



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

GYTIS SIMONAVIČIUS

Magistro studijų baigiamasis darbas

PASITENKINIMO DARBU ĮTAKA ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI

Darbo vadovė: doc. dr. Jūratė Valuckienė

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Gytis Simonavičius
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Master of Management Program</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Pasitenkinimo darbu įtaka įsipareigojimui organizacijai <i>Impact of job satisfaction on organizational commitment</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Gytis Simonavičius, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Simonavičius, G. (2022). Pasitenkinimo darbu įtaka įsipareigojimui organizacijai. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos sąsajos tarp pasitenkinimo darbu bei organizacinio įsipareigojimo konceptų. Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad darbuotojo įsipareigojimas organizacijai dažniausiai užtikrina darbuotojo norą rečiau palikti darbovietę, geresnius veiklos rezultatus, efektyvesnį užduočių atlikimą bei didesnę darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Žemas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai daro neigiamą įtaką organizacijos veiklai bei procesams. Pasitenkinimas darbu yra apibrėžiamas, kaip reikšmingas organizacinio įsipareigojimo veiksnys, kuris buvo pagrįstas daugelyje mokslinių tyrimų. Darbuotojai, kurie išreiškia stiprų pasitenkinimą darbu, yra labiau linkę į stipresnį įsipareigojimą organizacijai. Magistro darbo tikslas yra išanalizuoti pasitenkinimo darbu įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai.

Teorinėje baigiamojo darbo dalyje, analizuojant mokslinę literatūrą atskleista organizacinio įsipareigojimo koncepto samprata, raida, modeliai bei veiksniai, lemiantys šį reiškinį, pasitenkinimo darbu samprata bei šį reiškinį lemiantys veiksniai. Organizacinio įsipareigojimo koncepciją tyrė daug autorių, o pateiktos organizacinio įsipareigojimo koncepcijos skiriasi dėl laikotarpio, autorių požiūrio ar konteksto. Analizuojant šias sąvokas pastebėta, kad jas vienija pagrindinis aspektas: dėl tam tikrų priežasčių susikūręs psichologinis ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos. Organizaciniam įsipareigojimui gali turėti įtakos tam tikro atlygio siekimas, troškimas būti organizacijos dalimi ar susitapatinimas su organizacija, o šis reiškinys yra glaudžiai susijęs su mažesniu ketinimu palikti organizaciją. Egzistuoja nemažai organizacinio įsipareigojimo modelių, tačiau trijų komponentų įsipareigojimo modelis tiksliausiai apibūdina darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepciją. Emocinis įsipareigojimas organizacijai atskleidžia darbuotojo emocinį įsitraukimą į darbą bei pasireiškia asmens susitapatinimu su organizacija. Tęstinis įsipareigojimas organizacijai yra apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokta kaina, išėjimo iš organizacijos atveju. Norminis įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su darbuotojo noru likti organizacijoje iš pareigos, lojalumo ar moralės jausmo. Visi šie komponentai sąveikauja organizacinio įsipareigojimo procese. Emocinio ir norminio įsipareigojimo organizacijai komponentai yra veikiami darbuotojų noro būti su organizacija, jaustis jos dalimi bei siekti organizacinių tikslų, o tęstinis įsipareigojimas yra traktuojamas kaip savanaudiškas, ieškant asmeninės naudos sau. Pasitenkinimas darbu atspindi asmens patiriamus jausmus savo darbui, kurie pasireiškia priklausomai nuo darbuotojo požiūrio į darbą ir visko, kas egzistuoja jo darbo aplinkoje. Darbuotojai, kurie yra veikiami stipraus pasitenkinimo darbu, jie yra nelinkę į pravaikštas, rečiau keičia darbą, dažniau būna įsitraukę į organizacinę veiklą bei pasireiškia mažesnę riziką patirti profesinį perdegimą.

Metodologinėje šio darbo dalyje aprašomas tyrimo organizavimas, tyrimo instrumentai (anketinė apklausa), pateikiamas tyrimo modelis bei atskleidžiami kiti tyrimo parametrai. Gautiems anketos duomenims apdoroti pasitelkta SPSS, Microsoft Excel programos. Tyrimo duomenų analizei buvo pasitelkta aprašomoji statistika, t.y. procentinių dažnių, vidurkių, standartinių nuokrypių skaičiavimas. Statistiniams nepriklausomų grupių vidurkių skirtumams patikrinti buvo taikoma vieno faktoriaus dispersinė analizė ANOVA pagal Fišerio kriterijų. Ryšiu tarp konceptų buvo taikoma koreliacinė analizė pagal Spearman koreliacijos koeficientą.

Empirinėje šio darbo dalyje buvo tiriama pedagogų įsipareigojimo organizacijai raiška Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Nustatyta, kad šiose įstaigose dominuoja emocinio įsipareigojimo organizacijai tipas. Vidutiniu stiprumo lygiu yra išreikšiami norminio bei tęstinio tipo įsipareigojimai organizacijai. Pedagogo įsipareigojimui organizacijai didelę įtaką daro amžius, išsilavinimas, kvalifikacinė kategorija. Silpną įtaką daro šeimyninės padėties veiksnys, nes jis pasireiškia tik tęstinio įsipareigojimo organizacijai tipui. Darbinės patirties dabartinėje įstaigoje bei pareigybės veiksniai visiškai nedaro jokios įtakos organizacinio įsipareigojimo tipams. Šiose įstaigose pasireiškia stiprus pasitenkinimas darbu. Vertinant Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo tipų nustatyta, kad pasitenkinimas darbu yra statistiškai reikšmingai stipriu ryšiu susijęs su emociniu įsipareigojimo komponentu bei bendru įsipareigojimu organizacijai, statistiškai vidutiniu koreliaciniu ryšiu susijęs su tęstiniu bei norminiu įsipareigojimo organizacijai komponentais. Pasitenkinimui darbu stiprėjant, stiprėja ir bendro įsipareigojimo organizacijai bei emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo organizacijai tipų raiška. Todėl galima daryti išvadą, kad pasitenkinimas darbu šiose įstaigose lemia stipresnį pedagogų įsipareigojimą organizacijai.

Raktiniai žodžiai: *darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, emocinis įsipareigojimas organizacijai, tęstinis įsipareigojimas organizacijai, norminis įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu.*

Simonavičius, G. (2022). Impact of job satisfaction on organizational commitment. Master Thesis. Vilnius University, Šiauliai Academy, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the links between job satisfaction and organizational commitment concepts. The scientific literature recognizes that an organizational commitment usually increases employee's chances of staying with that organization for a longer period, better performance, more efficient performance of tasks, and greater employee involvement in the organization. Lack of employee commitment has a negative impact on the organization's operations and processes. Job satisfaction is defined as a significant factor in organizational commitment that has been underpinned in many studies. Employees with high level of job satisfaction are more likely to have a stronger commitment to the organization. The aim of the master's thesis is to analyze the impact of job satisfaction on an employee's commitment to the organization.

In the theoretical part of this master thesis, the analysis of the scientific literature reveals the concept, development, models and factors that determine the concept of organizational commitment, the concept of job satisfaction and the factors that determine this phenomenon. The concept of organizational commitment has been explored by many authors, and these concepts differ due to the authors' approach or context. An analysis of these concepts reveals that they have the same main aspect: as an individual's psychosocial connection to an organization. Organizational commitment can be influenced by the pursuit of a certain reward, a desire to be part of an organization or an identification with an organization. Organizational commitment is closely related to a lower intention to leave the organization. There are a number of models of organizational commitment, but the three-component commitment model best describes the concept of employee commitment to the organization. Affective commitment refers to employees' perceptions of their emotional attachment to or identification with their organization. Continuance commitment to the organization is defined as awareness of the costs associated with leaving the organization. A normative commitment to an organization is related to an employee's desire to remain in the organization because of a sense of duty, loyalty, or morality. All of these components interact in the process of organizational commitment. Affective and normative organizational commitment components are influenced by employees' desire to be with the organization, to feel part of it, and to pursue organizational goals, while continuance commitment is seen as selfish, seeking personal gain for oneself. Job satisfaction reflects a person's feelings about their work, which depend on the employee's attitude to work and everything that exists in their work environment. Employees with high level of job satisfaction are less likely to be absent, change jobs less frequently, are more likely to engage in organizational activities and are at lower risk of suffering burnout.

The methodological part of this work describes the organization of the research, research instruments (questionnaire-based survey), presents the research model and reveals other research parameters. SPSS and Microsoft Excel programs were used to process the obtained questionnaire data. Descriptive statistics (calculation of percentage frequencies, means, standard deviations) were used for the analysis of the study data. One-way analysis of variance ANOVA was used to check for differences in the means of statistical independent groups. A correlation analysis was performed for the relationships between the concepts according to Spearman's correlation coefficient.

In the final part of this work, the research object was - level of organizational commitment at pre-school education institutions in Radviliškis county. The research results stated that these institutions are dominated by affective commitment. The average strength levels are expressed as normative and continuance type commitments to the organization. The teachers' commitment to the organization is highly influenced by age, education, qualification category. The factor of marital status is less influential because it affects only continuance commitment to the organization. Work experience in current institution and position factors have absolutely no effect on the types of organizational commitment. In these institutions there is a strong job satisfaction. Assessing the relationship between job satisfaction and organizational commitment in Radviliškis District Municipality, it was found that job satisfaction is statistically significantly related to affective commitment component and overall commitment to the organization, statistically moderately correlated with continuance and normative organizational commitment components. It can be concluded that the teachers from those institutions' satisfaction leads to a stronger teachers' commitment to their institution.

Key words: *employee commitment to the organization, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, job satisfaction.*

LENTELĖS

1.4.1 lentelė. Pasitenkinimo darbu koncepcijos raida.....	20
2.1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo klausimynai.....	29
2.2 lentelė. Veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu.....	30
3.1.1 lentelė. Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos.....	31
3.2.1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo skalių vidinio suderinamumo vertinimas.....	32
3.2.2 lentelė. Įsipareigojimo tipų raiška Radviliškio ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....	33
3.2.3 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo raiškos vertinimo pjūviai.....	33
3.3.1 lentelė. Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal amžiaus grupes.....	39
3.3.2 lentelė. Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal šeimyninę padėtį.....	40
3.3.3 lentelė. Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal išsilavinimą.....	40
3.3.4 lentelė. Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal darbinę patirtį dabartinėje įstaigoje.....	41
3.3.5 lentelė. Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal darbinę pareigybę.....	41
3.3.6 lentelė. Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal kvalifikacinę kategoriją.....	42
3.4.1 lentelė. Pasitenkinimo darbu skalių vidinio suderinamumo vertinimas.....	42
3.4.2 lentelė. Pasitenkinimo darbu raiška Radviliškio ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....	43
3.4.3 lentelė. Pedagogų pasitenkinimo darbu palyginimas pagal socialinius-demografinius rodiklius.....	44
3.5.1 lentelė. Koreliacijos reikšmių interpretacija.....	45

PAVEIKSLAI

1.2.1.1 pav. Trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis.....	13
2.1 pav. Veiksnių lemiančių įsipareigojimą organizacijai su organizacinio įsipareigojimo tipais modelis.....	27
2.2 pav. Organizacinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo darbu sąsajų modelis.....	27
3.2.1 pav. Emocinio įsipareigojimo organizacijai teiginių pasiskirstymas.....	33
3.2.2 pav. Teiginio ši įstaiga man asmeniškai labai reikšminga raiška pagal pedagogo kvalifikacinę kategoriją.....	34
3.2.3 pav. Teiginio įsijaučiu į organizacijos problemas taip, lyg jos būtų mano raiška pagal darbinę patirtį organizacijoje.....	34
3.2.4 pav. Teiginio būčiau laiminga tęsdama savo karjerą šioje įstaigoje iki pensijos raiška pagal amžiaus grupes.....	35
3.2.5 pav. Tęstinio įsipareigojimo organizacijai teiginių pasiskirstymas.....	35
3.2.6 pav. Teiginio manau, kad prieš palikdama šią įstaigą turėčiau apsvarstyti keletą darbo alternatyvų raiška pagal išsilavinimą.....	36
3.2.7 pav. Teiginio aš per daug netekčiau bandydama palikti šią įstaigą artimiausioje ateityje raiška pagal darbinę patirtį įstaigoje.....	36
3.2.8 pav. Teiginio palikus šią įstaigą būtų sunku susirasti kitą darbą raiška pagal darbinę patirtį įstaigoje.....	37
3.2.9 pav. Norminio įsipareigojimo organizacijai teiginių pasiskirstymas.....	37
3.2.10 pav. Teiginio viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš dirbu šioje įstaigoje yra ta, kad aš tikiu lojalumo svarba, todėl jaučiuosi moraliai įsipareigojusi likti šioje įstaigoje raiška pagal amžiaus grupę.....	38
3.2.11 pav. Teiginio manau, kad žmonės pastaruoju metu per dažnai keičia darbo vietas raiška darbinę patirtį organizacijoje.....	38
3.4.1 pav. Pasitenkinimo darbu motyvacinių veiksnių teiginių pasiskirstymas.....	43
3.4.2 pav. Pasitenkinimo darbu higieninių veiksnių teiginių pasiskirstymas.....	43
3.5.1 pav. Organizacinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo darbu sąsajų modelis.....	47

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. TEORINĖ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO BEI PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ ANALIZĖ	10
1.1. Organizacinio įsipareigojimo samprata	10
1.2. Organizacinio įsipareigojimo modeliai.....	13
1.2.1. Trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis	14
1.2.2.1. Emocinis įsipareigojimas organizacijai	15
1.2.2.2. Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	16
1.2.2.3. Norminis įsipareigojimas organizacijai	17
1.3. Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai	18
1.3.1. Vidiniai darbuotojo įsipareigojimo organizacijai veiksniai	19
1.3.2. Išoriniai darbuotojo įsipareigojimo organizacijai veiksniai.....	20
1.4. Pasitenkinimo darbu samprata	21
1.5. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.....	23
1.6. Pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos	24
1.7. Teorinės dalies apibendrinimas.....	25
2. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR PASITENKINIMO DARBU TYRIMO METODOLOGIJA.....	28
3. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR PASITENKINIMO DARBU EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	33
3.1. Respondentų charakteristika	33
3.2. Organizacinio įsipareigojimo raiškos vertinimas.....	34
3.3. Veiksnių lemiančių pedagogų įsipareigojimą organizacijai sąsajos su organizacinio įsipareigojimo komponentais	41
3.4. Pasitenkinimo darbu raiškos vertinimas	44
3.5. Pasitenkinimo darbu ryšys su organizacinio įsipareigojimo tipais	47
IŠVADOS	49
REKOMENDACIJOS	50
LITERATŪRA.....	51
PRIEDAI.....	55
1 priedas. Organizacinio įsipareigojimo koncepcijos raida.....	55
2 priedas. Pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai koreliacinės analizės rezultai.....	56
3 priedas. Tyrimo anketa.....	57

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena pasaulyje sėkmingai veikianti organizacija yra neįsivaizduojama be žmogiškųjų išteklių, kapitalo, klientų, dokumentų ar kito jos veiklai svarbaus inventoriaus. Ne retai girdima, kad geras vadovas užtikrinta sklandų įmonės darbą bei sėkmę, tačiau nei viena įmonė neįvykdytų savo tikslų be darbuotojų. Įmonės kapitalas ar klientai be darbuotojų niekada nevykdys procesų, kurie reikalingi sėkmingam įmonės funkcionavimui, todėl patikima darbuotojų komanda yra pats didžiausias įmonės turtas. Be to, darbuotojai yra gyvybiškai svarbūs ištekliai beveik visoms organizacijoms, nes organizacijos investuoja didelius finansinius išteklius į jų suradimą, įdarbinimą, mokymą bei periodiškai mokamus atlyginimus, sveikatos priežiūrą ar premijas (Iqbal et al., 2015).

