

PSICHOLOGINĖS SUTARTIES VEIKSNIŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI: X IR Y KARTŲ PERSPEKTYVA

RAIMONDA ALONDERIENĖ¹, LINA JUKNEVIČIENĖ²

ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas (Lietuva), UAB „Vilniaus viešasis transportas“ (Lietuva)

ANOTACIJA

Šiame straipsnyje siekiama nustatyti psichologinės sutarties veiksnius, kurie turi įtakos X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Atliktas kiekybinis tyrimas, apklausti 287 X ir Y kartų atstovai iš 20 Lietuvos paslaugų įmonių. Nustatyta, kad X kartos darbuotojai pasižymi didesniu emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu organizacijai nei Y kartos darbuotojai. Tačiau nepastebėta statistiškai reikšmingų skirtumų, kalbant apie abiejų kartų tęstinį įsipareigojimą organizacijai. Tyrimas atskleidė, kad tik keletas skirtingų psichologinės sutarties veiksnių lemia X ir Y kartų darbuotojų emocinį įsipareigojimą: X kartos darbuotojams karjeros raida, Y kartos darbuotojams – socialinė atmosfera.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *psichologinė sutartis, įsipareigojimas organizacijai, X ir Y kartos, Lietuva.*

JEL KLASIFIKACIJA: M5.

DOI:

Įvadas

Darbiniai dvišaliai darbuotojo ir organizacijos tarpusavio santykiai įprastai apibrėžiami formalia darbo sutartimi. Tačiau nuo pat darbinių santykių pradžios (kai tik darbuotojas ateina įsidarbinti) tarp darbdavio ir darbuotojo užsimezga neformalūs, nerašyti ir neišforminti santykiai, atsiranda lūkesčių vienas kito atžvilgiu, kurie tęsiasi iki pat darbuotojo karjeros toje įmonėje pabaigos. Vadybinėje literatūroje šie lūkesčiai įvardijami kaip *psichologinė sutartis* (angl. *psychological contract*) (De Vos, Buyens ir Schalk, 2003). Pasaulyje *psichologinės sutarties* sąvoka ir jos svarba vadyboje įvairiais aspektais pradėta nagrinėti jau nuo 1960 m. (Argyris, 1960). Darbuotojų noras įsipareigoti organizacijai lemia ne tik geresnius rezultatus, efektyvesnę darbo atlikimą, bet didina ir darbuotojų išitraukimą į organizacijos veiklą. Tokie įsipareigoję darbuotojai susitapatina su organizacija, siekdami jos tikslų ir tobulindami veiklą, teikia pasiūlymų dėl inovacijų.

Į darbo rinką ateina visiškai nauja karta, turinti kitokį požiūrį į darbinius santykius (Stewart, Oliver, Cravens ir Oishi, 2017). Jauni darbuotojai turi daugiau galimybių įgyti išsilavinimą užsienyje, geriau suvokia savo alternatyvas ir pasirinkimo variantus. Organizacijoms labai svarbu suprasti kartų skirtumus ir atsižvelgiant į tai formuoti psichologinės sutarties veiksnius. Nors kartų klausimas pasaulinėje vadyboje nagrinėjamas jau daugiau nei 50 metų, Lietuvoje apie jų skirtumus darbinuose santykiuose pradėta kalbėti

¹ Raimonda Alonderienė – docentė, daktarė, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas
Mokslinės kryptys: personalo vadyba
El. paštas: raimonda.alonderiene@ism.lt
Tel. +370 611 156 11

² Lina Juknevičienė – magistrė, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Keleivių aptarnavimo ir kokybės padalinio vadovė,
UAB „Vilniaus viešasis transportas“
Mokslinės kryptys: personalo vadyba
El. paštas: lina.jukneviociene@vilniausvt.lt
Tel. +370 618 80219

visai neseniai. Per pastaruosius keletą metų daugelio organizacijų vadovai teigia pastebintys skirtumų tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, be to, susiduria su tam tikrais sunkumais, sprendžiant konfliktus tarp skirtingų kartų darbuotojų ar ieškant tinkamos motyvacijos (Vaiginienė, Alonderienė, Pilkienė, Ramonienė, Savanevičienė ir Stankevičiūtė, priimta spausdinti). Pastebima, kad skirtingų kartų darbuotojai linkę nevienodai įsipareigoti organizacijai, skiriasi ir jų vertinimas bei požiūris į tai, kaip organizacija linkusi laikytis duotų pažadų (Stewart ir kt., 2017).

Vakarų šalių mokslinėje literatūroje aptinkama nemažai darbų, kuriuose analizuojamas skirtingų kartų darbuotojų požiūris į motyvaciją darbe, jų ketinimą įsipareigoti organizacijai ir įsipareigojimą lemiančius veiksnius (De Hauw ir De Vos, 2010; Festing ir Schafer, 2014 ir kt.). Tačiau tiek straipsnių, tiek tyrimų, nagrinėjančių psichologinės sutarties veiksnių įtaką X ir Y kartos darbuotojų emociniam, normatyviniam bei tęstiniam įsipareigojimui, reta, jei apskritai yra, ypač Lietuvos kontekste. Taigi šiame darbe nagrinėjamas probleminis klausimas: kaip psichologinės sutarties veiksniai veikia X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Darbo tikslas: nustatyti psichologinės sutarties veiksnius, kurie turi įtakos X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui (emociniam, normatyviniam ir tęstiniam) organizacijai Lietuvos paslaugų organizacijose.

Darbo objektas – psichologinės sutarties ir įsipareigojimo organizacijai sąveika.

Darbo uždaviniai:

- apžvelgti mokslinę literatūrą ir ankstesnius tyrimus kartų teorijos, įsipareigojimo organizacijai ir psichologinės sutarties klausimais;
- atlikti empirinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti, kaip psichologinės sutarties veiksniai veikia X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai Lietuvos paslaugų organizacijose;
- išanalizuoti šio tyrimo duomenis ir palyginti juos su ankstesniais tyrimais; įvertinti X ir Y kartų darbuotojų skirtumus, kalbant apie jų įsipareigojimą organizacijai bei psichologinę sutartį.

Atliktas empirinis kiekybinis tyrimas – internetinė apklausa, remiantis „Tilburg Psychological Contract Questionnaire“ (2005), N. J. Allen ir J. P. Meyer (1991) metodologija. Apklausoje dalyvavo 468 darbuotojai iš 20 skirtingų geografinių regionų Lietuvos paslaugų sektoriaus organizacijų. Toliau darbe analizuojami 287 tinkamų respondentų duomenys.

Šis straipsnis pradedamas literatūros analize, kuria siekta atskleisti kartų, psichologinės sutarties ir įsipareigojimo organizacijai sąvokas bei jų sąsajas. Antroje dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodologija ir jo rezultatai. Straipsnis baigiamas diskusijos dalimi ir išvadomis.

