sutinku 5 – Visiškai sutinku						
Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
41	Mano atlyginimas yra mažesnis, nei buvo susitarta ar tikėjasi.					
42	Organizacija nevykdo savo pažadų dėl premijų ir kitų paskatinimų.					
43	Mano pastangos organizacijoje nėra tinkamai įvertinamos.					
44	Organizacija nesuteikė galimybių tobulėti, kaip buvo pažadėta.					
45	Aš negavau galimybių paaugstinimui, nors tai buvo aptarta.					
46	Mokymo ir profesinio augimo galimybės neatitinka mano lūkesčių.					
47	Mano darbo krūvis yra didesnis, nei buvo sutarta.					
48	Darbo sąlygos neatitinka ankstesnių susitarimų.					
49	Mano darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra prastesnis, nei buvo tikėtasi.					
50	Organizacija neskatina bendradarbiavimo tarp darbuotojų.					
51	Vadovai nesuteikia reikalingos paramos darbuotojams, nors tai buvo pažadėta.					
52	Kolegos nesilaiko susitarimų dėl bendrų užduočių vykdymo.					

Darbuotojų įsitraukimo teiginiai

Įvertinkite pateiktus teiginius susijusius su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Pasirinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais: 1 – Niekada 2 – Beveik niekada (kelis kartus per metus ir rečiau) 3 – Retai (kartą per mėnesį ar rečiau) 4 – Kartais (kelis kartus per mėnesį) 5 – Dažnai (kartą per savaitę) 6 – Labai dažnai (kelis kartus per savaitę) 7 – Visada (kiekvieną dieną)								
Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5	6	7
1	Savo darbe aš trykštu energija							
2	Jaučiu, kad darbas, kurį atlieku, yra prasmingas ir tikslingas							
3	Kai dirbu, laikas greitai bėga (laikas „skriete skrieja“)							
4	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir energingas							
5	Savo darbe esu kupinas entuziazmo							
6	Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane (dirbdamas/-a užsimirštu)							
7	Mano darbas mane įkvepia							
8	Atskėlus ryte, noriu eiti į darbą							
9	Jaučiuosi laimingai (džiugiai), kai intensyviai dirbu							
10	Didžiuojuosi darbu, kurį darau							

11	Esu pasinėręs/-usi (įsitraukęs/-usi) į savo darbą							
12	Galiu nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką							
13	Mano darbas yra kupinas iššūkių (job is challenging)							
14	Dirbdamas/-a aš jaučiuosi atsiribojęs/-usi (nuo aplinkinių dalykų)							
15	Savo darbe jaučiuosi emociškai atsparus/-i							
16	Man sunku atsitraukti nuo savo darbo							
17	Savo darbe visuomet esu atkaklus/-i, net kai nesiseka							

Jūsų lytis:

☐ Vyrishka

☐ Moterishka

Kokios kartos atstovas,-ė esate:

☐ X karta (1965-1979 m.)

☐ Kūdikių bummo karta (1946-1964 m.)

☐ Y karta (1980-1994 m.)

☐ Kita

☐ Z karta (1995-2012 m.)

Jūsų išsilavinimas:

☐ Aukštesnysis

☐ Vidurinis

☐ Aukštasis universitetinis

☐ Profesinis

☐ Aukštasis neuniversitetinis

Jūsų pareigos:

☐ Gydytojas,-a

☐ Administracija ir aptarnaujantis personalas

☐ Slaugytojas,-a

☐ Pagalbinis medicinos personalas (slaugytojo padėjėjas,-a, laborantas,-ė)

☐ Kita

Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

☐ 1-5 m.

☐ 6-10 m.

☐ 11-20 m.

☐ 21 m. ir daugiau

Ar turite pavaldžių darbuotojų?

☐ Taip

☐ Ne