Šiandieninė eksponentiškai besikeičianti visuomenė verslo pasaulyje daro stulbinančiai didelę įtaką organizacijoms, kurios siekia įvairiapusio stabilumo, tačiau susiduriama su darbuotojų migracija iš vienos vietos darbovietės į kitą. Egzistuoja aibė priežasčių lemiančių darbuotojų migraciją tarp organizacijų, todėl pastebimas, tiek kvalifikuotos, tiek nekvalifikuotos darbo jėgos trūkumas Lietuvoje bei šalies regionuose. Vien 2021 m. rugpjūčio mėnesį įregistruota net 64,8 tūkstančiai laisvų darbo vietų, iš kurių daugiau nei pusė (51,4 proc.) atitiko kvalifikuoto darbo specifiką (Užimtumo tarnyba, 2021). Darbdaviai siekia, kad darbuotojas pradėjęs dirbti organizacijoje norėtų save sieti su organizacija bei dirbti taip, lyg jis būtų organizacijos vadovas, tačiau šiandien vykstantys socialiniai ar ekonominiai sprendimai daro įtaką darbuotojų pasirinkimui. Darbuotojai ne visada stengiasi pasilikti tame pačiame darbe, o pasitaikius menkiausiai progai palieka organizaciją bei pasirenka jiems lengvesnį kelią. Kad taip neatsitiktų, organizacijos stengiasi atrasti įvairiausių būdų šiuos darbuotojus išlaikyti.

Po daugelio Lietuvos bei užsienio autorių atliktų tyrimų patvirtinta, kad *darbuotojo įsipareigojimas organizacijai* dažniausiai užtikrina darbuotojo norą rečiau palikti darbovietę ir dažniau būna patenkinti savo organizacija (Đorđević et al., 2020; Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015). Žemas *darbuotojo įsipareigojimas organizacijai* turi neigiamą įtaką organizacijos procesų vykdymui (Bandula, Jayatilake, 2016). Asmuo *įsipareigojęs organizacijai* lieka joje net susiklosčius nenaudingoms aplinkybėms, dirba viršvalandžius, jei to reikia, gina organizacines vertybes, savo noru prisideda prie organizacinių tikslų siekimo ir netgi yra pasiryžęs pažeisti taisykles, jeigu to reikalauja situacija (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004). Todėl organizacijoms, norinčioms išgyventi konkurenciją, yra svarbu suvokti *organizacinio įsipareigojimo* sampratą bei išanalizuoti veiksniai, kurie skatintų *darbuotojo organizacinį įsipareigojimą*.

Temos naujumas. *Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai*, modelius bei veiksniai analizavo tiek užsienio, tiek lietuvių mokslininkai. Lietuvoje didelį indelį šiuose tyrimuose atliko Ž. Kavaliauskienė (2011), Genevičiūtė-Janonienė (2015) ir kiti autoriai. Pasitenkinimas darbu yra apibrėžiamas, kaip reikšmingas organizacinio įsipareigojimo veiksnys, kuris buvo pagrįstas daugelyje užsienio mokslinių tyrimų, tačiau Lietuvoje nepavyko aptikti tyrimų, kuriuose tiriama ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų *pasitenkinimo darbu įtaka įsipareigojimui organizacijai*, todėl šis tyrimas galėtų būti svarbus ikimokyklinio ugdymo įstaigoms įsivertinti savo pedagogų pasitenkinimo darbu raišką bei kokią įtaką daro jų organizaciniam įsipareigojimui.

Problemos ištyrimo lygis. *Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai* nuo pat praeito amžiaus tyrė daugybė pasaulio mokslininkų. Dauguma šių sąvoka tyrusių autorių pateikė skirtingas teorijas, sąvokas bei komponentus, todėl iki šių dienų nėra išskirto tikslaus apibrėžimo, kuris galėtų apibūdinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Vieni iš tiksliausiai ištyrusių šią sąvoką yra mokslininkai

Allen bei Meyer (1991), kurie pateikė trijų komponentų įsipareigojimo modelį, kuris yra plačiai taikomas įvairiuose tyrimuose iki šių dienų. Dažnai atsiranda autorių, kurie kritikuoja šį modelį bei pateikia kitas versijas, tačiau beveik visi autoriai *organizacinio įsipareigojimo* sąvoką apibrėžia kaip psichologinę būseną, kuri apibūdina ryšį tarp darbuotojo bei organizacijos.

Organizacinio įsipareigojimo tyrimuose didžiausias dėmesys yra skiriamas veiksniais, kurie daro įtaką *darbuotojų įsipareigojimui organizacijai*, bei pasekmėms. *Pasitenkinimas darbu* yra vienas iš nedaugelio vidinių veiksnių, darančių įtaką *darbuotojo įsipareigojimui organizacijai* (Morkūnaitė, Lipinskienė, 2010). Šis konceptas buvo plačiai tyrinėjamas daugelyje sričių, įskaitant slaugą, verslą, psichologiją ar sociologiją. Todėl šiandien vienas iš svarbiausių visų organizacinių tikslų yra darbuotojų *pasitenkinimo darbu* gerinimas (Ravari et al., 2012). Kad tikslai būtų pasiekti, *pasitenkinimo darbu* samprata turėtų būti aiškiai suprantama kiekvienam. Todėl šio tyrimo teorinėje dalyje, taip pat, bus siekiama paaiškinti bei patikslinti *pasitenkinimo darbu* sampratą.

Dauguma skirtingų mokslininkų *organizacinio įsipareigojimo* bei *pasitenkinimo darbu* sąvokas pateikia kaip panašaus pobūdžio reiškinius, tačiau egzistuoja keletas teiginių, kurie pabrėžia šių sąvokų išskirtinumą. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebima, kad *pasitenkinimo darbu* koncepcija apibūdina laipsnį, kuriuo asmuo apibūdina emocinius jausmus savo darbui (Vuong et al., 2021), o *organizacinis įsipareigojimas* yra apibūdinamas kaip psichologinė būseną (noras, poreikis, pareiga), kuri išreiškia darbuotojų ir organizacijos santykius bei daro įtaką asmens siekiui pasilikti šioje organizacijoje (Tosun, Ulusoy, 2017). Nepaisant šių pateikiamų skirtumų, užsienio bei Lietuvos mokslininkų atlikti tyrimai įrodė, kad *pasitenkinimo darbu* bei *organizacinio įsipareigojimo* konceptai yra susiję (Diskienė, Tamoševičienė, 2015). Todėl šiame tyrime bus siekiama nustatyti, kaip *pasitenkinimas darbu* daro įtaką *darbuotojo įsipareigojimui organizacijai*.

Tyrimo probleminiai klausimai:

1. Kaip yra apibrėžiami organizacinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo darbu konceptai bei kokie veiksniai juos lemia?
2. Kokią įtaką pasitenkinimas darbu daro darbuotojo įsipareigojimui organizacijai?
3. Kokia yra pedagogų įsipareigojimo organizacijai raiška Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose?
4. Kaip pasitenkinimas darbu lemia pedagogų įsipareigojimą organizacijai Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose?

Tyrimo objektas. Pasitenkinimo darbu įtaka darbuotojo įsipareigojimui organizacijai.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti pasitenkinimo darbu įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti organizacinio įsipareigojimo sampratą bei lemiančius veiksnius.
2. Išanalizuoti trijų komponentų įsipareigojimo organizacijai modelį.
3. Atskleisti pasitenkinimo darbu sampratą bei nustatyti šį reiškinį lemiančius veiksnius.
4. Išanalizuoti pasitenkinimo darbu įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai Radviliškio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo metodai. Siekiant įvertinti *organizacinio įsipareigojimo* bei *pasitenkinimo darbu* raišką, šiuos reiškinius lemiančius veiksnius, buvo sudarytas tyrimo instrumentas. Gautiems anketos duomenims apdoroti pasitelkta SPSS programos 26.0 versija, o grafiniam duomenų atvaizdavimui pasitelkta Microsoft 365 platformos Excel programa. Tyrimo duomenų analizei buvo pasitelkta

aprašomoji statistika, t.y. procentinių dažnių, vidurkių, standartinių nuokrypių skaičiavimas. Statistiniams nepriklausomų grupių vidurkių skirtumams patikrinti buvo taikoma vieno faktoriaus dispersinė analizė ANOVA pagal Fišerio kriterijų. Ryšiui tarp konceptų buvo taikoma koreliacinė analizė pagal Spearman koreliacijos koeficientą.

Mokslinis reikšmingumas. Šiame darbe siekiama atskleisti organizacinio įsipareigojimo raišką bei nustatyti, kokią įtaką pasitenkinimas darbu gali daryti ikimokyklinio ugdymo pedagogų įsipareigojimui organizacijai. Kadangi šiuo aspektu organizacinio įsipareigojimo konceptas dar mažai ištirtas, tyrimo rezultatų pagalba gali būti praplečiamas šio koncepto tyrimų laukas. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, kurios siekia tobulinti savo veiklą. Išanalizavus bei puikiai supratus tyrimo rezultatus, bus galima imtis svarbių pokyčių, kurie užtikrintų pedagogų pasitenkinimą darbu bei stipresnę organizacinį įsipareigojimą.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė bei empirinė tyrimo dalys, išvados bei diskusija. Teorinėje darbo dalyje analizuojama organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu sampratos bei šiuos reiškinius lemiantys veiksniai. Taip pat, analizuojamas trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis ir pasitenkinimo darbu bei organizacinio įsipareigojimo sąsajos. Metodologinėje dalyje yra pristatomi bei pagrindžiami pateikti tyrimo instrumentai, pateikiamas tyrimo modelis bei atskleidžiami kiti tyrimo parametrai. Empirinėje dalyje pateikiami duomenų analizės rezultatai, jų interpretacija bei analizuojamos sąsajos su teorine dalimi.

Šiame magistro darbe remtasi 92 literatūros šaltiniais, iš jų 63 yra pateikiami užsienio kalba, pateikiama 17 lentelių bei 17 paveikslų. Darbo gale yra pateikiami 3 priedai. Darbo apimtis be priedų yra 54 puslapiai.

1. TEORINĖ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO BEI PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ ANALIZĖ

1.1. Organizacinio įsipareigojimo samprata

Organizacinis įsipareigojimas organizacijose ne vieną dešimtmetį buvo pagrindinė problema žmogiškųjų išteklių valdyme, organizacinėje elgsenoje ar procesų valdyme. Iš tiesų, remiantis tvirtu įsitikinimu, kad *organizacinis įsipareigojimas* gali būti labai naudingas dėl savo potencialo pritraukti darbuotojus į organizacinę veiklą, per pastaruosius dešimtmečius buvo atlikta šimtai tyrimų, orientuotų į strategiją suprasti šią sąvoką, jos pirmtakus bei stipraus *organizacinio įsipareigojimo* pasiektus rezultatus (Mendes, Jesus, 2018).

Tyrinėjant *organizacinio įsipareigojimo* sampratą mokslinėje literatūroje galima pastebėti, kad vyrauja begalė įvairių apibrėžimų apibūdinančių šią sąvoką. Pasak Kavaliauskienės (2009), skirtingi mokslininkai *organizacinio įsipareigojimo* sąvoką interpretuoja skirtingai, todėl dėl aplinkos pokyčių atsiranda skirtingų interpretacijų bei po kiekvieno tyrimo ši sąvoka yra papildoma. Dauguma autorių *organizacinį įsipareigojimą* apibrėžia kaip asmens psichologinį prisirišimą prie organizacijos.

Paprastai *darbuotojo įsipareigojimas organizacijai* yra glaudžiai susijęs su mažesniu ketinimu palikti organizaciją bei didesniu tikėjimu savo organizacija (Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015; Yousef, 2017), o žemą *organizacinį įsipareigojimą* turintys darbuotojai daro neigiamą įtaką organizacijos veiklai bei procesams. Tai tiesiogiai veikia kompanijos veiklos rezultatus: didelė tikimybė pasiekti nesėkmę, rizikuojama neįvykdyti organizacinių tikslų (Bandula, Jayatilake, 2016). Organizacijose, kuriose pasireiškia mažesnis darbuotojų *organizacinis įsipareigojimas*, paprastai yra patiriamos didesnės darbuotojų apmokymo ar kitos įdarbinimo išlaidos (Suryani, 2018). Darbuotojų savarankiškas noras *įsipareigoti organizacijai* lemia geresnius veiklos rezultatus, efektyvesnį užduočių atlikimą bei didesnę darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Įsipareigojęs darbuotojas susitapatina su organizacijos vizija, siekia jos tikslų, o tobulinant organizacijos veiklą, teikia pasiūlymus dėl inovacijų diegimo organizacijoje (Alonderienė, Juknevičienė, 2021). *Organizacinis įsipareigojimas* mokslinėje literatūroje dažniausiai pateikiamas kaip tam tikra darbuotojo nuostata, kuri parodo, kaip asmuo save identifikuoja su tam tikra organizacija ir įsitraukia į jos socialinę sistemą (Endriulaitienė, Genevičiūtė-Janonienė, 2012). Apskritai *organizacinis įsipareigojimas* atspindi darbuotojų ir organizacijos, kuriai jie priklauso, santykių stiprumą (Mendes, Jesus, 2018).

Organizacijų darbo praktikoje dažnai pastebima, kad darbuotojas nebūtinai nori būti *įsipareigojęs* vienai organizacijai. Atlikti moksliniai tyrimai parodo dažną tendenciją apie grįžtamojo ryšio nebuvimą tarp darbuotojų bei darbdavio. Kiekvienos organizacijos vienas iš aktualiausių klausimų tampa kaip išlaikyti gerą darbuotoją organizacijoje, kokias sąlygas jam suteikti ir kaip stiprinti *darbuotojo įsipareigojimą organizacijai*.

Norint suprasti, kaip stiprinti *darbuotojo įsipareigojimą organizacijai*, pirmiausiai reikėtų suvokti šios sąvokos sampratą, o geriausias būdas tai suprasti – pasitelkti užsienio bei Lietuvos autorių mokslinės literatūros analizę. Tyrinėjant *organizacinį įsipareigojimą* galima pastebėti, kad kartais suprasti šia sąvoka tampa sunki užduotis, nes kai kuriuose tyrimuose ši sąvoka klaidingai pateikiama kaip sinonimas *lojalumo* sąvokai, tačiau ne retai ši reikšmė priklauso nuo situacijos ar konteksto. Pasak Zaso (2013), „<...> skirtingų sąvokų vartojimas priklauso nuo mokslininko požiūrio ir aplinkos. Tačiau keletas autorių vis dėlto pabrėžė, jog egzistuoja skirtumas tarp sąvokos lojalumas ir įsipareigojimas. Gordon et al. (1980) teigė, jog „įsipareigojimas organizacijai“ yra platesnė sąvoka, į

kurią įeina ir terminas „lojalumas“ “. Sąvoka *įsipareigojimas* apima lojalumą, susirūpinimą dėl organizacijos, dalyvavimą ir norą dirbti organizacijos labui (Guzeller, Celiker, 2019; Iqbal et al., 2015). Lojalus darbuotojas paprastai būna prisirišęs prie savo organizacijos, tačiau nėra susitapatinęs su organizacijos tikslais ar vertybėmis (Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019). Norint suprasti reiškinių visumą, šiame darbe visas dėmesys skiriamas būtent *organizacinio įsipareigojimo* sampratai.

Organizacinį įsipareigojimo sąvoka buvo analizuojama nuo pat praeito amžiaus vidurio. Dauguma autorių paneigdavo, pritardavo ar tiesiog papildydavo ankstesnių autorių teiginius. Tai leido tobulėti atliekant *darbuotojų įsipareigojimo organizacijai* tyrimus. Analizuodamas organizacinio įsipareigojimo raidą Cohen (2007) teigė, kad norint geriau suprasti dabartinių *organizacinio įsipareigojimo* tyrimų svarbą, reikia suvokti šios koncepcijos raidą ir tai, kaip ji paveikė dabartinę *organizacinio įsipareigojimo* sampratą. Pasak autoriaus, koncepcijos yra skirstoma į tris laikotarpius, kurie turėjo didelę įtaką šio reiškinių formavimuisi:

- Ankstyvasis laikotarpis – tarpusavio lažybos.
- Pereinamasis laikotarpis – psichologinis prisirišimas.
- Vėlyvasis laikotarpis - daugialypis įsipareigojimas (angl. multi-dimensional commitment).