1. Literatūros apžvalga

1.1. Kartų teorijos apžvalga

B. R. Kopperschmidt (2000) kartas apibūdina kaip grupę žmonių, kuriuos sieja gimimo data ir esminiai įvykiai, nutikę kritiniais jų vystymosi laikotarpiais. Eilė mokslininkų (Strauss ir Howe, 1991; Smola ir Sutton, 2002) sutaria, kad priklausymą kartai lemia augimas tuo pačiu laikmečiu, įvykę ir pergyventi svarbūs įvykiai, suformavę panašias vertybių sistemas, požiūrį bei gyvenimo patirtį. Nėra bendro požiūrio, kokiais kriterijais vadovaujantis žmonės turėtų būti priskiriami konkrečiai kartai. Iki šiol labiausiai paplitęs skirstymas pagal gimimo datą. Skirstymas į kartas pagal gimimo laikmetį (ypač Europoje) nėra labai tikslus, nes daugelio Europos valstybių istorija yra unikali, ją veikė ne tik demografiniai, bet ir istoriniai bei sociokultūriniai įvykiai. Sunku lyginti net ir tuo pačiu metu gimusius žmones, gyvenančius JAV, Japonijoje ir Lietuvoje. Tačiau dėl nepakanamų sisteminių kartų tyrimų paskirose Europos ir kitose pasaulio valstybėse, priimta vadovautis kartų teorijos pradininkų amerikiečių W. Straus ir N. Howe (1991) skirstymu į kartas pagal gimimo laikmetį (1 lentelė).

Šiame darbe nagrinėjamos X ir Y kartos skiriasi savo gimimo metais, bruožais ir požiūriu į darbą. *X kartos darbuotojai* – cinikai, pesimistai ir individualistai (Kopperschmidt, 2000; Smola ir Sutton, 2002), kuriems patinka pokyčiai ir įvairovė. Be to, ši karta apibūdinama kaip nelojali vienai įmonei ar organizacijai.

1 lentelė. Skirstymas į kartas

Kartų pavadinimas	Kartų gimimo laikotarpis
Kūdikių bumo karta (angl. <i>Baby Boom Generation</i>)	1943–1960
X karta (angl. <i>Generation X</i>)	1961–1981
Y / Tūkstantmečio karta (angl. <i>Y / Millennial Generation</i>)	1982–2004
Z / Interneto karta (angl. <i>Z / Homeland Generation</i>)	2005–

Šaltinis: Strauss, Howe, 1991

K. Hart (2006) teigimu, šios kartos atstovai nepriklausomi ir pasitikintys savimi labiau nei prieš juos buvusi karta. Todėl jie linkę keisti darbą, ieškoti naujų iššūkių, didesnio atlyginimo ir naudos sau (Loomis, 2000). X kartos atstovai skeptiškai vertina autoritetus (Hart, 2006). Anot N. Howe ir W. Strauss (2000), jų požiūrį į darbinis santykius tiksliausiai apibūdina viena vertybė – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. X kartos darbuotojams asmeninio gyvenimo vertybės ir tikslai yra svarbesni negu su darbu susiję tikslai.

Y kartos darbuotojai užaugo kartu su technologijomis, kurios jų gyvenime turi labai didelę reikšmę. Vykstant pokyčiams jie jaučiasi patogiai ir neįvardija darbo saugumo, kaip esminio, svarbaus darbinų santykių veiksnio (Hart, 2006). Kaip darbuotojus Y kartos atstovus galima apibūdinti kaip vertinančius galimybę tobulinti savo gebėjimus, mokytis. Iššūkiuose jie mato naujas galimybes ir tai juos motyvuoja. Panašiai kaip ir kūdikių bumo kartos atstovams jiems svarbi darbo aplinka, optimizmas. Labai pasitikintys savimi, ypač vertinantys socialinius ryšius ir kolektyvinį darbą (Hart, 2006; Smola ir Sutton, 2002). M. McCrindle ir D. Hooper (2006) teigia, kad labiausiai Y kartos darbuotojus motyvuoja suteikiama atsakomybė ir dalyvavimas priimančiais sprendimus bei galimybė daryti įtaką šiems procesams.

Remiantis „Steelcase“ (2009) tyrimo duomenimis, galima teigti, kad X kartai labai svarbi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Todėl tikėtina, kad jie ypač vertins tas organizacijas, kurios suteiks galimybę derinti darbinis įsipareigojimus su įsipareigojimais šeimai. Tuo tarpu Y kartai labiau nei kitoms kartoms būdingas technologinis išprusimas, platus požiūris į pasaulį, naujų galimybių paieška, nepastovumas (Dziewanowska, Pearce and Zupan, 2016). Šios kartos prioritetas – profesinis ir socialinis mobilumas, o ne stabili darbo vieta (Festing and Schafer, 2014).

Vadybos srityje kartų problematika Lietuvoje tik pradama nagrinėti. R. Alonderienė, J. Fuchs, M. Pilkaitė ir M. Pilkienė (2017) tyrė X ir Y kartų darboholizmą. A. Stankevičienė, V. Gerikienė ir N. Jurgaitytė (2016) nagrinėjo Y ir Z kartų darbuotojų lūkesčius dėl atlygio. Lietuviškoje akademinėje literatūroje nepavyko aptikti nei straipsnių, nei sisteminių tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama kartų skirtumų įtaka įsipareigojimui organizacijai ar psichologinės sutarties veiksniams.

1.2. Psichologinės sutarties analizė

Psichologinė sutartis yra dviejų šalių, dalyvaujančių darbo santykiuose (darbuotojo ir organizacijos), lūkesčių viena kitos atžvilgiu visuma, apimanti šalių abipusių įsipareigojimų viena kitai suvokimą ir įsitikinimą, kad jie bus vykdomi (Festing ir Schafer, 2014). Daugelis mokslininkų (Conway ir Briner, 2005; Cropanzano ir Mitchell, 2005; Festing ir Schafer, 2014) plėtojo požiūrį į psichologinę sutartį, kaip socialinių mainų objektą. Apžvelgus literatūrą galima skirti tris psichologinės sutarties tyrimų kryptis. Ankstyvuosiuose (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, ir Solley, 1962) tyrimuose buvo nagrinėjamas psichologinės sutarties turinys, t. y. išskirtiniai pažadai ir įsipareigojimai. Vėliau susitelkta ties tyrimais, bandant sugrupuoti psichologinės sutarties galimus turinio veiksnis ir apibrėžti jo dimensijas (Sels, Janssens, ir Van Den Brande, 2004). Trečioji psichologinės sutarties tyrimų sritis – jo įgyvendinimo ir pažeidimo / sulaužymo tyrimai (Solinger, Hofmans, Bal ir Jansen, 2016; Ruiter, Schalk, Schaveling ir van Gelder, 2017).

Psichologinę sutartį sudaro tam tikros dimensijos. Remiantis C. Freese (2007), iš organizacijos perspektyvos šios dimensijos yra darbo pobūdis, karjera, socialinė atmosfera, organizacijos politika, darbo ir gyvenimo pusiausvyra, atlygis. Iš darbuotojo perspektyvos: tiesioginių pareigų ir papildomų užduočių atlikimas.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinė sutartis yra subjektyvus individualus darbuotojo ir darbdavio susitarimas, apibrėžiantis tiek bendro pobūdžio, tiek ir konkrečiam asmeniui aktualius klausimus bei sritis. Todėl abiem pusėms tinkamai vykdant prisiimtus įsipareigojimus galimi tvarūs abipusiai naudingi santykiai, formuojantys teigiamą darbuotojų elgseną organizacijos atžvilgiu (Hui, Rousseau ir Lee, 2004) ir didinantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Bal ir kt., 2008, Solinger ir kt., 2016).

1.3. Įsipareigojimo organizacijai analizė

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai pastaruoju metu Lietuvoje tampa ypatingai aktualus dėl didėjančios kvalifikuotų darbuotojų emigracijos ir pasikeitusios situacijos darbo rinkoje (Vaiginienė ir kt. priimta spausdinti). Organizacijoms labai svarbu turėti įsipareigojusius darbuotojus, kurie savo pozityviu, efektyviu ir inovatyviu elgesiu bei nuostatomis padeda įgyvendinti reikalingus pokyčius, diegti naujoves, užtikrinančias įmonės ilgalaikę sėkmę greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje.