Vienas iš pirmųjų, kuris pradėjo kalbėti bei analizuoti *organizacinį įsipareigojimą* yra sociologas H. Becker. Jis 1960 metais pasiūlė tarpusavio mainų arba kitaip vadinamą tarpusavio lažybų teoriją (angl. side-bet theory) teorija, kuri yra priskiriama **ankstyvajam organizacinio įsipareigojimo koncepcijos laikotarpiui**. Šis požiūris buvo vienas iš ankstyviausių bandymų sukurti išsamią įsipareigojimo sąvokos koncepciją, kurioje pateikiama išsami asmens santykių su organizacija perspektyva (Cohen, 2007). Teorijoje teigiama, kad *organizacinis įsipareigojimas* gimsta iš socialinių mainų perspektyvos, kai individo *įsipareigojimas organizacijai* yra tam tikra maža investicija, kurią jis ar ji investavo laikui bėgant rezultatas ir tai stabdo jo savanorišką atsiribojimą nuo organizacijos. Darbuotojai laikomi įsipareigojusiais organizacijai, nes turi paslėptų investicijų, „šalutinių statymų“, kuriuos jie padarė likdami tam tikroje organizacijoje. (Herrera, de Las Heras-Rosas, 2021). Tam tikra prasme šią investicija galima vadinti lažybomis, kurios skatina individą likti organizacijoje tam, kad nepralaimėtų lažybų (Kavaliauskienė, 2009). Becker teigė, kad per tam tikrą laiką susidaro tam tikra kaina, dėl kurios asmeniui sunkiau atsiriboti nuo dabartinės veiklos, t.y. pasilikti organizacijoje. Grėsmė prarasti šią investiciją atsiranda, kai manoma, kad trūksta alternatyvų, kuriomis būtų galima pakeisti ar kompensuoti jų praradimą, paverčia individą įsipareigojusiu organizacijai (Cohen, 2007). Nors ir tarpusavio mainų teorija egzistuoja ilgiau nei šešis dešimtmečius, tačiau ši teorija iki šiol daro didelę įtaką *organizacinio įsipareigojimo* tyrimams.

Pereinamajam organizacinio įsipareigojimo laikotarpiui yra priskiriami Porter et al. (1974), kurie tyrinėdami šią sąvoką paneigė tarpusavio mainų teoriją teigdami, kad *organizacinis įsipareigojimas* kyla ne iš socialinių mainų perspektyvos, o yra traktuojamas kaip individo psichologinis prisirišimas prie organizacijos (Cohen, 2007). Mowday et al. (1982) *organizacinį įsipareigojimą* apibrėžė kaip asmens įsitraukimo į organizaciją mastą, kuriuo asmuo sieja save su organizacija. Tam, kad nustatyti įsitraukimo į organizaciją mastą, kuris autoriai sukūrė 15 teiginių skalę, kuri tyrimuose yra naudojama iki šių dienų (Martini et al., 2018). Pasak autorių, *organizacinis įsipareigojimas* pasireiškia tvirtu tikėjimu organizacijos tikslais bei vertybėmis, pasiryžimu dirbti vardan organizacijos bei stipriu noru likti organizacijoje (Guzeller, Celiker, 2019).

Vėlyvajame laikotarpyje iš ankstesniuose tyrimuose atliktų analizių bei pateiktų teorijų mokslininkai sukūrė svarbius daugialypius *įsipareigojimo* modelius, kuriuose *organizacinis*

įsipareigojimas suvokiamas kaip susidedantis iš daugybę požymių ar skirtingų komponentų, apimančių aukščiau pateiktus apibrėžimus bei teorijas. Vieni iš pirmųjų apie daugialypį (angl. multi-dimensional) *organizacinį įsipareigojimą* rašė mokslininkai O'Reilly bei Chatman. Jie (1986) apibrėžė šį reiškinį kaip psichologinį prisirišimą, kurį žmogus jaučia organizacijai, parodydamas koku mastu asmuo susitapatina su organizacija ar perima organizacijos vertybes bei tikslus. Jie teigė, kad psichologinį prisirišimą gali numatyti trys nepriklausomi veiksniai (Kavaliauskienė, 2011; WeiBo et al., 2010):

- Atitikties aspektas – tam tikro atlygio siekis.
- Identifikavimas – troškimas būti organizacijos dalimi.
- Internalizavimas – susitapatinimas su organizacijos vertybėmis

Konceptualiai autoriai aiškiai išskyrė du įsipareigojimo procesus - *instrumentinius mainus* ir *psichologinį prisirišimą*. Atitikties aspektas, atspindintis *instrumentinių mainų* procesą, lemia mažesnę prisirišimą prie organizacijos, o stipresnis prisirišimas, atsiranda dėl *psichologinio prisirišimo*, kurį sudaro dvi dimensijos: *identifikacija* ir *internalizacija* (Cohen, 2007; WeiBo et al., 2010). Praeityje šis modelis buvo plačiai naudojamas įvairiuose tyrimuose, tačiau tyrimų rezultatuose pastebima tendencija, kad dažnai *internalizacijos* bei *identifikavimo* sąvokos apibrėžiamos panašiai. Mokslininkų atliktų tyrimų rezultatuose priemonės labai koreliuoja viena su kita, o kiti kintamieji rodo gana panašius korelacių modelius su šiais dviem matmenimis, todėl šio modelio populiarumas stipriai nusileidžia vėliau pateiktiems modeliams (Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019).

Reaguodami į ankstesnių modelių bei apibrėžimų trūkumus populiariausią organizacinio įsipareigojimo koncepciją bei modelį pateikė mokslininkai Allen bei Meyer (1991). Pasak autorių, *organizacinis įsipareigojimas* yra apibrėžiamas kaip psichologinė būseną (noras, poreikis, pareiga), kuri yra išreiškia darbuotojų bei organizacijos santykius bei daro įtaką asmens siekiui pasilikti šioje organizacijoje (Meyer & Allen, 1991; Redditt et al., 2019; Tosun & Ulusoy, 2017). Allen ir Meyer (1991) analizuodami ankstesnių laikotarpių publikuotos mokslinės literatūros pateikiamų sąvokų skirtumus ir pasiūlė įsipareigojimo koncepciją, kuri apima tris komponentus: *emocinį (afekcinį)*, *tęstinį* bei *norminį įsipareigojimus*. Autoriai taip pat pabrėžė, kad *emocinis*, *tęstinis* ar *norminis* įsipareigojimai turėtų būti laikomi trimis komponentais, o ne trijų skirtingų rūšių įsipareigojimais. Darbuotojas gali būti veikiamas visų įsipareigojimo komponentų vienu metu (Meyer, Allen, 1991; Nguyen et al., 2020). Šio modelio pagrindu tapo ankstesni požiūriai į organizacinį įsipareigojimą. Pasak autorių, jų pasiūlytas *tęstinio įsipareigojimo komponentas* yra susijęs su Becker (1960) pateiktu „šalutinio statymo“ požiūriu. Jis buvo sukurtas norint įvertinti, kiek darbuotojų yra įsipareigoję organizacijai dėl išlaidų, kurios atsirastų paliekant organizaciją (Diskienė, Tamoševičienė, 2015).

Kadangi *organizacinio įsipareigojimo* koncepciją tyrė daug autorių, todėl yra išskiriama (žr. 1 priedą) platesnė šį reiškinį analizavusių užsienio bei Lietuvos autorių apibrėžimų istorinė raida, kuri yra chronologiška. Pateiktos *organizacinio įsipareigojimo* koncepcijos skiriasi dėl laikotarpio, autorių požiūrio ar tiesiog konteksto. Analizuojant šias koncepcijas pastebėta, kad visus juos vienija pagrindinis aspektas: dėl tam tikrų priežasčių susikūręs psichologinis ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos. *Organizacinį įsipareigojimą* gali veikti tam tikro atlygio siekimas, troškimas būti organizacijos dalimi ar susitapatinimas su organizacija, o šis reiškinys yra glaudžiai susijęs su mažesniu ketinimu palikti organizaciją.

Analizuojant *organizacinį įsipareigojimą* organizacijos požiūriu, galima pastebėti, kad aukštas įsipareigojimo lygis teigiamai veikia organizacijos procesus, nes skatina darbuotojus geriau dirbti ir

labiau sutelkti dėmesį į tikslą, o vertinant šį reiškinį iš darbuotojų perspektyvos, pabrėžiama, kad atsidavę darbuotojai jaučia darbo prasmingumą ir vadovų dėkingumą, kuris atitinkamai lemia jų didesnes pastangas darbo metu bei geresnius rezultatus. *Darbuotojų įsipareigojimui* didelę įtaką daro karjeros galimybės, kuriamos darbo vietoje. Sėkminga darbuotojų karjera gali būti naudinga organizacijoms, todėl jiems svarbu užtikrinti darbuotojų karjeros galimybes. Kuo labiau organizacija vertina tam tikrą profesiją, tuo labiau sustiprėja *organizacinis įsipareigojimas* (Margelytė-Pleskienė, Vveinhardt, 2018).

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai neabejotinai daro stiprų poveikį organizacijos rezultatams. Šis stiprus organizacinio įsipareigojimo poveikis atsiranda ne dėl to, kad darbuotojai dirba dėl asmeninių lūkesčių, bet dėl to, kad jie dirba siekdami organizacinių tikslų (Tosun, Ulusoy, 2017). Pasak Kavaliauskienės (2011), *organizacinis įsipareigojimas* inicijuoja organizacijos tobulėjimą, skatina visapusišką augimą. Taip yra sudaroma galimybė organizacijai išlikti net sunkiais laikais. Be to, *organizacinis įsipareigojimas* daro teigiamą įtaką organizacijai:

- Mažesnė darbuotojų kaita bei pravaikštų sumažėjimas;
- Pakilusi motyvaciją darbui;
- Stipresnis organizacinis įsitraukimas;
- Papildomos atsakomybės prisiėmimas.

Autorė teigia, kad puikus darbuotojų *įsipareigojimas organizacijai* užtikrina sklandesnius procesų planavimo, sprendimų priėmimo, įgyvendinimo ar įvertinimo etapus. Dažnai įsipareigoję darbuotojai aukoja savo asmeninį laiką bei interesus organizacijos labui (Kavaliauskienė, 2011). *Organizacinio įsipareigojimo* raiška gali skirtis priklausomai nuo asmens lūkesčių bei tikslų, kuriuos jis nori įgyvendinti organizacijoje. Išsiaiškinus darbuotojų lūkesčius bei laiku suradus priemonių jų įgyvendinimui, galima tikėtis stipresnės darbuotojo įsipareigojimo organizacijai raiškos (Morkūnaitė, Lipinskienė, 2010).

Pateikti apibrėžimai leidžia suprasti, kad *organizacinis įsipareigojimas* yra tam tikra darbuotojo sinergija su jo atliekamomis funkcijomis, kurių pagalba asmuo geriau atlieka jam paskirtus darbus bei tai suteikia abipusę naudą organizacijos darbuotojui bei jo darbdaviui. Paprastai organizacijai įsipareigojęs darbuotojas sieja savo ateitį su organizacija bei yra patenkintas įsitraukęs į darbinę veiklą. Stipriu *organizaciniu įsipareigojimu* pasižymintis darbuotojas gali gerai jaustis organizacijoje bei nuolat tobulėti profesinėje veikloje. Paprastai tokie darbuotojai pasižymi įspūdingais karjeros pasiekimais bei būna pripažinti kitų kolegų, organizacijos vadovų, šalies ar net tarptautiniu lygmeniu. Organizacijai svarbu turėti tokių darbuotojų, nes paprastai jie aukodami savo jėgas bei laiką dirba dėl organizacijos bet kokių jos gyvavimo laikotarpiu bei taip užtikrina sklandų jos veiklos procesų vykdymą. Pasitaiko atveju, kad darbuotojas save laikydamas organizacijos dalimi, tiesiog su ja susitapatina, todėl dažnai ižeidus ar pagyrus organizaciją, darbuotojas priima tai asmeniškai. Stipriu darbuotojų *organizaciniu įsipareigojimu* pasižyminti organizacija gali būti rami dėl savo ateities, skirti dėmesį plėtrai bei išgyventi visus šiandieniniame pasaulyje vykstančius sunkumus. Apibendrinus galima daryti išvada, kad *organizacinis įsipareigojimas* susijęs asmens socialiniu įsitraukimu, karjeros pasiekimais, santykiais su kolegomis bei troškimu likti organizacijoje.

1.2. Organizacinio įsipareigojimo modeliai

Organizacinių įsipareigojimų modeliai buvo suformuluoti prieš 40 metų. Jie tampa vis svarbesni šiuolaikiniame verslo pasaulyje (Wong, Tong, 2014). Organizacinio įsipareigojimo apibrėžimai skiriasi, nes ankstyvosios konstrukto koncepcijos buvo susidedančios tik iš vieno komponento, kai

nebuvo išskiriami jokie organizacinio įsipareigojimo modeliai, o vėliau šios koncepcijos buvo išplėtos bei papildytos kitais komponentais.

Vieną iš ankstyviausių daugialypių modelių pateikė O'Reilly bei Chatman (1986), kurie savo pateiktame *dviejų komponentų įsipareigojimo organizacijai modelyje* išskyrė du įsipareigojimo komponentus: *instrumentinius mainus* bei *psichologinį prisirišimą* (Kavaliauskienė, 2011).

Cohen (2007) pateikė savo dviejų komponentų įsipareigojimo organizacijai modeli, kurio vienas komponentas yra *instrumentinės kilmės*, o antrasis yra apibrėžiamas kaip *požiūrio įsipareigojimas*. Pasak autoriaus, abu komponentai yra priklausomi nuo laiko. Prieš ateidamas į organizaciją, asmuo jaučia *instrumentinio įsipareigojimo polinkį*, kuris atsiranda dėl lūkesčių iš organizacijos, atsižvelgiant į tikėtiną naudą ir atlygį, kurį jis gali gauti iš jos, bei polinkį į normatyvinį įsipareigojimą organizacijai, kylanti dėl moralinės pareigos organizacijai. Asmeniui jau atvykus į organizaciją, yra išreiškiamas *instrumentinis įsipareigojimas*, kuris pareiškia dėl gaunamo atlygio bei kitų lengvatų, bei emocinis įsipareigojimo komponentas, kuris pasireiškia kaip psichologinis prisirišimas prie organizacijos (Cohen, 2007; Weibo et al., 2010).

Egzistuoja ir daugiau organizacinio įsipareigojimo modelių, tačiau šiame darbe didžiausias dėmesys yra skiriamas Allen bei Meyer (1991) trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modeliui, kuriuo bus remtasi šio darbo empirinio tyrimo dalyje.