Literatūroje labiausiai paplitęs N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990) įsipareigojimo organizacijai apibūdinimas, kaip psichologinės darbuotojo nuostatos darbdavio atžvilgiu, išreiškiamos sprendimu pasilikti organizacijoje arba iš jos išeiti. Minėti autoriai skiria tris darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tipus:

- emocinis – noras būti organizacijos dalimi, susitapatinimas su organizacija ir jos tikslais;
- normatyvinis – moralinis įsipareigojimas, pareigos jausmas likti su organizacija;
- tęstinis – priklausomybės jausmas, nes per brangu keisti organizaciją arba rinkoje nėra tinkamų pasiūlymų.

Ypač svarbus darbuotojų emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas organizacijai. Šio pobūdžio įsipareigojimams įtakos turi darbuotojų noras ir įsipareigojimas būti su organizacija, jaustis jos dalimi bei dirbti taip efektyviai, kad rezultatas būtų kuo geresnis. Tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas yra labiau egoistinis, skatinamas asmeninės naudos (Johnson ir Chang, 2006).

Remiantis N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990) modeliu, literatūroje galima atrasti daug ir įvairių tyrimų. S. Lee ir D. Olshfski (2002) nagrinėjo įsipareigojimo įtaką pozityviam elgesiui, A. M. Suliman (2002) tyrė įsipareigojimo ir darbo atlikimo ryšį, J. Chen, C. Silverthron ir J. Hung (2006) nustatė komunikacijos, darbo atlikimo ir įsipareigojimo tarpusavio sąsajas, N. Tosun ir HG. Ulusoy (2017) ištyrė, kaip įsipareigojimas lemia perdegimą darbe.

1.4. Kartų, psichologinės sutarties veiksnių ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos

Norint, kad darbuotojai įsipareigotų organizacijai ir būtų motyvuoti, būtina išsiaiškinti jų lūkesčius. Todėl labai svarbu atsakyti į klausimą, ar skirtingų kartų darbuotojus veikia tie patys psichologinės sutarties veiksniai, ar tie patys psichologinės sutarties veiksniai nulemia skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimą įmonei. Apžvelgus literatūrą, galima būtų išskirti tris psichologinės sutarties įtakos įsipareigojimui organizacijai tyrimų kryptis.

1. Nustatyta, kad psichologinė sutartis ir įsipareigojimas organizacijai yra susiję, priklausomai nuo sutarties tipo – transakcinis ar santykių. L. Millward ir L. Hopkins (1998) teigė, kad santykių psichologinė sutartis teigiamai veikia emocinį įsipareigojimą organizacijai, tuo tarpu transakcinis sutarties pobūdis veikia neigiamai. C. Alcover, D. Martinez-Inigo ir M. Chambel (2012) nustatė, kad transakcinė psichologinė sutartis teigiamai koreliuoja su ketinimu palikti įmonę, o santykių – neigiamai.

2. Kitas aspektas – įsipareigojimų pusiausvyra dvišaliuose darbuotojo ir organizacijos santykiuose. Darbiniuose santykiuose labai svarbu, kad abi šalys (ir darbuotojas, ir organizacija) jaustų, jog gaus teik, kiek patys duos. L. Sels ir kt. (2004) šią sąsają patvirtino, jų teigimu, darbdavio įsipareigojimams ilgalaikiams

santykiams ir darbuotojo pažadas būti lanksčiu, lojaliu bei asmeniškai įsitraukti, garantuoja teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai.

3. Dar viena nustatyta psichologinės sutarties ir įsipareigojimo organizacijai sąsaja susijusi su psichologinės sutarties įgyvendinimu. J. Coyle-Shapiro ir I. Kessler (2002) savo tyrimais nustatė, kad pastebimai vykdomos psichologinės sutarties sąlygos teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Šią teoriją patvirtino ir vėlesni J. Sturges, N. Conway, D. Guest ir A. Liefooghe (2005) tyrimai. Tuo tarpu kiti tyrėjai (Zhao, Wayne, Glibkowski and Bravo, 2007; Solinger ir kt., 2016) patvirtino ir reversinį ryšį, jie nustatė, kad pastebimas psichologinės sutarties sąlygų pažeidimas mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Mokslinėje literatūroje reta tyrimų, kurie nagrinėtų skirtingų kartų psichologinę sutartį ir jų įsipareigojimą organizacijai. Būtų galima įvardyti šiuos. PO. Bal ir kt. (2008) teigia, kad psichologinė sutartis tiesiogiai priklauso nuo amžiaus. R. Schalk, C. Freese ir J. van den Bosch (1995) nustatė, kad jaunesni darbuotojai tiki si įdomesnio darbo, galimybių mokytis, socialinio kontakto, tuo tarpu vyresni – aiškių užduočių, gero atlyginimo ir darbo saugumo. X. Lub, M. Bijvank, P. Bal, R. Blomme ir R. Schalk (2012) aprašo tyrimą, kaip psichologinė sutartis suvokiama skirtingų kartų darbuotojų ir kokią įtaką daro jų įsipareigojimui organizacijai. Tyrimo rezultatai parodė, kad X kartos darbuotojų emocinis ir tęstinis įsipareigojimas stipresnis nei Y kartos. X. Lub, P. Bal, R. Blomme ir R. Schalk (2016) tyrimas rodo, kad X ir Y kartas motyvuoja skirtingi psichologinės sutarties veiksniai.

Remiantis apžvelgta literatūra galima teigti, kad egzistuoja akivaizdūs skirtumai tarp paskirų kartų atstovų požiūrio ir lūkesčių darbo užmokesčio, skatinimo, mokymo bei asmeninio tobulėjimo, darbo saugumo, karjeros plėtros ar paramos asmeninių problemų sprendimo klausimais (Bal ir kt., 2008; Lub ir kt., 2012; Lub ir kt., 2016). Todėl galima daryti prielaidą, kad kartos skirtingai vertina ir priima psichologinės sutarties sąlygas. Be to, tikėtina, kad skirtingi psichologinės sutarties veiksniai daro įtaką paskirų kartų darbuotojų emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui organizacijai.