1.2.1. Trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis

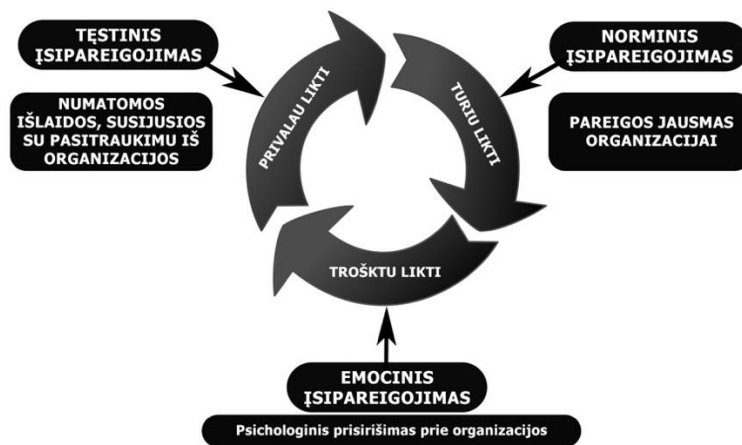
Allen bei Meyer (1991) sukurtas trijų komponentų įsipareigojimo modelis yra vienas plačiausiai ištirtų organizacinio įsipareigojimo modelių visame pasaulyje. Pasak autorių, trijų komponentų modelis ir su juo susijusios priemonės tiksliausiai atskleidžia *organizacinio įsipareigojimo* sampratą nei ankstesnės koncepcijos, kurios susideda iš tik vieno komponento (Khalip, Noraazian, 2016; Meyer, Allen, 1991). Dėl tikslumo bei paprastumo tyrimuose, šis *organizacinio įsipareigojimo* modelis tapo vienu iš dažniausiai tyrimuose naudojamu modeliu, o dėl šios priežasties dažnai yra vadinamas dominuojančiu modeliu. Tai labiausiai empiriškai skirtingose kultūrose ištirtas modelis, kurių rezultatų tikslumas stipriai nesiskiria nepriklausomai nuo šalies ar religinės kultūros (Genevičiūtė-Janonienė, 2015)

Meyer ir Allen (1991) pažymėjo *organizacinį įsipareigojimą* kaip požiūrį, kad įsipareigojimas yra psichologinė būseną, kuri apibūdina santykius su organizacija bei turi reikšmės sprendimui pasilikti organizacijoje (Mguqulwa, 2008). Autoriai (1984) savo ankstesniuose tyrimuose pasiūlė atskirti *emocinį* bei *tęstinį* įsipareigojimus, kai *emocinis įsipareigojimas* apibūdina psichologinį prisirišimą prie organizacijos, kai asmuo susitapatina su organizacija bei įsitraukia į jos veiklą, o *tęstinį įsipareigojimą* apibūdino kaip numatomas išlaidas, susijusias su pasitraukimu iš organizacijos (Meyer & Herscovitch, 2001). Mokslininkų pasiūlytas *tęstinio įsipareigojimo* komponentas yra susijęs su Becker tarpusavio mainų požiūriu. Šis komponentas buvo sukurtas norint įvertinti, koku mastu asmuo jaučiasi įsipareigojęs organizacijai pagal išlaidas, kurios turėtų atsirasti paliekant organizaciją (Diskienė, Tamoševičienė, 2015). Autoriai vėliau pasiūlė trečią išskirtinį *organizacinio įsipareigojimo* komponentą – *norminį įsipareigojimą*, kuris atspindi suvokiamą pareigą likti organizacijoje (Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991).

Pasak Kavaliauskienės (2011), šis modelis tiksliausiai apibūdina *darbuotojo įsipareigojimo organizacijai* koncepciją, kurios esmę sudaro išsiaiškinimas, kad įsipareigojimas yra psichologinė būseną, kuri paprastai darbuotojų patiriama skirtingu lygmeniu (stiprumu). *Įsipareigojimas*

organizacijai dažnai yra priklausomas nuo aplinkybių bei lemiančių veiksnių. *Emocinis, tęstinis* bei *norminis* įsipareigojimai yra apibūdinami kaip atskiri komponentai, todėl darbuotojai gali patirti skirtingu mastu kiekvieną šią psichologinę būseną (Diskienė, Tamoševičienė, 2015).

Pasak Alonderienės bei Juknevičienės (2021), šiame modelyje ypač svarbūs yra *emocinio* bei *normatyvinio* tipo *įsipareigojimai organizacijai*. Šie įsipareigojimo komponentai yra veikiami darbuotojų noro būti su organizacija, jaustis jos dalimi bei siekti organizacinių tikslų maksimaliai išnaudojant laiką. Tęstinis įsipareigojimas yra traktuojamas kaip savanaudiškas, ieškant asmeninės naudos sau (Alonderienė, Juknevičienė, 2021). Žemiau (1 pav.) yra pateikiamas trijų komponentų *organizacinio įsipareigojimo* modelio paveikslas, kuris padės lengviau suprasti jame egzistuojančius komponentus.



1.2.1.1 pav. Trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis.

Šaltinis: parengta autoriaus pagal Allen, Meyer, 1991; Kavaliauskienę, 2011.

Visi šie komponentai sąveikauja *organizacinio įsipareigojimo* procese, tačiau kiekvieno įsipareigojimo komponento prigimtis yra skirtinga. Stipriai *emociniu* įsipareigojimu paveikti asmenys pasilieka organizacijoje todėl, nes toks tampa jų troškimas, o asmenys pasižymintys stipriai *tęstiniu* įsipareigojimu pasilieka todėl, nes jaučia, kad jie turi taip elgtis, nes kitaip jie patys gali patirti tam tikrų nuostolių, o *norminio* įsipareigojimo paveikti asmenys lieka todėl, nes tai tampa savotiška pareiga šiai organizacijai dėl tam tikrų įsitikinimų. Meyer ir Allen (1991) nuomone šie įsipareigojimų komponentai neturėtų būti apibrėžti kaip atskiri įsipareigojimai, o kaip bendro bei moksliskai jų pagrįsto trijų komponentų modelio sudedamosios. Kituose poskyriuose bus analizuojami visi šie komponentai atskirai tam, kad suprasti kaip kiekvienas komponentas veikia asmenis organizacijose.

1.2.2.1. Emocinis įsipareigojimas organizacijai

Viena iš pirmųjų, kuri išskyrė *emocinį įsipareigojimą* kaip atskirą įsipareigojimo tipą buvo Kanter (1968), atlikusi neeksperimentinį lyginamąjį utopinių bendruomenių tyrimą, pasiūlė tris pagrindinius konstruktus, palengvinančius įsipareigojimą socialinėms bendruomenėms bei organizacijoms, kurie apibrėžiami kaip *tęstinumas*, *sanglauda* bei *kontrolė*. Autorė nustatė, kad vienas iš svarbiausių sėkmingos utopinės bendruomenės kintamųjų buvo bendradarbiavimas ir apibrėžė šį kintamąjį kaip pastovų įvairių išteklių pasidalinimą su kitais bei susitapatinimą su grupe (Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019; Mercurio, 2015). Šis tyrimas davė tvirtą pamatą tolimesniems tyrimams ir yra aktualus šiandien.

Žmogiškųjų išteklių kontekste, *emocinis įsipareigojimas organizacijai* atskleidžia darbuotojo emocinį įsitraukimą į organizacijos veiklą, domėjimąsi organizacinėmis vertybėmis ir tikslais bei pasireiškia asmens susitapatimu su organizacija. Todėl manoma, kad *emociškai* įsipareigoję darbuotojai, atsidavę juos įdarbinusiai organizacijai, dirba dėl noro būti organizacijos dalimi (Kavaliauskienė, 2012a).

Mokslininkai per pastaruosius kelis dešimtmečius vieningai padarė išvadą, kad *emocinio įsipareigojimo* koncepciją galima apibūdinti, kaip psichologinį prisirišimą prie organizacijos, pasireiškiantį individo susitapatimu su ta organizacija ir dalyvavimu joje (Mercurio, 2015; Meyer, Allen, 1991). Remiantis socialinių mainų teorija, *emocinis įsipareigojimas organizacijai* gali būti apibrėžiamas kaip sąmoningas sprendimas, kuriam didžiausią įtaką daro organizacijos elgesys darbuotojo atžvilgiu. Šioje teorijoje teigiama, kad stipresni *emocinio įsipareigojimo* raiška formuojasi tada, kai organizacijos bei jų vadovybė demonstruoja didesnę pagarbą bei rūpestį darbuotojams ir jų darbo poreikiams. Silpnesni *emocinis įsipareigojimas* susiformuos, kai su darbuotojais bus elgiamasi šiurkščiai, o jų poreikiai ir indėlis į organizaciją bus neįvertinti (Garland et al., 2014).

Neretai *emocinis įsipareigojimas organizacijai* yra apibūdinamas kaip sentimentalus ryšys su organizacija. Jis stiprėja, jei tenkinami darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai, bei parodo, kiek darbuotojas yra susijęs su organizacijos tikslais, idealais, įsitikinimais. Be to, kai kurie mokslininkai mano, *emocinis įsipareigojimas* geriausiai prognozuoja darbuotojo ketinimą palikti organizaciją (Yukongdi & Shrestha, 2020). Pasak Meyer ir Herscovitch (2001), organizacijose, kuriose yra stipriai išreikštas *emocinis įsipareigojimas*, pasireiškia retesnės darbuotojų pravaikštos. Be to, šis įsipareigojimo komponentas teigiamai veikia organizacinę elgseną bei gerina darbo našumą (Moussa, Arbi, 2020).

Emocinis įsipareigojimas organizacijai motyvuoja darbuotojus laikytis pažangaus požiūrio į aiškia užduotį, kurią siekiama įgyvendinti. *Emociškai įsipareigoję* asmenys kiekvieną kritiką bei pagyrimą apie organizaciją priima asmeniškai. Toks emocinis prisirišimas yra tarytum privaloma jėga, kuri išlaiko darbuotoją organizacijoje, skatinanti susitapatinti su organizacinėmis vertybėmis bei siekti išlikti šioje organizacijoje (Javed, 2021).

Galima daryti išvadą, kad stipriai išreikštu *emociniu įsipareigojimu organizacijai* pasižymintys darbuotojai turi atsakingą požiūrį į darbą, savanoriškai dalyvauja organizacijos veiklose, kurios yra labai naudingos tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui, nes taip yra įgyvendinami organizaciniai tikslai bei plečiamos galimybės, o darbuotojai puikiai atlieka jiems pavestas užduotis.

1.2.2.2. Tęstinis įsipareigojimas organizacijai

Tęstinis įsipareigojimas organizacijai yra apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokta kaina, išėjimo iš organizacijos atveju (Rana, 2010). Šis komponentas yra paremtas ekonominiu skaičiavimu, nes įsivertinama ar finansiškai naudinga likti šioje organizacijoje (Vasiliauskaitė, 2013). *Tęstinis įsipareigojimas* pasireiškia tada, kai darbuotojas suvokia, kad šioje organizacijoje jis yra sukaupęs investicijų (laikas, žinios, pareigos), kurių neteks palikdamas organizaciją, arba kai pastebi, kad neturi alternatyvų įsidarbinti kitur (Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Todėl šis įsipareigojimo komponentas ne retai yra laikomas neigiama įsipareigojimo forma, kuri verčia asmenis likti organizacijoje dėl didelių išlaidų, kurios gali būti patiriamos palikus organizaciją (Masud et al., 2018 m.). Šioje situacijoje darbuotojas gali jaustis, kaip patekęs į spąstus. Be to pastebėta, kad stipresnė *tęstinio įsipareigojimo* raiška gali paveikti darbuotojų polinkį į nuasmeninimą (Kavaliauskienė & Simonavičius, 2019).

Tęstinis įsipareigojimas organizacijai daugelio autorių suprantamas kaip fizinės bei emocinės investicijos į organizaciją. Šio tipo įsipareigojimas yra pagrįstas Becker's (1960) tarpusavio mainų teorija, kurioje teigiama kad organizacinis įsipareigojimas gimsta iš socialinių mainų perspektyvos, kai individo įsipareigojimas organizacijai yra tam tikra maža investicija, kurią jis ar ji investavo laikui bėgant rezultatas ir tai stabdo jo savanorišką atsiribojimą nuo organizacijos. Šios investicijos gali būti įvardinamos kaip darbo užmokestis arba aukšta pareigybė dėl ilgo darbo stažo organizacijoje. Kitaip tariant, išstojimo iš organizacijos išlaidos yra didelės, atsižvelgiant į organizacijoje praleistą energiją ir laiką bei naudą, gautą iš šių investicijų. Pasak Kavaliauskienės (2015, p. 74), „[...] nauda bei darbinių alternatyvų pasiūlos stoka neatsiejama nuo stipraus tęstinio / nuolatinio įsipareigojimo poreikio subrandinimo, nes eidami pusių lažybų darbuotojai mano, kad jiems nutraukus narystę kažkas patirs netesybas.“ (Kavaliauskienė, 2015). Todėl pastebėta, kad kuo mažiau egzistuoja alternatyvų, tuo stipriau išreikštas tęstinis įsipareigojimas organizacijai. Asmenys, kurie pasižymi stipriai išreikštu *tęstiniu įsipareigojimu organizacijai*, lieka organizacijoje, nes tai tampa jų poreikis (Genevičiūtė-Janonienė, 2015).

Apibendrinant autorių pateiktus teiginius galima teigti, kad *tęstinio įsipareigojimo organizacijai* lygis priklauso nuo darbuotojų sukauptų privilegijų (darbo užmokesčio, pareigybės ir kt.) per ilgus metus dirbant organizacijoje, kurių galimai darbuotojas netektų palikdamas organizaciją. Galima pastebėti, kad šis įsipareigojimo tipas gali būti vertinamas kaip silpniausias, o darbdaviai negali užtikrinti, kad darbuotojas pasiliks šioje organizacijoje ilgesniam laikui, nes *tęstiniu įsipareigojimu organizacijai* pasižymintis darbuotojai gali palikti organizaciją, jei jiems kita organizacija pasiūlys patrauklesnes sąlygas už dabartines. Be to, vertinant iš darbuotojo perspektyvos, tai gali turėti neigiamų pasekmių, kai alternatyvų nebuvimas bei likimas darbe dėl suvoktų sukauptų investicijų, gali priversti darbuotoja jaustis, kad jis yra patekęs į spąstus bei neigiamai atsiliepti darbuotojo pasitenkinimui darbu bei savijautai.

1.2.2.3. Norminis įsipareigojimas organizacijai

Norminis įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su darbuotojo noru likti organizacijoje iš pareigos, lojalumo ar moralinio įsipareigojimo (Kavaliauskienė, 2012b). Šiuo įsipareigojimu pasižymintys darbuotojai mano, kad pasitraukimas iš organizacijos galėtų turėti neigiamų pasekmių bei jie jaustų kaltės jausmą dėl savo išvykimo. Tokios priežastys skiriasi priklausomai nuo asmens, tačiau dažnai darbuotojai mano, kad išeidami iš organizacijos jie sukurtų žinių ir (arba) įgūdžių tuštumą organizacijoje, o tai vėliau padidintų spaudimą bei krūvį jų kolegoms. Tokie jausmai gali turėti neigiamos įtakos organizacijose dirbančių darbuotojų darbo rezultatams (Ahmad & Roslan, 2016).

Tradiciskai šis įsipareigojimo komponentas buvo laikomas vieno matmens įsipareigojimu, kuris atspindi moralinės pareigos jausmą likti, tačiau atliktų tyrimų rezultatai konstatuoja faktą, kad jis turi du matmenis. Pirmasis yra susijęs su skolos jausmu įdarbinusiam darbdaviui, o antras susijęs su anksčiau minėtu moralinės pareigos jausmu (Masud et al., 2018).

Norminio įsipareigojimo konstruktas, atsižvelgiant į planuotos elgsenos teoriją, gali susidėti iš dviejų komponentų (Al-Abdi, 2011):

- pagrįstas asmens įsitikinimu bei pasireiškiantis iš prigimties;
- veikiamas išorinio socialinio spaudimo iš kolegų, draugų ar šeimos.

Norminiu įsipareigojimu veikiami darbuotojai stengiasi pateisinti lūkesčius ir lieka dirbti organizacijoje, nes jaučia moralinę pareigą. Pastebėta, šios pareigos laikymasis, dedant kuo daugiau

pastangų organizacijos labui, lyg tai būtų privaloma, gali pareikalauti iš darbuotojo daug emocinių darbuotojo jėgų ir paskatinti emocinį išsekimą (Genevičiūtė-Janonienė et al., 2015).