2. Empirinio tyrimo metodologija ir rezultatai

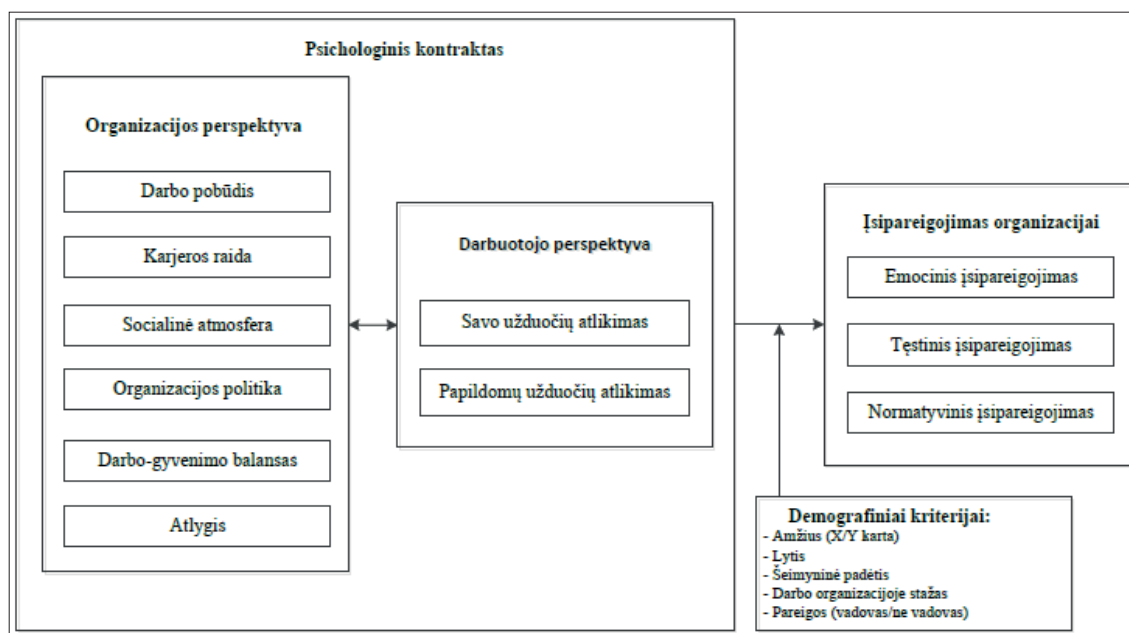
2.1. Empirinio tyrimo metodologija

Šio darbo empirinio tyrimo tikslas – apklausus Lietuvos paslaugų sektoriaus darbuotojus iširti, kaip psichologinės sutarties veiksniai veikia X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Atliktas kiekybinis tyrimas – respondentų apklausa internetu. Pasirinkta netikimybinė atranka, taikant „sniego gniūžtės“ metodą. Apklausta 20 respondentai iš paslaugų teikimo sektoriaus organizacijų: bankų, telekomunikacijų, draudimo, energetikos, IT sprendimų bendrovių ir pan. Apklaustos nuorodos platintos el. paštu, siunčiant šią nuorodą organizacijų, personalo ar padalinių vadovams, kurie vėliau išplatino nuorodą savo darbuotojams. Iš 468 gautų klausimynų 287 buvo tinkami tolesnei analizei. Atmesti nevisiškai užpildyti klausimynai ir respondentai, nepriklausantys X ar Y kartoms.

Empirinis tyrimas paremtas teoriniu modeliu, kuriame pavaizduota psichologinės sutarties veiksnių įtaka emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui organizacijai (1 pav.). Papildomai naudojami kontroliniai sociodemografiniai veiksniai: priklausymas X ar Y kartai, lytis, šeimyninė padėtis, darbo įmonėje stažas, pareigos (vadovas / ne vadovas).

J. Stewart ir kt. (2017) pastebi, kad skirtingų kartų įsipareigojimas organizacijai skiriasi. X. Lub ir kt. (2012) atliktas tyrimas, kur nagrinėti X ir Y kartų darbuotojų psichologinės sutartys, jų veiksnių įtaka skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai bei ketinimui ją palikti. Šiame tyrime nagrinėta psichologinės sutarties veiksnių įtaka X ir Y kartų darbuotojų emociniam bei tęstiniam įsipareigojimui. Tyrėjai nustatė, kad X kartos darbuotojų ir emocinis, ir tęstinis įsipareigojimas yra stipresnis negu Y kartos darbuotojų. Normatyvinis įsipareigojimas nenagrinėtas.

Remiantis ankstesniais tyrimais, teigiančiais, kad Y kartos darbuotojai mažiau įsipareigoję organizacijai, keliamos šios hipotezės:



1 pav. Teorinis tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Freese, Schalk, 2008; Allen, Meyer, 1990

- H1: X kartos darbuotojų įsipareigojimas organizacijai didesnis negu Y kartos darbuotojų;
 H1a: X kartos darbuotojų emocinis įsipareigojimas didesnis negu Y kartos darbuotojų;
 H1b: X kartos normatyvinis įsipareigojimas didesnis negu Y kartos darbuotojų;
 H1c: X kartos tęstinis įsipareigojimas didesnis negu Y kartos darbuotojų.

X. Lub ir kt. (2012) tyrime nustatė, kad X ir Y kartos darbuotojų įsipareigojimą organizacijai lemia skirtingi psichologinės sutarties veiksniai. X kartos darbuotojams svarbu darbo ir gyvenimo pusiausvyra, autonomija ir darbo saugumas. Šie veiksniai Y kartos darbuotojams statistiškai mažiau svarbūs. X. Lub ir kt. (2016) tyrimas atskleidė, kad X kartai svarbiau socialinė atmosfera, o Y kartai – darbo pobūdis ir karjeros raida. X. Lub ir bendraautorių tyrimus papildė ir jiems prieštarauja M. Dautovič ir Z. Galič (2016), kurių teigimu, Y kartai svarbiausi karjeros raidos, darbo ir gyvenimo pusiausvyros bei socialinės atmosferos veiksniai, lyginant su vyresnėmis kartomis. Todėl keliamos šios hipotezės:

- H2: X ir Y kartų įsipareigojimą organizacijai lemia skirtingi psichologinės sutarties veiksniai;
 H2a: X ir Y kartų emocinį įsipareigojimą organizacijai lemia skirtingi psichologinės sutarties veiksniai;
 H2b: X ir Y kartų tęstinį įsipareigojimą organizacijai lemia skirtingi psichologinės sutarties veiksniai;
 H2c: X ir Y kartų normatyvinį įsipareigojimą organizacijai lemia skirtingi psichologinės sutarties veiksniai.

Empirinio tyrimo instrumentas (2 lentelė) sudarytas, remiantis šiais klausimynais:

- „Tilburg Psychological Contract Questionnaire“ (2005), skirtas nustatyti psichologinės sutarties veiksnius iš dviejų perspektyvų: organizacijos, t. y. kaip darbuotojas suvokia ir vertina organizacijos prisiimtų įsipareigojimų darbuotojui vykdymą; darbuotojo, t. y. kaip darbuotojas suvokia ir vertina savo prisiimtus įsipareigojimus organizacijai. Naudota Likerto rangų skalė nuo 1 iki 10, kur 1 reikšmė „visiškai nesutinku“, 10 – „visiškai sutinku“.

2 lentelė. Apklausos klausimyno struktūra

Teiginių grupė	Veiksniai	Cronbacho alfa	Šaltinis
1. Psichologinės sutarties veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	0,87	Tilburg Psychological Contract Questionnaire (2005)
	Karjeros plėtra	0,79	
	Socialinė atmosfera	0,89	
	Organizacinė politika	0,9	
	Atlygio sistema	0,72	
2. Psichologinės sutarties veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	0,83	
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	0,75	
3. Įsipareigojimas	Emocinis	0,87	Allen ir Meyer (1991)
	Normatyvinis	0,86	
	Tęstinis	0,7	
4. Sociodemografiniai veiksniai			Sudaryta autorių

- Įsipareigojimui organizacijai vertinti pasirinktas validuotas N. Allen ir J. Meyer (1991) klausimynas. Naudota Likerto 10-ies balų rangų skalė.
- Demografiniai klausimai. X ir Y kartoms identifikuoti pateikti 8 teiginiai, kuriuos prašoma suranguoti pagal svarbą respondentams. Šie teiginiai padės respondentus suskirstyti į X ir Y kartas ne tik pagal gimimo datą, bet ir pagal svarbius darbo santykių veiksnius, kurie išskiriami apžvelgtoje literatūroje.

Internetinės apklausos rezultatai apdoroti statistinės duomenų analizės būdu, naudojant IBM SPSS programinę įrangą. Gautų duomenų analizei taikyti šie metodai:

- patikrintas *vidinis skalės patikimumas*. 2 lentelėje pateikti Cronbacho alfa koeficientai nurodo, kad klausimyno vidinės skalės yra patikimos;
- patikrintas *skalių skirstinio normalumas*, atliekant Kolmogorovo-Smirnovo testą; kadangi daugelio kintamųjų skirstiniai pasiskirstę nenormaliai, vidurkiams palyginti bus taikomi neparametriniai kriterijai;
- įvertinti rangų ir intervalų skalių kintamųjų reikšmių vidurkiai, atliekant Manno-Whitney'aus *U* testą ir Kruskalio-Wallis *H* testą;
- atlikta *faktorinė analizė*, leidusi pakoreguoti tyrimo konstruktus; toliau darbe nagrinėjami tyrimo rezultatai po faktorinės analizės;
- atlikta *koreliacinė analizė*, apskaičiuojamas psichologinės sutarties veiksnio, įsipareigojimo organizacijai ir sociodemografinių veiksnio tarpusavio ryšio Spirmeno koreliacijos koeficientas;
- atlikta *regresinė analizė*, siekiant nustatyti psichologinės sutarties veiksnius, kurie lemia X ir Y kartų darbuotojų emocinį, normatyvinį bei tęstinį įsipareigojimą organizacijai.

2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo dalyvavo 166 X kartos respondentai ir 121 Y kartos respondentas. 3 lentelėje pateikiami duomenys, parodantys kaip skiriasi X ir Y kartos psichologinės sutarties veiksnio vertinimas. Veiksnio vidurkiai apskaičiuoti pagal paskirų teiginių, apibūdinančių psichologinės sutarties veiksnio, vertinimo vidurkius. Kaip matyti iš 3 lentelėje pateiktų duomenų, X ir Y kartų veiksnio vidurkių vertinimai reikšmingai nesiskiria: vertinimo skirtumų yra, bet jie statistiškai nereikšmingi.

Toliau 4 lentelėje pateikiami empirinio tyrimo duomenys, kurie atskleidžia X ir Y kartų darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai lygį (pateikiami vertinimo vidurkiai). Remiantis

3 lentelė. X ir Y kartų psichologinės sutarties veiksmų vertinimo vidurkiai

		X karta	Y karta
Nr.	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	166	121
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	8,97	8,86
F2	Socialinė atmosfera	8,00	8,03
F3	Darbo pobūdis	8,28	8,20
F4	Organizacinė politika	7,24	7,35
F5	Karjeros plėtra	7,62	8,05
F6	Viršvalandinis darbas	8,67	8,36

4 lentelėje pateiktais rezultatais, galima teigti, kad statistiškai reikšmingai skiriasi X ir Y kartų emocinis ($p = 0,000$) ir normatyvinis ($0,044$) įsipareigojimas organizacijai. Tyrimo duomenys rodo, kad X kartos emocinis (vidurkis – 8,17) įsipareigojimas stipresnis negu Y kartos (vidurkis – 7,34). Be to, tyrimo duomenys atskleidė, kad normatyvinis X kartos įsipareigojimas (vidurkis – 8,10) taip pat stipresnis nei Y kartos (vidurkis – 7,71). Empiriniu tyrimu nustatyta, kad tęstinis X ir Y kartų įsipareigojimas statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p = 0,731$).

4 lentelėje pateikti duomenys leidžia patikrinti hipotezę H1. Hipotezė „H1: X kartos darbuotojų įsipareigojimas organizacijai didesnis negu Y kartos darbuotojų“ *patvirtinta iš dalies*. Hipotezė „H1a: X kartos darbuotojų emocinis įsipareigojimas didesnis negu Y kartos darbuotojų“ *patvirtinta*. Hipotezė „H1b: X kartos normatyvinis įsipareigojimas didesnis negu Y kartos darbuotojų“ *patvirtinta*. Hipotezė „H1c: X kartos tęstinis įsipareigojimas didesnis negu Y kartos darbuotojų“ *atmesta*.

4 lentelė. X ir Y kartų įsipareigojimo organizacijai lygis

		X karta	Y karta
Nr.	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	166	121
F7	Emocinis įsipareigojimas	8,17	7,34
F8	Tęstinis įsipareigojimas	4,62	4,55
F9	Normatyvinis įsipareigojimas	8,10	7,71

Įdomu pastebėti, kaip įsipareigojimas organizacijai skiriasi, atsižvelgiant į demografinius veiksnius. Tyrimo duomenys rodo, kad emocinis įsipareigojimas reikšmingai ($p = 0,000$) skiriasi respondentų, kurie turi šeimas ir jų neturi. Statistiškai reikšmingai skiriasi vadovų ir ne vadovų emocinis ($p = 0,001$), tęstinis ($p = 0,021$) ir normatyvinis ($p = 0,003$) įsipareigojimas organizacijai.

Siekiant nustatyti, ar yra koreliacija tarp psichologinės sutarties veiksmų ir emocinio tęstinio bei normatyvinio įsipareigojimo organizacijai, atlikta koreliacinė analizė. 5 lentelėje matyti, kad darbo pobūdžio įtaka X kartos darbuotojų emociniam įsipareigojimui yra vidutinio stiprumo ($r = 0,42$) ir statistiškai reikšminga ($p = 0,00$). Silpna, bet statistiškai reikšminga, koreliacija X kartoje nustatyta tarp karjeros plėtros ($r = 0,20$), organizacinės politikos ($r = 0,38$) ir darbuotojo prisiimamų įsipareigojimų. Tuo tarpu viršvalandinio darbo, socialinės atmosferos veiksniai su emociniu įsipareigojimu organizacijai X kartoje nesusiję.

Galima teigti, kad normatyvinį įsipareigojimą X kartoje lemia tik darbuotojo prisiimami įsipareigojimai. Visų kitų psichologinės sutarties veiksmų įtaka normatyviniam įsipareigojimui arba statistiškai nereikšminga ir labai silpna, arba atvirkštinė.

Kaip ir X kartoje, Y kartoje (6 lentelė) labiausiai emocinis įsipareigojimas koreliuoja su darbo pobūdžiu. Y kartoje šis ryšys silpnesnis ($r = 0,36$), bet statistiškai reikšmingas ($p = 0,00$). Be to, egzistuoja silpna, bet reikšminga koreliacija tarp emocinio įsipareigojimo ir organizacinės politikos ($r = 0,27$) bei darbuotojo

5 lentelė. Psichologinės sutarties ir įsipareigojimo veiksmų koreliacija X kartoje

		Įsipareigojimas organizacijai:					
		Emocinis		Tęstinis		Normatyvinis	
		r	p	r	p	r	p
Psichologinės sutarties veiksniai:							
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	0,28	0,00	-0,05	0,49	0,24	0,00
F2	Socialinė atmosfera	0,01	0,90	-0,20	0,01	0,14	0,08
F3	Darbo pobūdis	0,42	0,00	-0,17	0,03	0,15	0,05
F4	Organizacinė politika	0,38	0,00	0,03	0,71	0,05	0,56
F5	Karjeros plėtra	0,20	0,01	-0,11	0,17	-0,04	0,60
F6	Viršvalandinis darbas	0,07	0,36	-0,23	0,00	-0,02	0,81

Paaškinimas: r – Spirmeno koreliacijos koeficientas; p – reikšmingumo lygmuo, jei $p \leq 0,05$, tai hipotezė, kad kintamieji yra nepriklausomi, atmetama.

prisiimamų įsipareigojimų ($r = 0,24$). Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad Y kartos emocinis įsipareigojimas organizacijai nesusijęs nei su socialinės atmosferos, nei su karjeros plėtros, nei su viršvalandinio darbo veiksniais.