Šis komponentas skiriasi nuo *emocinio įsipareigojimo*, nes šio įsipareigojimo veikiami asmenys nėra prisirišę prie organizacijos emociškai, tačiau yra veikiami moralės normų (González, Guillén, 2008). Be to, *norminio įsipareigojimo* komponentas, taip pat, neapėria tarpusavio mainų, pasitaikančių *tęstinio įsipareigojimo* komponente. Todėl lojalumo ir pareigos jausmas daro įtaką asmens apsisprendimui likti organizacijoje, nes jis jaučiasi privalantis joje likti (Kavaliauskienė, 2012b).

Apibendrinant galima pastebėti, kad *norminiu įsipareigojimu* pasižymintys darbuotojai mano, kad jie privalo likti organizacijoje, nes kitu atveju sukurtų kitiems problemų bei visus nuviltų. Paprastai šis įsipareigojimo tipas pasireiškia mažose organizacijose ar šeimos versluose, nes asmenys jaučia moralinę pareigą likti organizacijoje dėl joje dirbančių draugų, šeimos narių ar dėl artimo bendravimo su kolegomis.

1.3. Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai

Kiekvieno darbuotojo *organizacinio įsipareigojimo* lygis priklauso nuo jo asmenybės ir suvokimo apie organizacijoje esamas vertybės. Nors ir *darbuotojo įsipareigojimą organizacijai* yra sunku pamatuoti, tačiau ieškoma universalių veiksnių, kurie darytų įtaką darbuotojų jausmams ar nuostatoms organizacijos atžvilgiu (Šliautėrytė, 2014). Tiesą sakant, išlaikyti geriausius darbuotojus, kad jie liktų organizacijoje, yra vienas iš didžiausių šiandieninių iššūkių, su kuriais susiduria kiekvienas organizacijos vadovas. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, nes darbuotojai, kurie yra atsidavę savo organizacijai, rečiau ją palieka (Suryani, 2018). Nuo pat šios koncepcijos atsiradimo Lietuvos bei užsienio autoriai analizavo *organizacinį įsipareigojimą* lemiančius veiksnius bei patvirtindavo, paneigdavo ar papildydavo savo pirmtakų analizuotus teiginius (Bahrami et al., 2016; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Kavaliauskienė, 2011; Šliautėrytė, 2014).

Mokslininkai siekdami suvokti darbuotojų motyvus dirbti, troškimą dėti pastangas organizacijos labui ir joje likti ilgesniam laikui, didžiausią dėmesį skiria *asmeninių* bei *organizacinių* veiksnių tyrimams, kurie paprastai nulemia darbuotojų motyvaciją bei stipresnį *organizacinį įsipareigojimą* (Adomaityte, 2012; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010). Pasak Ranos (2010), „įsipareigojimo formavimąsi lemia asmeniniai, su darbu bei aplinka susiję veiksniai“. Kavaliauskienė (2011) analizuodama užsienio autorių literatūrą pastebėjo, kad dominuoja keturios darbuotojo įsipareigojimą organizacijai lemiančių veiksnių grupės (Kavaliauskienė, 2011; Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019):

- darbinės ypatybės (organizacinė parama, pateikiamų resursų naudojimas, palankios aplinkos sąlygos, palankus organizacinis klimatas);
- tarpusavio santykiai (pasitikėjimas, pasitenkinimas);
- įsitraukimas į darbą (darbinė patirtis organizacijoje, įsidarbinimo pobūdis, darbuotojo tobulinimosi galimybės, kitų alternatyvų neturėjimas);
- asmenines ypatybes (lytis, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, amžius ir kt.).

D. Šliautėrytė (2014) tyrinėdama veiksnių visumą pateikė tris veiksnių grupes:

- Organizaciniai veiksniai - organizacinės struktūros bei joje vykstančių procesų įtaka. Plačiausiai nagrinėjama organizacinė kultūra, vadovų elgesys bei kontrolė.
- Asmeniniai veiksniai - darbuotojo, amžius, darbo stažas bei išsilavinimas.

- Santykiu veiksniai - darbuotojo atitikimas organizacijai ir jo emocijos organizacijos atžvilgiu (pasitenkinimas darbu bei pasitikėjimas).

Skirtingi autoriai pateikia skirtingas veiksmų kategorijas, tačiau analizuojant literatūrą pastebėta, kad visas jas galima suskirstyti į *vidines* bei *išorines* veiksmų grupes, kurios daro didžiausią įtaką organizaciniam įsipareigojimui. *Vidiniams* veiksmams yra priskiriamos darbuotojo asmeninės ypatybės (lytis, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, amžius) bei išitraukimas į darbą (darbinė patirtis organizacijoje, pasitenkinimas darbu, užimamos pareigos, kvalifikacinė kategorija). *Išoriniams* veiksmams tikslingai priskiriamos darbinės ypatybės (organizacijos dydis, organizacinis klimatas, vadovavimo stilius) bei su aplinka susiję veiksniai.

1.3.1. Vidiniai darbuotojo įsipareigojimo organizacijai veiksniai

Egzistuoja daugybė vidinių veiksmų, kurie daro įtaką organizaciniam įsipareigojimui, tačiau pastebėta, kad dažniausiai užsienio bei Lietuvos mokslininkų tyrimuose dominuoja asmens *lytis, amžius, išsilavinimas, darbinė patirtis organizacijoje, šeimyninė padėtis, užimamos pareigos, kvalifikacinė kategorija* bei *pasitenkinimas darbu* (Adomaityte, 2012; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019; Rana, 2010; Suryani, 2018).

Organizacinio įsipareigojimo tyrimuose nepastebima reikšmingos lyties įtakos. Tyrimų rezultatuose pastebima, kad moterų bei vyrų įsipareigojimas organizacijai skiriasi dėl amžiaus, šalies, darbo pozicijos ar kitų aplinkybių (Messner, 2017; Voloshin, 2016). Todėl galima teigti, *lytis organizaciniam įsipareigojimui* daro netiesioginę įtaką, nes moterų bei vyrų įsipareigojimo skirtumai išryškėja dėl skirtingų prioritetų tam tikroms vertybėms (Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019).

Asmens *amžius* yra vienas iš dažniausiai aptarinėjamų veiksmų organizacijose, nes skirtingų kartų darbuotojų elgsena paprastai yra skirtinga bei kiekvienos kartos darbuotojai pasižymi skirtingomis vertybėmis, požiūriu į darbą, etikos normomis bei pasaulėžiūra (Kavaliauskienė, 2015). Atliktų apklausų rezultatai rodo, kad jauni žmonės šiais laikais tose pačiose organizacijose išlieka trumpesnį laiką nei vyresnieji. Paprastai tūkstantmečio karta („millennials“) sulaukę 25 metų jau būna pakeitę vidutiniškai 4 – 5 skirtingas darbo vietas (Suryani, 2018). Darbuotojai, kurie yra vyresnio amžiaus, yra labiau linkę *įsipareigoti organizacijai* pagal visus *įsipareigojimo organizacijai* komponentus. Taip yra todėl, nes paprastai jie užima aukštesnes pareigas organizacijoje nei jaunesni darbuotojai. Be to, vyresniems darbuotojams su amžiumi pasireiškia stiprėjantis lojalumo jausmas organizacijai (Zasas, 2013). Taip pat, kiti mokslininkai ryšį tarp amžiaus bei *įsipareigojimo organizacijai* aiškina tuo, kad darbuotojui senstant mažėja tikimybė gauti gera darbo pasiūlymą, todėl jis lieka dabartinėje darbo vietoje bei taip jaučiasi komfortabiliau (Jena, 2015; Rana, 2010; Yew, 2008).

Kalbant apie organizacinio įsipareigojimo ryšį su darbuotojų *išsilavinimu*, pastebėta, kad šis veiksnys turi didelę įtaką *darbuotojo įsipareigojimui organizacijai*. Įvairūs tyrimų rezultatai rodo, kad įsipareigojimas mažėja didėjant darbuotojų išsilavinimo lygiui, o įsipareigojimas didėja esant žemesniam išsilavinimo lygiui. Galima pastebėti tendenciją, kad didėjant darbuotojų kompetencijai, didėja nepriklausomumas ir pasitikėjimas savo jėgomis, o tai skatina juos ieškoti alternatyvaus darbo kitose jų poreikius atitinkančiose organizacijose (González et al., 2016). Lietuvoje atliktuose tyrimuose (2015) pastebėta, kad aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai yra stipriau įsipareigoję *emociniu* bei *normatyviu organizacinio įsipareigojimo* tipu nei aukštojo išsilavinimo neįgiję darbuotojai, tačiau *tęstinio įsipareigojimo organizacijai* raiška tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų skirtumo neparodė (Genevičiūtė-Janonienė, 2015).

Egzistuoja tyrimų, kuriuose pastebimas ryšys tarp darbuotojo *įsipareigojimo organizacijai* bei jo turimos *kvalifikacijos*. Kuo didesnė darbuotojo *kvalifikacija*, tuo jo *įsipareigojimo organizacijai* raiška yra stipresnė, tačiau tai taip pat lemia darbuotojo užimamos pareigos organizacijoje (Passarelli, 2011). Paprastai darbuotojai užimantis aukštesnes pareigas yra labiau linkę įsipareigoti organizacijai,

jiems stipriausiai pasireiškia emocinis bei norminis įsipareigojimo organizacijai tipai, o silpniausiai pasireiškia tęstinis įsipareigojimas (Kasimoğlu, 2021).

Darbo patirtis esamoje darbovietėje yra vienas iš reikšmingiausių vidinių veiksnių, lemiančių *darbuotojo įsipareigojimą organizacijai*. Praeityje atliktų tyrimų gausa rodo tendenciją, kad *darbuotojų įsipareigojimas organizacijai* pirmaisiais darbo metais paprastai būna silpnas, o vėliau su kiekvienais metais vis stiprėja (Adomaityte, 2012; Kavaliauskienė & Simonavičius, 2019). Pastebėta, kad asmenys yra labiau linkę patirti stipresnę *įsipareigojimą organizacijai* po jų ilgesnio praleisto laiko darbovietėje, nes jie jaučiasi organizacijos dalimi bei yra linkę sutelkti dėmesį į teigiamus darbo aspektus. Pagrindinė prielaida kyla iš darbuotojo socializacijos procesų, kai darbuotojas prisitaiko prie organizacinių sąlygų, yra įtraukiamas į organizacijos kultūrą bei jam pasireiškia internalizavimo procesas (susitapatina su organizacijos tikslais bei vertybėmis) (Gao-Urhahn et al., 2016).

Šeimyninės padėties aspektas dažniausiai yra traktuojamas kaip reikšmingas veiksnys, kuris daro įtaką *organizaciniam įsipareigojimui*. Tsui et al. (1994) nustatė, kad šeimas sukūrusiems asmenims stipriau pasireiškė *organizacinis įsipareigojimas* nei nesukūrusiems. Santuokoje esantys asmenys turi daugiau atsakomybės šeimoje, todėl jiems reikia stabilumo bei, likdami dabartiniame darbe, jie jaučiasi saugesni (Jena, 2015). Darbuotojai, kurie turi šeimas, yra labiau priklausomi nuo organizacijos tam, kad patenkintų įvairius savo finansinius poreikius (Kavaliauskienė, 2015).

Pasitenkinimas darbu yra apibrėžiamas, kaip reikšmingas *organizacinio įsipareigojimo* veiksnys, kuris buvo pagrįstas daugelyje mokslinių tyrimų. Lietuvoje atlikti tyrimai nustatė, kad stiprėjant pedagogų *pasitenkinimui darbu* stiprėja ir jų bendro *organizacinio įsipareigojimo* lygis (Diskienė, Tamoševičienė, 2015).

Pagal pateiktus aspektus, galima teigti, kad *darbuotojo įsipareigojimui organizacijai* gali daryti įtaka *darbo stažas, amžius, lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos, kvalifikacinė kategorija* bei *pasitenkinimas darbu*. Visi šie veiksniai gali veikti kartu arba pasireikšti atskirai. Didelę įtaką daro *pasitenkinimas darbu*, tačiau gali daryti asmens *darbo stažas, amžius*, o paprastai mažiau įtakos daro asmens *lytis*. Tačiau tai dažniausiu atveju tai priklauso nuo kiekvieno individualaus darbuotojo esančio organizacijoje.

1.3.2. Išoriniai darbuotojo įsipareigojimo organizacijai veiksniai

Analizuojant literatūrą pastebėta, kad egzistuoja nemažai organizacinių veiksnių, kurie lemia *darbuotojo įsipareigojimą organizacijai*, tačiau dažniausiai aptariami bei analizuojami tyrimuose *organizacijos dydis* (Markauskaitė, 2017), *organizacinis klimatas* (Bahrami et al., 2015), *vadovavimo stilius* (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010) bei su aplinka susiję veiksniai (Šalies ekonominė, kultūrinė situacija) (Aydogdu, Aşıkil, 2011).

Organizacijos dydis dažniausiai būna tiesiogiai proporcingas *darbuotojų įsipareigojimui organizacijai*. Dauguma autorių publikuotuose tyrimuose atskleidžiama, kad kuo toliau darbuotojas nutolęs nuo vadovo pareigomis, tuo mažesnis šansas, kad jis bus labiau įsipareigojęs organizacijai. *Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai* yra didesnis mažose organizacijose. Tam daryti įtaka gali geresnė vidinė komunikacija tarp vadovo bei darbuotojo. Mažose organizacijose vadovai geriau pažįsta darbuotojus bei geriau gali įvertinti jų pastangas bei tobulėjimą (Markauskaitė, 2017). Taip pat, nemažai Lietuvos mažų organizacijų darbuotojų sudaro vadovų giminės, draugai ar kiti artimi žmonės, todėl jie jaučia didesnę pareigą būti *įsipareigoję organizacijai*.

Vadovavimo stilius yra vienas pagrindinių *organizacinių darbuotojo įsipareigojimo* veiksnių, nes vadovavimas yra vertinamas kaip didžiausią įtaką darantis darbuotojų, vadovų ir visos organizacijos bendradarbiavimo sudedamųjų dalių (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010).

Organizacijos klimatas yra kiekvienos organizacijos tam tikra atmosfera. Tinkamas *organizacinis klimatas* daro didelę įtaką organizacijos motyvacijai bei sudaro sąlygas siekti įvairių organizacijos tikslų ir inovacijų. *Organizacinis klimatas* atspindi organizaciją, kurios tikslas - ugdyti savo darbuotojus, suteikiant jiems geras darbo sąlygas. Daugelis tyrimų įrodo, kad palankus *organizacinis klimatas* turi teigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai (Bahrami et al., 2016).

Šalies ekonominė bei kultūrinė situacija turi didelę įtaką *organizaciniam įsipareigojimui*. Paprastai labiau išsivysčiusiose šalyse *įsipareigojimas organizacijai* yra išreiškiamas silpniau, nes darbuotojai suvokia, kad egzistuoja daug alternatyvų bei perspektyvų kitur, o prastesnės ekonominės situacijos šalyse *darbuotojų įsipareigojimas organizacijai* yra išreiškiamas silpniau, nes egzistuoja alternatyvų stoka, todėl asmenys jaučiasi saugiau likdami toje pačioje organizacijoje (Aydogdu, Aşıkgil, 2011).

Pagal aukščiau pateiktus organizacinius veiksnius galima daryti prielaidą, jog didžiausią įtaką *organizaciniam įsipareigojimui* daro *vadovavimo stilius*. Taip pat, didelę įtaką daro *šalies ekonominė bei kultūrinė situacija*, nes prastos ekonominės situacijos šalyse *darbuotojai įsipareigoję organizacijai* labiau, nes egzistuoja mažiau alternatyvų, todėl jie taip jaučiasi saugiau likdami toje pačioje organizacijoje. Nuo *organizacijos dydžio* dažnai priklauso *organizacinis įsipareigojimas*, nes mažose organizacijose pasireiškia geresnė tarpusavio komunikacija daranti įtaką *organizaciniam įsipareigojimui*, o palankus *organizacinis klimatas* turi teigiamą poveikį *darbuotojų įsipareigojimui organizacijai*, nes dažnai daro didelę įtaką organizacijos motyvacijai bei tikslų siekimui.