Y kartoje, skirtingai nei X kartoje, negalima išskirti nė vieno psichologinės sutarties veiksnio, kuris statistiškai reikšmingai veikia normatyvinį įsipareigojimą. Galima daryti prielaidą, kad egzistuoja Y kartos normatyviniams įsipareigojimams įtakos turintys veiksniai, kurie į šį tyrimą neįtraukti. Kaip ir X kartoje, Y kartos tęstinio įsipareigojimo ir psichologinės sutarties veiksmų koreliacija neigiama, t. y. atvirkštinė (išskyrus organizacijos politiką), bei statistiškai nereikšminga.

6 lentelė. Psichologinės sutarties ir įsipareigojimo veiksmų koreliacija Y kartoje

		Įsipareigojimas organizacijai:					
		Emocinis		Tęstinis		Normatyvinis	
		r	p	r	p	r	p
Psichologinės sutarties veiksniai:							
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	0,24	0,01	-0,08	0,40	0,07	0,47
F2	Socialinė atmosfera	0,18	0,05	-0,11	0,23	0,11	0,23
F3	Darbo pobūdis	0,36	0,00	-0,19	0,04	0,17	0,07
F4	Organizacinė politika	0,27	0,00	0,04	0,66	0,15	0,11
F5	Karjeros plėtra	0,04	0,70	-0,16	0,08	0,11	0,22
F6	Viršvalandinis darbas	0,16	0,09	-0,14	0,14	0,16	0,07

Paaškinimas: r – Spirmeno koreliacijos koeficientas; p – reikšmingumo lygmuo, jei $p \leq 0,05$, tai hipotezė, kad kintamieji yra nepriklausomi, atmetama.

Regresinė analizė atlikta tik veiksniams, tarp kurių nustatyta statistiškai reikšminga koreliacija. 7 lentelėje pateikiami regresinės psichologinės sutarties veiksmų įtakos X ir Y kartos darbuotojų emociniam įsipareigojimui analizės rezultatai. X kartos emociniam įsipareigojimui didžiausią įtaką daro darbo pobūdžio, darbuotojo prisiimtų įsipareigojimų organizacijai ir organizacinės politikos veiksniai (didžiausios β koeficientų reikšmės ir p reikšmė mažesnė už 0,05). Socialinės atmosferos ir viršvalandinio darbo veiksniai emociniam įsipareigojimui įtakos neturi.

7 lentelė. Psichologinės sutarties veiksnių įtaka emociniam įsipareigojimui

		X karta		Y karta	
Modelio tinkamumas		$R^2 = 0,514$ $Adj R^2 = 0,495$	$p = 0,000$	$R^2 = 0,410$ $Adj R^2 = 0,379$	$p = 0,000$
Standartizuotas β koeficientas ir patikimumas (p):		β	p	β	p
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	0,363	0,000	0,264	0,000
F2	Socialinė atmosfera	-0,053	0,342	0,208	0,006
F3	Darbo pobūdis	0,413	0,000	0,495	0,000
F4	Organizacinė politika	0,341	0,000	0,312	0,000
F5	Karjeros plėtra	0,212	0,000	0,070	0,353
F6	Viršvalandinis darbas	0,102	0,070	0,141	0,056

Kolinearumo testas: VIF <1,1

Kaip X kartai, Y kartai svarbiausi psichologinės sutarties veiksniai, lemiantys emocinį įsipareigojimą, yra darbo pobūdis, organizacinė politika ir darbuotojo prisiimti įsipareigojimai. Tuo tarpu Y kartos emocinio įsipareigojimo tokie veiksniai, kaip karjeros plėtra ir viršvalandinis darbas, neveikia. Tačiau Y kartai, skirtingai nei X kartai, svarbesnis socialinės atmosferos veiksnys.

8 lentelėje parodyti regresinės analizės rezultatai X ir Y kartos darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui organizacijai. Nors koreliacinė analizė atskleidė, kad ryšys tarp psichologinės sutarties veiksnių ir normatyvinio įsipareigojimo egzistuoja abiejose kartose, tačiau regresinės analizės duomenys parodė, kad priežastiniai ryšiai labai silpni. Remiantis regresinės analizės duomenimis, kurie pateikti 8 lentelėje, galima teigti, kad šis regresijos modelis netinka normatyvinį įsipareigojimą lemiantiems psichologinės sutarties veiksniais įvertinti ($\beta < 0,2$).

8 lentelė. Psichologinės sutarties veiksnių įtaka normatyviniam įsipareigojimui

		X karta		Y karta	
Modelio tinkamumas		$R^2 = 0,06$ $Adj R^2 = 0,025$	$p = 0,123$	$R^2 = 0,067$ $Adj R^2 = 0,018$	$p = 0,233$
Standartizuotas β koeficientas ir patikimumas (p):		β	p	β	p
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	0,161	0,039	0,014	0,878
F2	Socialinė atmosfera	0,091	0,245	0,171	0,069
F3	Darbo pobūdis	0,080	0,307	0,003	0,976
F4	Organizacinė politika	0,061	0,438	0,103	0,266
F5	Karjeros plėtra	-0,111	0,157	0,123	0,194
F6	Viršvalandinis darbas	0,067	0,386	0,156	0,092

Kolinearumo testas: VIF <1,1

Regresinės analizės duomenys leido patikrinti hipotezę „H2: X ir Y kartų įsipareigojimą organizacijai lemia skirtingi psichologinės sutarties veiksniai“. Kelta hipotezė „H2a: X ir Y kartų emocinį įsipareigojimą organizacijai lemia skirtingi psichologinės sutarties veiksniai“ patvirtinta iš dalies, nes skiriasi tik vienas veiksnys, turintis įtakos X ir Y kartų darbuotojų emociniam įsipareigojimui: X kartoje – karjeros plėtra, Y kartoje – socialinė atmosfera. Kiti trys veiksniai – abiem kartoms vienodi: darbo pobūdis, darbuotojo prisiimamos pareigos ir organizacinė politika. Hipotezės „H2b: X ir Y kartų tęstinį įsipareigojimą organizacijai lemia skirtingi psichologinės sutarties veiksniai“ ir „H2c: X ir Y kartų normatyvinį įsipareigojimą organizacijai lemia skirtingi psichologinės sutarties veiksniai“ atmestos, nes analizės duomenys parodė, kad psichologinės sutarties veiksniai turi įtakos tik emociniam abiejų kartų įsipareigojimui organizacijai.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad psichologinės sutarties veiksniai turi įtakos tik emociniam X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Šiame darbe aprašytas teorinis modelis gali paaiškinti psichologinės sutarties veiksmų įtaką emociniam įsipareigojimui: 51 % X kartoje ir 41 % Y kartoje. ANOVA kriterijaus p reikšmė yra mažesnė už 0,05.

2.3. Tyrimo rezultatų palyginimas su ankstesniais tyrimais

Atlikus tyrimą nustatyti reikšmingi skirtumai tarp X ir Y kartų darbuotojų psichologinės sutarties veiksmų suvokimo. Kaip reikšmingi ir turintys įtakos įsipareigojimui organizacijai išskirti šie psichologinės sutarties veiksniai: darbo pobūdis, darbuotojų prisiimamos pareigos organizacijoje, organizacinė politika. Išsiskyrė tik karjeros plėtros vertinimas (šis veiksnys svarbesnis X kartai) ir socialinės atmosferos svarba, kuri svarbesnė Y kartos darbuotojams. Nustatyta, kad psichologinės sutarties veiksniai turi įtakos tik emociniam abiejų kartų įsipareigojimui organizacijai.

C. Freese (2007) teigė, kad psichologinės sutarties negalima tirti tik vienos dimensijos (dažniausia tik organizacijos) kontekste. Atliekant šio darbo empirinį tyrimą atsižvelgta į psichologinės sutarties veiksmus ir iš darbuotojo, ir iš organizacijos perspektyvos. Rezultatai patvirtino, kad ir X, ir Y kartų darbuotojai supranta ne tik organizacijos įsipareigojimus darbuotojams, bet ir savo pareigas organizacijai, vertina jas kaip svarbų veiksmą, lemiantį emocinį įsipareigojimą organizacijai.

Šio tyrimo rezultatai tik iš dalies patvirtino X. Lub ir bendraautorių (2012) atlikto tyrimo rezultatus, kuriais nustatyta, kad psichologinės sutarties veiksniai turi įtakos didesniai X kartos darbuotojų emociniam ir tęstiniam įsipareigojimui imonei. Šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad psichologinės sutarties veiksniai neturi įtakos nei X, nei Y kartų darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.

C. Freese, R. Schalk ir M. Croon (2011) pabrėžė psichologinės sutarties individualią prigimtį, t. y. pavieniai darbuotojai individualiai suvokia psichologinę sutartį ir jos veiksmų svarbą. Panašus ir K. Smola, C. Sutton (2002) požiūris, kad kartos susiformavo veikiamos skirtingų socialinių įvykių, formavusių jų bendrą požiūrį ir vertybinę sistemą, kurie, anot A. de Vos, D. Buyens ir R. Schalk (2003), lemia konkrečios kartos vienodą psichologinės sutarties supratimą ir priimtinumą. Remiantis šia teorija, vienas iš šio darbo empirinio tyrimo tikslų buvo nustatyti, kaip skiriasi X ir Y kartų psichologinės sutarties suvokimas. Kadangi R. Sims (1994) teigė, kad egzistuoja tūkstančiai dalykų, kurie gali būti suvokiami kaip psichologinė sutartis, tyrime neapsiribota tik C. Freese ir R. Schalk (2008) pasiūlyta psichologinės sutarties tyrimo metodologija. Siekiant tiksliau išsiaiškinti galimus kartų skirtumus, remiantis K. Hart (2006), M. McCrindle ir D. Hooper (2006) ir kt. išskirtais būdingais X ir Y kartų darbuotojų apibūdinimais, respondentų prašyta suranguoti su darbu susijusius veiksmus. Šios tyrimo dalies rezultatai neleido patvirtinti prielaidos, kad egzistuoja skirtingi X ir Y kartų darbuotojų psichologinės sutartys. Galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtino C. Freese, R. Schalk, M. Croon (2011) teoriją apie individualią psichologinės sutarties prigimtį.

Tyrimo rezultatai patvirtino ir M. Roehling, M. Cavanaugh, L. Moynihan ir W. Boswell (2000) požiūrį, kad net ir bendriniai psichologinės sutarties aspektai gali skirtis, atsižvelgiant į tai, kokioje gyvenimo ar karjeros stadijoje yra tam tikrai darbuotojų grupei priklausantis asmuo. Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad psichologinės sutarties veiksmų vertinimas skirtingose demografinėse grupėse reikšmingai skiriasi (pvz., vadovų ir ne vadovų, ilgesnį darbo stažą turinčiųjų ir dirbančiųjų trumpiau ir pan.). C. Freese ir R. Shalk (1996) tyrė jaunesnių ir vyresnių darbuotojų (neskirstant jų į X ir Y kartas) psichologinės sutarties suvokimą ir jo įtaką su darbu susijusiai elgsenai. Rezultatai parodė, kad vyresni darbuotojai labiau įsipareigoję ir lojalūs organizacijai. Tai patvirtina ir šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai, kurie atskleidė, kad yra teigiamas tiesioginis ryšys tarp darbuotojo amžiaus, darbo stažo ir emocinio įsipareigojimo lygio.

Šiame darbe nepavyko nustatyti skirtumo tarp X ir Y kartų darbuotojų psichologinės sutarties, nors B. Kupperschmidt (2000), N. Howe ir W. Strauss (2000), K. Hart (2006), X. Lub ir kt. (2012), X. Lub ir kt. (2016) nustatė ir įvardijo akivaizdžius šių kartų požiūrio į darbą ir lūkesčių, susijusių darbu, skirtumus. Galima daryti prielaidą, kad skirtumų nepavyko nustatyti dėl kitokio nei amerikietiškas W. Strauss ir N. Howe (1991) „lietuviškų kartų“ pasiskirstymo. Lietuvoje trūksta sistemingų psichologinės sutarties ir kartų klasifi-

kavimo lyginamųjų mokslinių tyrimų. Vis dažniau kartų klausimas nagrinėjamas siekiant išsiaiškinti vartotojų elgseną, tačiau žmogiškųjų išteklių srityje reprezentatyvių kartų tyrimų vis dar trūksta.

Išvados

Šio darbo tikslas – nustatyti ir ištirti, kaip psichologinės sutarties veiksniai lemia X ir Y kartų darbuotojų emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą organizacijai. Tyrimas atskleidė, kad X kartos darbuotojų emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas stipresnis nei Y kartos darbuotojų. Psichologinės sutarties veiksniai turi įtakos tik emociniam darbuotojų įsipareigojimui. Tik keletas nesutampančių psichologinės sutarties veiksnių turi poveikį skirtingų kartų emociniam įsipareigojimui: karjeros raida X kartai ir socialinė atmosfera Y kartai. Darbo pobūdis, organizacijos politika ir darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei daro poveikį abiejų kartų emociniam įsipareigojimui.

Darbo apribojimai. Šiame darbe nenagrinėta, ar egzistuoja esminis skirtumas tarp lietuviškųjų X ir Y kartų bei amerikietiškojo skirstymo į kartas. Darbe siekta ištirti psichologinės sutarties veiksnių įtaką Lietuvos paslaugų sektoriaus organizacijų X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui. Dėl riboto respondentų skaičiaus ir vieno sektoriaus tyrimo rezultatai nėra reprezentatyvūs Lietuvos mastu. Be to, šiame tyrime nenagrinėta psichologinės sutarties pažeidimo įtaka X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.