1.4. Pasitenkinimo darbu samprata

Pasitenkinimas darbu yra apibūdinamas kaip asmens emocinių jausmų bei požiūrio į jo darbą matavimo priemonė, kuri atspindi teigiamą emocinę būseną, atsirandančią darbuotojui įvertinus darbo patirtį, pasiekimus bei profesinę sėkmę (Yukongdi, Shrestha, 2020).

Pasitenkinimas darbu yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuriam yra skiriamas didelis organizacijų bei mokslininkų dėmesys, nes paprastai darbuotojas didžiąją savo dienos dalį praleidžia darbo vietoje (Viseu et al., 2020), todėl atsižvelgdami į didėjančią konkurenciją dėl globalizacijos, organizacijos skiria didelį dėmesį, kad užtikrintų darbuotojo *pasitenkinimą darbu*. Darbuotojai su stipriai išreikštu pasitenkinimu darbu dės papildomas pastangas ir stipriai prisidės prie savo organizacijos veiklos efektyvumo bei užtikrinto procesų valdymo. Pasitenkinimas darbu darys įtaką geresniems rezultatams, o darbuotojai bus stipriau įsipareigoję organizacijai (Thiagaraj, Thangaswamy, 2017). Darbuotojui yra svarbu jaustis patogiai bei saugiai darbinėje aplinkoje, jam paskirtos užduotys privalo atitikti jo turimą kompetenciją, o organizacija skiria didelį dėmesį jo gebėjimams prisidėti prie organizacijos sėkmės (Valiūnas, Drejeris, 2019). Prieš įsidarbindamas į tam tikrą organizaciją, asmuo visada turi savo vertybes bei išreikštus tam tikrus lūkesčius, ko jis tikisi iš organizacijos. Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja savita kultūra, vertybės, taisyklės bei tradicijos. Todėl, darbuotojas prieš įsidarbindamas į naują darbovietę, susidaro įsivaizduojamą psichologinį bei ekonominį kontraktą su jį įdarbinančia organizacija. Jei asmens lūkesčiai atitinka organizacijoje suteikiamas darbo sąlygas, tada jis puikiai adaptuojasi organizacijoje, didėja jo darbo našumas bei pasireiškia stiprus *pasitenkinimas darbu*. Tokiu atveju darbuotojams, kurie jaučia stiprų *pasitenkinimą darbu*, organizacijos jiems atsidėkoja pakeldamos atlyginimą, skiria aukštesnes pareigas bei suteikia galimybę tobulėti organizacijoje ir už jos ribų (mokymai, konferencijos ir kt.). Jei organizacijos bei darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai sutampa, tai darbuotojas jaučiasi komfortabiliai, o organizacija gali įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus (Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010).

Stipriu *pasitenkinimo darbu* lygių pasižyminčiam darbuotojui rečiau pasireiškia pravaikštos, rečiau galvoja apie darbovietės keitimą, dažniau būna išitraukęs į organizacinę veiklą. Be to, yra įrodyta, kad *pasitenkinimas darbu* teigiamai veikia darbuotojo asmeninį gyvenimą, fizinę sveikatą bei pasireiškia mažesnė rizika perdegimui darbe (Castaneda, Scanlan, 2014). Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos nepasitenkinimo darbu pasekmės, kurios apima dažnesnes pravaikštas, darbuotojų kaitą, mažą produktyvumo lygį, polinkį į ankstyvą pensiją, žemą organizacinio įsipareigojimo lygį, psichologines ir fizines sveikatos problemas bei bendrą gyvenimo kokybę (Aydogdu, Asikgil, 2011).

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad *pasitenkinimo darbu* samprata autorių apibrėžiama skirtingai. Vienas iš pirmųjų, pradėjęs kalbėti apie *pasitenkinimo darbu* konceptą, buvo Hoppock (1935), kuris *pasitenkinimą darbu* apibrėžė kaip aplinkos, psichologinių bei socialinių darbo sąlygų derinį, leidžiantį jausti teigiamus jausmus savo darbovietės atžvilgiu (Ocampo et al., 2018). Organ bei Near (1985) nustatė, kad pasitenkinimą darbu galima apibrėžti, tiek iš emocinės, tiek iš pažinimo perspektyvos. Remiantis pažinimo perspektyva, *pasitenkinimas darbu* aiškinamas kaip psichologinio atpažinimo proceso supratimas, apimantis sąmonę, suvokimą, samprotavimą, sprendimą ir kitus aspektus (Zhu, 2012). Pasak Ivancevich et al. (1997), *pasitenkinimą darbu* lemia tai, kad jie suvokia savo darbo svarbą bei tai, kaip asmuo puikiai dera su organizacija, o Schmidt (2007) teigė, kad *pasitenkinimas darbu* yra būseną, kai darbuotojai turi aiškią ir efektyvią darbo organizacijoje kryptį. Robbins ir Judge (2018) laikosi nuostatos, kad *pasitenkinimas darbu* išreiškia bendrą asmens požiūrį į savo darbą. Asmuo, pasižymintis stipriu *pasitenkinimu darbu*, visada išlaiko teigiamą požiūrį savo darbo atžvilgiu, o nepatenkintas savimi darbo metu – visada atsilieps neigiamai apie savo darbą.

1.4.1 lentelė

Pasitenkinimo darbu koncepcijos raida

Autoriai	Metai	Šaltinis	Konceptija
R. Hoppock	1935	(Ocampo et al., 2018)	Pasitenkinimas darbu - aplinkos, psichologinių bei socialinių darbo sąlygų derinys, leidžiantis jausti teigiamus jausmus savo darbovietės atžvilgiu.
E. A. Locke	1976	(Hadiyat et al., 2020)	Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas kaip maloni ar teigiama emocinė būseną, atsirandanti įvertinus savo darbo svarbą (individo vertybės, motyvai).
P.E. Spector	1997	(Vuong et al., 2021)	Pasitenkinimas darbu atskleidžia bendrą jausmą (emociją, požiūrį, nuostatą) apie darbą arba daugybę su darbu susijusių nuostatų apie skirtingus darbo aspektus. Tam tikra prasme ši sąvoka apibūdina laipsnį, kurios pagalba galima nustatyti, ar asmuo mėgsta savo darbą.
H.M. Weiss	2002	(Fontova-Almató et al., 2020)	Konceptualiai pasitenkinimas darbu yra platus darinys, susijęs su visomis ar daugumos paties darbo ir darbo aplinkos ypatumais, kuris darbuotojams atrodo naudingas, patenkintas ir patenkintas, arba varginantis ir nepatenkintas.
S.W. Schmidt	2007	(Vuong et al., 2021)	Pasitenkinimas darbu yra būseną, kai darbuotojai turi aiškią ir efektyvią darbo organizacijoje kryptį.
D. Diskienė, K. Tamoševičienė	2015	(Diskienė, Tamoševičienė, 2015)	Pasitenkinimas darbu – tai laipsnis, kuriuo individas „mėgsta“ savo darbą.
S. P. Robbins, T. A. Judge	2018	(Robbins, Judge, 2018)	Pasitenkinimas darbu - bendras asmens požiūris į savo darbą. Asmuo, pasižymintis stipriu pasitenkinimu darbu, visada išlaiko teigiamą požiūrį apie savo darbą, o nepatenkintas savimi darbo metu – neigiamą apie savo darbą

Remiantis teorijoje pateiktu autorių požiūriu, *pasitenkinimas darbu* gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojų gebėjimas darbe parodyti visas savo galimybes, kompetenciją ir stiprybes, jaučiantis komfortabiliai, žinant aiškią ir efektyvią organizacijoje kryptį, bei mėgautis savo atliekamu darbu. Nors ir egzistuoja daugybė skirtingų požiūrių, susijusių su *pasitenkinimo darbu* konceptu, tačiau

pastebima tendencija, *pasitenkinimą darbu* susieti su emocijomis, tarpusavio santykiais, jausmais ar darbuotojo tobulėjimu. Apibendrinus galima teigti, kad *pasitenkinimas darbu* atspindi asmens patiriamus jausmus savo darbui, kurie pasireiškia priklausomai nuo darbuotojo požiūrio į darbą ir visko, kas egzistuoja jo darbo aplinkoje. Darbuotojai, kurie yra veikiami stipraus *pasitenkinimo darbu*, jie yra nelinkę į pravaikštas, rečiau keičia darbą, dažniau būna įsitraukę į organizacinę veiklą bei pasireiškia mažesnė rizika patirti profesinį perdegimą. Silpnu *pasitenkinimu darbu* pasižymintys darbuotojai yra labiau linkę į pravaikštas, darbovietės keitimą, mažą produktyvumo lygį, polinkį į ankstyvą pensiją, žemą *organizacinio įsipareigojimo* lygį bei pasižymi psichologinėmis ar fizinėmis sveikatos problemomis.

1.5. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Organizacijoms siekiančioms, kad joje būtų išreikštas stiprus darbuotojų *pasitenkinimas darbu*, yra svarbu žinoti veiksnius, kurie daro įtaką šiam reiškiniui. Analizuojant literatūrą pastebima, kad teorijoje bei praktikoje veiksniai yra pateikiami skirtingai, todėl organizacijoms svarbu suvokti kokių priemonių imtis, kad organizacijoje būtų užtikrintas *pasitenkinimas darbu*. *Pasitenkinimui darbu* įtakos gali turėti labai skirtingi veiksniai, tiesiogiai ir netiesiogiai susiję su darbu. *Pasitenkinimui darbu* įtakos turi net tokie asmeniniai aspektai kaip *amžius, sveikata, darbo patirtis, emocinis stabilumas, socialinė padėtis, laisvalaikis, šeima* ir kiti veiksniai.

Egzistuoja nemažai sėkmingai atliktų tyrimų patvirtintų veiksmų teorijų, tačiau jos skiriasi dėl konteksto bei laikotarpių. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad autoriai pateikdami veiksnius, kurie lemia *pasitenkinimą darbu*, bando sugrupuoti bei išskirti. Pasak Vaidelytės ir Sodaitytės (2017), *pasitenkinimas darbu* gali būti skirstomas į išorinių (angl. extrinsic) ir vidinių (angl. intrinsic) veiksmų grupes. Išoriniai *pasitenkinimo darbu* veiksniai yra suprantami kaip maloni būseną, veikiamą išorinių aspektų. Išoriniai aspektai yra apibrėžiami kaip patogios *darbo sąlygos, geras darbo užmokestis* ir *socialinės garantijos, efektyvus vadovavimas* bei tam tikros *organizacinės procedūros*. Vidinis *pasitenkinimas darbu* asocijuojasi su malonia būseną, kurią sukuria pats darbas, o ji apibrėžiama kaip įdomi darbinė veiklą, apdovanojimai, autonomija bei atsakomybė (Vaidelytė & Sodaitytė, 2017). Lietuvoje R. Tamulienės bei kolegų (2017) atliktuose tyrimuose, taip pat, pastebima, kad *pasitenkinimas darbu* yra išskiriamas į *vidinius* bei *išorinius* veiksnius. *Vidiniams veiksmams* yra priskiriami tokie veiksniai kaip darbuotojo *lytis, amžius, išsilavinimas* bei *mokymosi galimybės, darbo patirtis* bei *šeiminė padėtis*. *Išoriniams veiksmams* būdingi *darbo užmokestis, fizinės ar emocinės darbo sąlygos* (Tamulienė ir kt., 2017).

Viena iš dominuojančių teorijų yra F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija. Būtent šia teorija remiasi dauguma mokslininkų, kurie nagrinėja darbuotojų *pasitenkinimo darbu* veiksnius. Dėl daugelio atliktų tyrimų patikimumo, jis įrodė, kad egzistuoja dvi veiksmų grupės, turinčios įtakos pasitenkinimui ar nepasitenkinimui darbu (Sypniewska, 2014). Autorius (1959) išskyrė dvi veiksmų grupes (Bakanauskienė ir kt., 2010; Yew, 2008):

- Higieniniai veiksniai (išoriniai) – *organizacinė politika, vadovavimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, atlyginimas, saugumas*.
- Motyvaciniai (vidiniai) veiksniai – *atliekamo darbo pobūdis, asmeniniai pasiekimai, pripažinimas, atsakomybės jausmas bei karjeros galimybės*.

Pasak Pagojutės (2006), pasitenkinimą lemiantys *vidiniai veiksniai* yra darbuotojo *lytis, amžius, stažas, išsilavinimas*, o *išoriniai* – *savirealizacijos poreikis, puikus darbo užmokestis, puiki darbinė*

atmosfera, organizacijos įvaizdis, darbo sąlygos, bendradarbiavimas su kolegomis (Valiūnas & Drejeris, 2019).

Evans (1997) tyrinėjant pedagogų pasitenkinimo darbu veiksnius, taip pat, išskyrė išorinius bei vidinius veiksnius, lemiančius *pasitenkinimą darbu*. *Išoriniai veiksniai* nurodo, kokios darbuotojui sudaromos darbo sąlygos, o *vidiniai veiksniai* nurodo asmens pasitenkinimą asmeniniais pasiekimais reikšminguose darbo aspektuose (Toropova et al., 2021).

Analizuojant literatūrą pastebėta, kad pedagogų *pasitenkinimas darbu* skiriasi nuo kitų profesijų, dauguma tyrimų kaip tyrimų pagrindą naudoja Herzbergo dviejų veiksnių teoriją, tačiau adaptuoja pagal šios profesijos atstovus. Lietuvoje švietimo įstaigose atliktuose tyrimuose pastebima, kad *organizacinė politika* dažnai yra pateikiamas kaip netikslus *pasitenkinimo darbu* veiksnys (Bakanauskienė ir kt., 2010) bei siekiant tikslumo dažnai šis veiksnys apibrėžiamas kaip *organizacinė kultūra*. Šio darbo empirinėje tyrimo dalyje, norint išmatuoti *pasitenkinimo darbu* raišką organizacijose, bus naudojamas pagal Herzberg dviejų veiksnių teoriją bei teorinėje dalyje analizuojamų veiksnių, kurie daro įtaką *pasitenkinimui darbu*, ikimokyklinio ugdymo pedagogams adaptuotas tyrimo instrumentas.

Apibendrinant galima pastebėti, kad veiksniai, lemiantys *pasitenkinimą darbu*, literatūroje yra pateikiami įvairiai. Veiksniai dažniausiai skirstomi į dvi grupes: *vidiniai* bei *išoriniai*. *Motyvuojantys veiksniai* yra apibrėžiami kaip *asmeniniai pasiekimai, pripažinimas, darbo pobūdis, atsakomybė* bei *tobulėjimo galimybės*, o *higieniniai veiksniai* yra apibrėžiami kaip *darbo sąlygos, atlyginimas, organizacijos kultūra, santykiai su vadovu, kolegomis* bei *organizacijos įvaizdis*.

1.6. Pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos

Pasitenkinimas darbu yra apibrėžiamas, kaip reikšmingas *organizacinio įsipareigojimo* veiksnys, kuris buvo pagrįstas daugelyje mokslinių tyrimų, todėl organizacijos skiria labai daug dėmesio savo darbuotojų *pasitenkinimo darbu* gerinimui. Darbuotojai, kurie išreiškia stiprų *pasitenkinimą darbu*, yra labiau linkę į stipresnį *įsipareigojimą organizacijai*. Šie darbuotojai, savo ruožtu, yra labiau linkę didžiuotis savo naryste organizacijoje, tiki organizacijos tikslais bei vertybėmis, todėl pasižymi aukštesniu darbo našumo bei produktyvumo lygiu (Yew, 2008). Nors ir *organizacinio įsipareigojimo* ir *pasitenkinimo darbu* konceptai yra panašūs ir dažnai apibrėžiami, kaip emocinio pobūdžio, tačiau egzistuoja esminiai skirtumai (Diskienė, Tamoševičienė, 2015). *Pasitenkinimas darbu* apibūdina asmens emocinius jausmus savo darbui (Vuong et al., 2021), o *organizacinis įsipareigojimas* yra apibūdinamas kaip psichologinė būseną (noras, poreikis, pareiga), kuri išreiškia darbuotojų ir organizacijos santykius bei daro įtaką asmens siekiui pasilikti šioje organizacijoje (Tosun & Ulusoy, 2017). Pasak Mowday et al. (1979) *organizacijos įsipareigojimas* yra traktuojamas kaip labiau visuotinis, atspindintis bendrą emocinį ryšį su visa organizacija reiškiny, o *pasitenkinimas darbu* atspindi asmens reakciją į patį darbą arba į tam tikrus jo aspektus (Suma, Lasha, 2013). Taigi galima teigti, *organizacinis įsipareigojimas* parodo asmens prisirišimą prie įdarbinančios organizacijos, įskaitant organizacijos susitapatinimu su tikslais ar vertybėmis, o *pasitenkinimas darbu* sutelkiamas į tam tikrą darbinę aplinką, kurioje darbuotojas atlieka savo pareigas.

Per pastaruosius kelerius metus buvo paskelbta nemažai publikacijų, tiriančių *pasitenkinimo darbu* ir *organizacinių įsipareigojimų* sąsajas. Mokslininkai teigė, kad nors tam tikri veiksniai gali turėti įtakos asmens *pasitenkinimui darbu* po įstojimo į organizaciją, *pasitenkinimas darbu* kartu su kitais *organizacinio įsipareigojimo* veiksniais, gali lemti asmens *organizacinio įsipareigojimo* raiškos didėjimą (Chordiya et al., 2017; Claudia, 2018).

Kaplan su kolegomis (2012) tirdami *darbuotojų įsipareigojimo organizacijai* bei *pasitenkinimo darbu* sąsajas nustatė, kad *pasitenkinimo darbu* veiksnys didžiausią įtaką daro *emociniam įsipareigojimui organizacijai*. Tyrimuose, taip pat, pastebimas silpnesnis, tačiau reikšmingas ryšys tarp *norminio įsipareigojimo* tipo bei *pasitenkinimo darbu*, tačiau pastebėta, kad šis veiksnys nedaro jokio įtakos *tęstiniam įsipareigojimui organizacijai* (Kaplan et al., 2012).

Gunlu et al. (2010) analizuodami *pasitenkinimo darbu* įtaką Egėjo jūros regiono viešbučių darbuotojų elgseną Turkijoje pastebėjo, kad *bendras pasitenkinimas darbu* turi didelį poveikį *normatyviniam* ir *emociniam įsipareigojimui* organizacijai. Tačiau pastebėta, kad *pasitenkinimas darbu* nedaro reikšmingos įtakos *tęstinio įsipareigojimo komponentui* (Yousef, 2017). Hackett et al. (1994), taip pat, nustatė stiprų *pasitenkinimo darbu* poveikį *emocinio* bei *norminio* tipo *įsipareigojimams organizacijai* (Kavaliauskienė, 2011).

Ekvaniyan (2012) savo tyrimuose pastebėjo atvirkštinį ryšį, kuri parodo tendenciją, kai organizacijoje pasireiškia stipresni *emocinio* bei *normatyvinio* tipo *įsipareigojimai organizacijai*, tada stiprėja ir *pasitenkinimo darbu* raiška (Nath Gangai, Agrawal, 2015).

D. Diskienė bei K. Tamoševičienė (2015), norėdamos iširti Lietuvoje dirbančių *pedagogų pasitenkinimo darbu* įtaką *įsipareigojimui organizacijai* nustatė, kad stiprėjant *pedagogų pasitenkinimui darbu* didėja ir jų bendro organizacinio įsipareigojimo lygis. Tyrinėjant organizacinio įsipareigojimo komponentus atskirai, rezultatai atskleidė, kad egzistuoja stipri koreliacija tarp *pasitenkinimo darbu* ir *emocinio įsipareigojimo*, t.y. stiprėjant *pasitenkinimui darbu*, stiprėja ir *emocinio įsipareigojimo organizacijai* raiška, tačiau pastebėta, kad *pedagogų pasitenkinimas darbu* neturi jokios reikšmingos įtakos *normatyviniam* bei *tęstiniam įsipareigojimams organizacijai*.

Iš visų aukščiau analizuojamu autorių teiginių pastebėta, kad didžiausią įtaką *pasitenkinimas darbu* daro *emocinio* bei *normatyvinio* tipo *įsipareigojimams organizacijai*. Nors ir Diskienės bei Tamoševičienės (2015) atliktuose tyrimuose nepastebima *pasitenkinimo darbu* įtakos *normatyviniam įsipareigojimui organizacijai*, tačiau nėra atlikta daugiau panašių tyrimų su pedagogais Lietuvoje, todėl šio tyrimo modelis bus sukurtas remiantis kitų autorių pateiktais teiginiais.

1.7. Teorinės dalies apibendrinimas

Silpna *organizacinio įsipareigojimo* raiška organizacijose ne vieną dešimtmetį buvo pagrindinė problema organizacinėje elgsenoje, žmoniškųjų išteklių ar procesų valdyme (Mendes, Jesus, 2018). Silpnai išreikštas *organizacinis įsipareigojimas* veikia organizacijos veiklos rezultatus: egzistuoja didelė tikimybė pasiekti nesėkmę, rizikuojama neįvykdyti organizacinių tikslų (Bandula, Jayatilake, 2016), o stipriai išreikštas *organizacinis įsipareigojimas* yra susijęs su mažesniu polinkiu palikti organizaciją, geresniais veiklos rezultatais, efektyvesniu užduočių atlikimu bei stipresniu darbuotojų įsitraukimu į organizacijos veiklą (Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015; Yousef, 2017). Tyrinėjant *organizacinio įsipareigojimo* sampratą mokslinėje literatūroje pastebėta, kad egzistuoja nemažai skirtingų apibrėžimų apibūdinančių šią sąvoką.

Vienas iš pirmųjų paminėjęs *organizacinio įsipareigojimo* sąvoką yra H. Becker, kuris tarpusavio lažybų teorijoje teigė, kad *organizacinis įsipareigojimas* gimsta iš socialinių mainų perspektyvos, kai asmens *įsipareigojimas organizacijai* tampa tam tikra investicija, kurią investavo laikui bėgant ir tai jį tarytum priverčia likti organizacijoje (Herrera, de Las Heras-Rosas, 2021), tačiau Porter et al. (1974) tyrinėdami šią sąvoką paneigė Becker teoriją teigdami, kad *organizacinis įsipareigojimas* atsiranda ne iš socialinių mainų perspektyvos, o yra apibrėžiamas kaip asmens psichologinis

prisirišimas prie organizacijos (Cohen, 2007). Mowday et al. (1982) *organizacinį įsipareigojimą* apibrėžė kaip asmens išitraukimo iš organizaciją mastą, kuriuo asmuo sieja save su organizacija (Martini et al., 2018). Pasak autorių, šis reiškinys išreiškiamas tvirtu organizacijos tikslų bei vertybių pripažinimu bei stipriu noru likti organizacijoje (Guzeller, Celiker, 2019).

Dauguma mokslininkų padarė išvadą, kad *organizacinis įsipareigojimo* reiškinys susideda iš daugybę požymių bei komponentų, kitaip tariant yra daugialypis. Tiksliausia *organizacinio įsipareigojimo* sąvoką pateikė Allen bei Meyer (1991), kurie šį reiškinį apibrėžė kaip psichologinę būseną (noras, poreikis, pareiga), kuri yra išreiškia darbuotojų bei organizacijos santykius bei daro įtaką asmens siekiui pasilikti šioje organizacijoje. Autorių sukurtas *trijų komponentų įsipareigojimo* modelis yra vienas plačiausiai ištirtų *organizacinio įsipareigojimo* modelių visame pasaulyje. Modelį sudaro trys *įsipareigojimo organizacijai* komponentai: *emocinis* (afekcinis), *tęstinis* bei *norminis* įsipareigojimai. *Emocinis įsipareigojimas organizacijai* atskleidžia darbuotojo emocinį prisirišimą prie organizacijos, įsitraukimą į organizacijos veiklą, domėjimąsi organizacinėmis vertybėmis ir tikslais bei pasireiškia asmens susitapatinimu su organizacija (Kavaliauskienė, 2012a). *Tęstinis įsipareigojimas organizacijai* yra apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokta kaina, išėjimo iš organizacijos atveju (Rana, 2010). Šis komponentas yra paremtas ekonominiu skaičiavimu, nes įsivertinama ar finansiškai naudinga likti šioje organizacijoje (Vasiliauskaitė, 2013). *Norminis įsipareigojimas organizacijai* yra susijęs su darbuotojo noru likti organizacijoje iš pareigos, lojalumo ar moralinio įsipareigojimo (Kavaliauskienė, 2012b). Visi šie komponentai sąveikauja *organizacinio įsipareigojimo* procese. Stipriai išreikštu *emociniu įsipareigojimu* asmenys lieka todėl, nes toks tampa jų troškimas, stipriu *tęstiniu įsipareigojimu* veikiami asmenys pasilieka todėl, nes kitaip jie patys gali patirti tam tikrų nuostolių, o *norminio įsipareigojimo* paveikti asmenys lieka todėl, nes tai tampa savotiška pareiga šiai organizacijai dėl tam tikrų įsitikinimų ar moralės normų.

Analizuojant veiksnus, *lemiančius darbuotojų įsipareigojimą organizacijai* pastebėta, kad pateikiamos įvairios veiksmų kategorijos, tačiau literatūros analizės pagalba galima suskirstyti į *vidines* bei *išorines* veiksmų grupės. *Išoriniams* veiksmams tikslingai priskiriamos darbinės ypatybės (*organizacijos dydis, organizacinis klimatas, vadovavimo stilius*) bei su aplinka susiję veiksniai. Analizuojant *vidinius* veiksnus pastebima, kad *darbuotojo įsipareigojimui organizacijai* gali daryti įtaka *darbo stažas, amžius, lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos, kvalifikacinė kategorija* bei *pasitenkinimas darbu*. Visi šie veiksniai gali veikti kartu arba pasireikšti atskirai. Didelę įtaką daro *pasitenkinimas darbu*, tačiau gali daryti asmens *darbo stažas, amžius, užimamos pareigos, kvalifikacinė kategorija*, o paprastai mažiau įtakos daro asmens *lytis*. Tačiau tai dažniausiu atveju tai priklauso nuo kiekvieno individualaus darbuotojo esančio organizacijoje. Išanalizavus *išorinius* veiksnus pastebėta, kad didžiausią įtaką *organizaciniam įsipareigojimui* daro *vadovavimo stilius*. Taip pat, didelę įtaką daro šalies *ekonominė bei kultūrinė situacija*, nes prastos ekonominės situacijos šalyse darbuotojai įsipareigoję organizacijai labiau, nes egzistuoja mažiau alternatyvų, todėl jie taip jaučiasi saugiau likdami toje pačioje organizacijoje. Nuo *organizacijos dydžio* dažnai priklauso *organizacinis įsipareigojimas*, nes mažose organizacijose pasireiškia geresnė tarpusavio komunikacija daranti įtaką *organizaciniam įsipareigojimui*, o palankus *organizacinis klimatas* turi teigiamą poveikį darbuotojų *įsipareigojimui organizacijai*, nes dažnai daro didelę įtaką organizacijos motyvacijai bei tikslų siekimui.

Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas kaip maloni ar teigiama emocinė būseną, atsirandanti įvertinus savo darbo svarbą (Hadiyat et al., 2020). *Pasitenkinimas darbu* yra svarbus veiksnys, kuriam yra skiriamas didelis dėmesys, nes paprastai darbuotojas didžiąją savo dienos dalį praleidžia darbo vietoje (Viseu et al., 2020), todėl organizacijos skiria didelį dėmesį, kad užtikrintų darbuotojo *pasitenkinimą darbu*. Darbuotojai su stipriai išreikštu *pasitenkinimu darbu* dėsi papildomas pastangas ir stipriai

prisidės prie savo organizacijos veiklos efektyvumo bei užtikrinto procesų valdymo. Stipriu *pasitenkinimo darbu* lygiu pasižyminčiam darbuotojui rečiau pasireiškia pravaikštos, rečiau galvoja apie darbovietės keitimą, dažniau būna išitraukęs į organizacinę veiklą. Galima pastebėti, kad veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, literatūroje yra pateikiami įvairiai, tačiau dažniausiai skirstomi į dvi grupes: *vidiniai* (motyvaciniai) bei *išoriniai* (*higieniniai*). *Motyvuojantys* veiksniai yra apibrėžiami kaip *asmeniniai pasiekimai, pripažinimas, darbo pobūdis, atsakomybė bei tobulėjimo galimybės*, o *higieniniai veiksniai* yra apibrėžiami kaip *darbo sąlygos, atlyginimas, organizacijos kultūra, santykiai su vadovu, kolegomis* bei *organizacijos įvaizdis*.

Pasitenkinimas darbu yra apibrėžiamas, kaip reikšmingas *organizacinio įsipareigojimo* veiksnys, kuris buvo pagrįstas daugelyje mokslinių tyrimų, todėl organizacijos skiria labai daug dėmesio savo darbuotojų *pasitenkinimo darbu* gerinimui. Darbuotojai, kurie išreiškia stiprų *pasitenkinimą darbu*, yra labiau linkę į *įsipareigojimą organizacijai*. Stiprėjant asmens pasitenkinimui darbu, didėja ir jų bendro *organizacinio įsipareigojimo* lygis. Tyrinėjant *organizacinio įsipareigojimo* komponentus atskirai, rezultatai atskleidė, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp *pasitenkinimo darbu* ir *emocinio įsipareigojimo*. Stiprėjantis darbuotojo *pasitenkinimas darbu* daro teigiamą įtaką *emocinio bei norminio įsipareigojimų organizacijai* raiškai, tačiau pastebima, kad dažnu atveju *pasitenkinimas darbu* neturi jokios reikšmingos *tęstiniam įsipareigojimui* organizacijai.

2. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR PASITENKINIMO DARBU TYRIMO METODOLOGIJA

Teorinėje šio darbo dalyje buvo aptarta *darbuotojų įsipareigojimo organizacijai* samprata, modeliai, *įsipareigojimą organizacijai* lemiantys veiksniai, *pasitenkinimo darbu* samprata, *pasitenkinimą darbu* lemiantys veiksniai bei *pasitenkinimo darbu* ir *organizacinio įsipareigojimo sąsajos*.

Analizuojant teorinę dalį paaiškėjo, kad *organizacinio įsipareigojimo* tyrimuose dominuoja Allen bei Meyer (1991) trijų komponentų *įsipareigojimo organizacijai* modelis, todėl šiame tyrime ypatingas dėmesys bus skiriamas autorių pateiktoms *emocinio, tęstinio* bei *norminio įsipareigojimo organizacijai* skalėms. Taip pat, pasirinkta ištirti ir bendrą *įsipareigojimo organizacijai* raišką. Tam pasirinktas Mowday et. al (1982) sukurtas tyrimo instrumentas, kurio pagalba galima ištirti bendrą pedagogo požiūrį į *įsipareigojimą organizacijai*, kurioje dirba. Nustatyta, kad *darbuotojų įsipareigojimą organizacijai* lemia *vidiniai* bei *išoriniai* veiksniai, tačiau dėl įstaigų vienodo darbo pobūdžio, panašaus dydžio, paskirties, tikslų, kultūros bei kito panašumo, šiame tyrime nebus tiriami *išoriniai organizacinį įsipareigojimą* lemiantys veiksniai.

Analizuojant teoriją pastebėta, *pasitenkinimas darbu* yra reikšmingas *organizacinio įsipareigojimo* veiksnys, todėl organizacijos skiria didelį dėmesį darbuotojų pasitenkinimo darbu gerinimui. Pasak įvairių mokslininkų, darbuotojai, kurie išreiškia stiprų *pasitenkinimą darbu*, yra labiau linkę į stipresnį *įsipareigojimą organizacijai*.