Literatūra

- Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D., Chambel, M. J. (2012). Perceptions of employment relations and permanence in the organization: Mediating effects of affective commitment in relations of psychological contract and intention to quit. *Psychological Reports*, Vol. 110(3), p. 839–853.
- Allen, N. J., John, P. M. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63(1), p. 1–18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, p. 61–89.
- Alonderienė, R., Fuchs, J., Pilkaitė, M., Pilkienė, M. (2017). Workaholism and Individual Work Performance in Lithuanian and German Financial Sector Multinational Corporations: Differences Between Generations X and Y. *Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace*. Springer International Publishing, p. 205–226.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Bal, P. M., De Lange, A. M., Jansen, P. G. W, van der Velde, M. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, No. 1, p. 143–58.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, Issue 4, p. 242–249.
- Conway, N., Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, p. 69–86.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, Vol. 31, p. 874–900.
- Dautović, M., Galić, Z. (2016). Generational differences in psychological contract content and reactions to psychological contract breach in the transition context: a study of Croatia employees. *Primenjena psihologija*, Vol. 9(4), p. 395–412. Doi: 10.19090/pp.2016.4.395-412
- De Hauw, S., De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?. *Journal of business and psychology*, Vol. 25(2), p. 293–302.
- De Ruiters, M., Schalk, R., Schaveling, J., van Gelder, D. (2017). Psychological contract breach in the anticipatory stage of change: Employee responses and the moderating role of supervisory informational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 53(1), p. 66–88.
- De Vos, A., Buyens, D., Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 5, p. 537–559.
- Dziewanowska, K., Pearce, A., Zupan, N. (2016). Generation Y's expectations of their future employment relationships pose a challenge for their employers. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(1), p. 1–12.

- Festing, M., Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, Vol. 49(2), p. 262–271.
- Freese, C. (2007). Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study. *Dissertation*. Tilburg, The Netherlands: Tilburg University.
- Freese, C., Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, Vol. 38(2), p. 269–286.
- Freese, C., Schalk, R., Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, Vol. 40, Issue 4, p.404–422.
- Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: medical laboratory observer*, Vol. 38(10), p. 26–27.
- Howe, N., Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Hui, C., Rousseau, D. M., Lee, C. (2004). Psychological contract and organization citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, p. 311–321.
- Johnson, R. E., Chang, C. H. (2006). “I” is to continuance as “We” is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27(5), p. 549–570.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, Vol. 19, No. 1, p. 65–76.
- Lee, S. H., Olshfski, D. (2002). Employee commitment and firefighters: It’s my job. *Public Administration Review*, Vol. 62, p. 108–114.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J. Mandl, H. J., Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Loomis, J. E. (2000). *Gen X*. Rouh Notes Co., Indianapolis, IN.
- 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*, Vol. 24, Issue 4, p. 553–573.
- Lub, X. D., 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*, Vol. 27(6), p. 653–680.
- McCrinkle, M., Hooper, D. (2006). Gen Y: attracting, engaging and leading a new generation at work. *Write paper*. University of Tasmania, Hobart.
- Millward, L. J., Hopkins, L. J. (1998). Organizational commitment and the psychological contract. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, p. 1530–1556.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, Vol. 39, p. 305–320.
- Sels, L., Janssens, M., Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions. *Journal of organizational Behaviour*, Vol. 25, p. 461–488.
- Schalk, R., Freese, C., Van den Bosch, J. (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers. Een onderzoek naar de verwachtingen van werknemers over wederzijdse verplichtingen tussen organisatie en werknemer in de arbeidssituatie. *Gedrag en Organisatie*, Vol. 8, p. 307–317.
- Sims, R. R. (1994). Human resource management’s role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, Vol. 33(3), p. 373–382.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., Jansen, P. G. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37(4), p. 494–514.
- Smola, K. W., Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 23, No. 4, p. 363–82.
- Stankevičienė, A., Gerikienė, V., Jurgaitytė, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, Vol. 74(74), p. 7–24.
- Steelcase. (2009). Generations at work: a war of talents: innovating to integrate an emerging generation into the workplace. Prieiga internete: <http://www.businessinteriors.co.uk/wp-content/uploads/2011/11/business-interiors-knowledge-generations-at-work-talents.pdf> [2017 07 25].
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, Vol. 60(1), p. 45–54.
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., Liefooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 26, p. 821–838.

- Suliman, A. M. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, Vol. 21(3), p. 170–183.
- Tosun, N., Ulusoy, H. (2017). The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses. *Journal of Economics and Management*, Vol. 28 (2), p. 90–111.
- 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).
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 60, No. 3, p. 647–680.

THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT FACTORS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE PERSPECTIVE OF GENERATIONS X AND Y

RAIMONDA ALONDERIENĖ, LINA JUKNEVIČIENĖ

ISM University of Management and Economics (Lithuania), UAB „Vilniaus viešasis transportas“ (Lithuania)

Summary

The Western management studies have paid attention to the importance of psychological contract (De Vos, Buyens, Schalk, 2003) and organizational commitment (Allen, Meyer, 1991) a while ago claiming their impact on organizational results. The mentioned concepts have become even more important as employees of different generations work in the same workplaces. The generation theory (Strauss, Howe, 1991) has revealed that people who belong to different generations have different requirements and workplace attitudes. However, there are little, if any, studies on intergenerational differences regarding psychological contract and organizational commitment in Lithuania. Therefore, this study is designed to explore the under-researched area. *The problem* of this paper is formulated asking how factors of psychological contract affect organizational commitment of generation X and generation Y employees. *The aim* of this paper is to determine the factors of psychological contract, which affect organizational commitment of generation X and Y employees in service organisations in Lithuania. *The objectives* of the paper are as follows:

- To review previous research on the generation theory, organizational commitment and psychological contract;
- To perform empirical research in order to determine how the factors of psychological contract affect organizational commitment of generation X and Y employees in service organisations in Lithuania;
- To analyse the survey data and compare it to the previous research on the mentioned topics. To evaluate the intergenerational differences in terms of psychological contract and organizational commitment.

The quantitative survey was performed using an internet questionnaire. The survey instrument was developed using Tilburg Psychological Contract Questionnaire (2005) and the methodology by Allan and Meyer (1991). The authors raised the following hypotheses: H1: Organizational commitment of generation X employees is higher than the one of generation Y; H2: Dissimilar psychological contract factors affect organizational commitment of generation X and Y employees. There were analysed 287 valid questionnaires in this paper and the representatives have distributed as follows: 166 representatives of generation X and 121 of generation Y. The data was analysed using the following data analysis methods: analysis of internal scale consistency, Kolmogorov-Smirnov test, Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis H test, factorial analysis, correlation analysis, and regression analysis.

The survey has revealed the differences in psychological contract and organizational commitment of generations X and Y. Generation X affective and normative organizational commitment is higher compared to generation Y. There is no statistically significant difference when speaking about continuance commitment of both generations.

The factors of psychological contract influence only the employees' emotional organizational commitment. The study also shows that emotional obligations of generation X are stronger as compared to those of generation Y. The factors of psychological contract either do not affect continuous and normative commitment or the influence is insignificant. The study proved only a slight difference between the factors of psychological contract that influence emotional commitment of generations X and Y. These factors for generation X are the following: the type of work, career development, organizational policy and obligations undertaken by the employee. Whereas the factors for generation Y are: the type of work, organizational policy, obligations undertaken by the employee, and social atmosphere. The study proved only a slight difference between the factors of psychological contract, influencing emotional commitment of X and Y generations, i.e., career development for generation X and social atmosphere for generation Y.

The findings of this study partly correspond to the previous research. For instance, Lub et al. (2012) revealed that the psychological contract factors positively affect the emotional and continuance organizational commitment of generation X. The same was noticed in terms of emotional organizational commitment in this study. However, continuance commitment was not affected by psychological contract factors neither of generation X nor of Y.

The limitations of the study. The respondents are limited only to one sector (namely service) thus cannot represent the whole country. The research did not elaborate whether generations X and Y in Lithuania and Western countries are the same. The influence of psychological contract breach on organizational commitment of generations X and Y was not investigated either.

KEYWORDS: *psychological contract, organizational commitment, generations X and Y, Lithuania.*

JEL CODES: M5.