Empirinio tyrimo tikslas – išanalizuoti pasitenkinimo darbu įtaką pedagogų įsipareigojimui organizacijai Radviliškio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Uždaviniai:

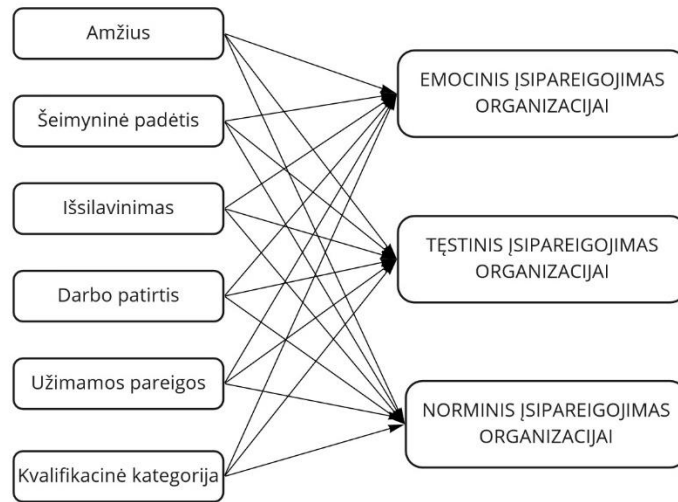
1. Nustatyti pedagogų įsipareigojimo organizacijai raišką Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
2. Ištirti, kurie pedagogų organizacinį įsipareigojimą veikiantys vidiniai veiksniai pasireiškia stipriausiai, o kurie silpniausiai Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
3. Nustatyti pedagogų pasitenkinimo darbu raišką Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
4. Išanalizuoti pasitenkinimo darbu ryšį su pedagogų įsipareigojimu organizacijai Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo hipotezės:

1. Pasitenkinimas darbu daro stiprią įtaką bendram pedagogų įsipareigojimui organizacijai.
2. Stipresnė pedagogų pasitenkinimo darbu raiška lemia stipresnį jų emocinį įsipareigojimą organizacijai.
3. Stipresnė pedagogų pasitenkinimo darbu raiška lemia stipresnį jų normatyvinį įsipareigojimą organizacijai.
4. Pedagogų pasitenkinimas darbu neturi reikšmingos įtakos tęstiniam įsipareigojimui organizacijai.

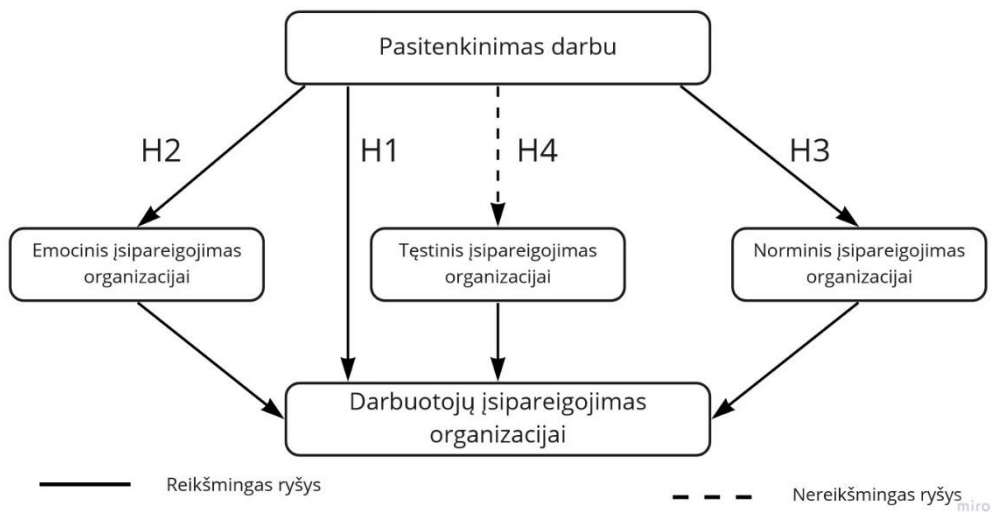
Išanalizavus įvairią mokslinę literatūrą, kurioje pateikiama *organizacinio įsipareigojimo* samprata, *organizacinį įsipareigojimą* lemiantys veiksniai bei *darbuotojo įsipareigojimo organizacijai* modeliai, buvo sudarytas veiksnių lemiančių *įsipareigojimą organizacijai* su *organizacinio*

įsipareigojimo tipais modelis (žr. 2.1 pav.), kurio pagalba bus tiriami vidiniai veiksniai, lemiantys *pedagogų įsipareigojimą organizacijai*.



1.1. pav. Veiksnių lemiančių įsipareigojimą organizacijai su organizacinio įsipareigojimo tipais modelis.

Išanalizavus ankstesnių autorių analizuotų tyrimų rezultatus galima pastebėti, kad universalus modelis, kuriuo būtų galima naudotis norint ištirti *pasitenkinimo darbu* įtaką *organizaciniam įsipareigojimui* neegzistuoja. Pagal iš teorijos analizės išsikeltas hipotezes buvo sudarytas konceptualus *pasitenkinimo darbu* ir *bendrojo įsipareigojimo organizacijai*, *emocinio*, *tęstinio* bei *norminio* įsipareigojimų sąsajų tyrimo modelis (2.2 pav.), kurio pagalba bus siekiama atsakyti į iškeltas tyrimo hipotezes.



2.2 pav. Organizacinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo darbu sąsajų modelis.
Šaltinis: parengta autoriaus.

Tyrimo metodų pasirinkimas. Kadangi kiekybinių tyrimų pagalba galima tiksliai nustatyti esamą reiškinio visumą ir atskleisti statistiškai reikšmingus ryšius, buvo pasirinkta naudoti kiekybinio tyrimo metodą - anketinę apklausą (Kardelis, 2002). Siekiant įvertinti *organizacinio įsipareigojimo* bei *pasitenkinimo darbu* raišką, šiuos reiškinius lemiančius veiksnus, buvo sudarytas tyrimo

instrumentas, kuriame naudojami adaptuoti užsienio autorių patikrinti *organizacinio įsipareigojimo* klausimynai bei teorijoje išanalizuota bei pedagogams sudaryta *pasitenkinimo darbu* skalė.

Gautiems anketos duomenims apdoroti pasitelkta SPSS (Statistical Package for Social Science) programos 26.0 versija, o grafiniam duomenų atvaizdavimui pasitelkta Microsoft 365 platformos Excel programa. Anketoje pateikiamų klausimų vidiniam teiginių suderinamumui bei validumui nustatyti buvo skaičiuojamas Cronbacho α koeficientas, o prieš tai kai kurių skalių teiginiai buvo perkoduoti, nes turėjo neigiamą reikšmę. Moksliniuose darbuose svarbu, kad Chronbacho α koeficientas būtų didesnis nei 0,70 (Pakalniškienė, 2012). Tyrimo duomenų analizei buvo skaičiuota aprašomoji statistika, t.y. procentinių dažnių, vidurkių, standartinių nuokrypių skaičiavimas. Statistiniams nepriklausomų grupių vidurkių skirtumams patikrinti buvo taikoma vieno faktoriaus dispersinė analizė ANOVA pagal Fišerio kriterijų. Analizuojant pateiktus duomenis naudojama p reikšmė teoriniu reikšmingumo lygmeniu, kai p reikšmė yra $< 0,05$, vadinasi, kintamųjų skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Ryšiui tarp konceptų buvo taikoma koreliacinė analizė pagal Spearman.

Tyrimo imtis. Registrų centro duomenimis visose Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose 2021 metų gruodžio 27 d. dirbo 201 darbuotojas. Šio tyrimo metu apklausiami tik pedagogai, todėl svarbu buvo sužinoti kiek šiose įstaigose dirba pedagogų. Švietimo valdymo informacinės sistemos 2021 metų spalio 1 d. duomenimis Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinėse įstaigose dirbo 97 pedagogai (įskaitant direktoriaus bei direktoriaus pavaduotojo ugdymui pareigybes). Pasak Gaižauskaitės bei Mikenės (2014), imties tūris gali būti apskaičiuojamas remiantis specialiomis lentelėmis, imties tūrio apskaičiavimo formulėmis arba specialiomis imties tūrio skaičiuoklėmis, kurios yra patogiausios.

Tyrimo imčiai nustatyti buvo naudojama internetinė imties tūrio skaičiuoklė „sscale“ (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Pagal įvestą Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų skaičių su 95 proc. patikimumo laipsniu bei 5 proc. paklaida buvo skaičiuojama imtis ir buvo nustatyta, kad tokios generalinės aibės reprezentatyvumą užtikrina 78 tiriamieji, todėl buvo numatyta apklausti tiek asmenų. Anketinėje apklausoje dalyvavo 78 Radviliškio rajono savivaldybėje ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbantys pedagogai. Anketos buvo patalpinta elektroninėje erdvėje (www.apklausa.lt), o jos nuoroda išsiųsta visiems šių įstaigų vadovams, kad anketos pasiektų visus jų įstaigose dirbančius pedagogus. Vos tik surinkus reikiamą respondentų skaičių buvo stabdomas elektroninės anketinės apklausos aktyvumas.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Šio tyrimo dalyje buvo naudojamas anketinės apklausos metodas, kurio pagalba yra tirama pedagogų nuomonė, nes taip surenkami reikiami duomenys, kurie padės įvykdyti užsibrėžtą tyrimo tikslą greičiausiai bei tiksliausiai. Duomenų rinkimas anketinės apklausos padės apklausti tikslinę tyrimo grupę – Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus.

Siekiant įvertinti *organizacinio įsipareigojimo* raišką, šį reiškinį lemiančių veiksnių bei *pasitenkinimo darbu* įtaką *organizaciniam įsipareigojimui* Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose sudarytas tyrimo instrumentas, kuriame naudojami Lietuvos ir užsienio autorių patikrinti klausimynai.

Anketos įvadinėje dalyje buvo aprašomas tyrimo tikslas bei tyrimo uždaviniai. Buvo pabrėžiama, kad anketa yra anoniminė bei užtikrinamas konfidencialumas, o jos rezultatai apibendrinta forma bus pateikti baigiamajame magistro darbe.

Tyrimo kriterijai suskirstyti į tris diagnostinius blokus:

- Socialinės – demografinės bei įsitraukimo į darbą tiriamųjų charakteristikos (1 – 6 kl.)
- Organizacinio įsipareigojimo klausimynai (7 - 10 kl.)
- Pasitenkinimo darbu klausimynas (11 kl.)

Socialiniai-demografiniai bei įsitraukimo į darbą klausimai. Šioje tyrimo instrumento dalies klausimai apima tokius aspektus kaip darbuotojo *amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, darbo patirtis organizacijoje, pareigybė bei kvalifikacinė kategorija*. Šie teiginiai yra pateikiami tam, kad nustatyti bendrą respondentų charakteristiką. Taip pat, pastebėta, kad *amžiaus, išsilavinimo, šeimyninės padėties, darbo patirties* teiginiai yra svarbūs nustatyti, kurie vidiniai veiksniai pasireiškia stipriausiai, o kurie silpniausiai *darbuotojo įsipareigojimui organizacijai*. Kvalifikacinės kategorijos šioje anketoje yra pateikiamos remiantis Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų patvirtinimo (2008). Šiame tyrime yra atmetamas *lyties* klausimas, nes Švietimo valdymo informacinės sistemos 2021 metų spalio 1 dienos duomenimis Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbo tik moterys - pedagogės.

Organizacinio įsipareigojimo klausimynas. Šioje tyrimo instrumento dalyje bus remtasi mokslininkų Allen ir Meyer (1991) bei Mowday et al. (1974) sukurtais tyrimo instrumentais, kurie yra laisvai prieinami ir atviri naudojimui, bei yra pagrįstas jų patikimumas *organizacinio įsipareigojimo* tyrimuose. Šios skalės nebuvo plačiai naudojamos Lietuvos Respublikos ikimokyklinio ugdymo pedagogų *įsipareigojimo organizacijai* tyrimuose, todėl tyrimo rezultatai bei skalių patikimumas atlikus tyrimą šiose įstaigose galėtų pasitarnauti ateities tyrimams.

Organizacinio įsipareigojimo bendrai raiškai įvertinti yra naudojamas Mowday et al. (1974) *įsipareigojimo organizacijai* klausimynas. Visas klausimynas yra viena skalė, kurią sudaro 15 su *įsipareigojimu organizacijai susijusių* teiginių, kurie atspindi požiūrį į *darbuotojo įsipareigojimą organizacijai* bei parodo bendro *įsipareigojimo organizacijai* raišką (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010).

Allen ir Meyer (1991) trijų komponentų įsipareigojimo skalė yra skirta išmatuoti *organizacinio įsipareigojimo* komponentų raišką pagal *trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelį*, kurį sudaro *emocinio įsipareigojimo, tęstinio įsipareigojimo* bei *norminio įsipareigojimo* komponentai. Kiekvienam komponentui išmatuoti yra pateikiama po 8 teiginius.

2.1 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo klausimynai

Skalė	Teiginių skaičius	Neigiamos teiginių reikšmės	Paaiškinimas
Bendroji įsipareigojimo organizacijai	15	3,7,9,11,12,15	Įvertinamas pedagogo požiūris į darbuotojo įsipareigojimą organizacijai bei parodoma bendra įsipareigojimo organizacijai raišką.
Emocinio įsipareigojimo organizacijai	8	4,5,6,7	Įvertinamas pedagogo emocinis prisirišimas prie organizacijos.
Tęstinio įsipareigojimo organizacijai	8	1,7	Įvertinamas pedagogo tęstinis (ekonominis) įsipareigojimas organizacijai bei įvertinama nauda liekanti šioje organizacijoje.
Norminio įsipareigojimo organizacijai	8	4, 5, 8	Įvertinamas pedagogo norminis įsipareigojimas organizacijai. Atspindimas moralinės pareigos jausmas pasilikti organizacijoje.

Abiejų klausimynų pasirinktims yra taikoma Likert'o 5 balų skalė, kai atsakymai yra pateikiami didėjančia seka nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku), kai kuo didesnis pateikto atsakymo skaičius reiškia aukštesnį tam tikros skalės rangą. Reikėtų pastebėti, kad kai kurie teiginiai pateikti skalėse turi neigiamą išraišką, todėl siekiant apskaičiuoti *įsipareigojimo organizacijai* raišką, neigiamą reikšmę turinčių teiginių atsakymai bus perkoduojami atvirkštine tvarka.

Pasitenkinimo darbu klausimynas. Kuriant šios tyrimo dalies klausimyną buvo siekiama, kad pateikti teiginiai būtų aiškūs bei suprantami jų pildantiems respondentams. Šios tyrimo instrumento dalies struktūra remiasi Herzberg dviejų veiksnių teorijoje pateikiamais bei kitų autorių teorijoje analizuotais bei adaptuotais pedagogų profesijai (žr. 1 lentelę), *vidiniais* (motyvaciniais) bei *išoriniais* (higieniniais) veiksniais, kurie lemia pasitenkinimą darbu.

2.2 lentelė

Veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu

Motyvaciniai veiksniai	Teiginiai	Higieniniai veiksniai	Teiginiai
Atliekamas darbas	1,2	Darbo sąlygos	11,12
Asmeniniai pasiekimai	3,4	Atlyginimas	13,14
Atsakomybės jausmas	5,6	Organizacijos kultūra	15,16
Pripažinimas darbe	7,8	Santykiai su vadovu, kolegomis	17,18
Tobulėjimo galimybės	9,10	Organizacijos įvaizdis	19,20

Klausimynas buvo sudarytas iš 30 teiginių, kuriame buvo remtasi dviem kriterijais: *motyvacinių* ir *higieninių* pasitenkinimo (nepasitenkinimo) darbu veiksnių grupėmis. Kiekvienam veiksniai priskiriama po 2 teiginiai. Šis klausimynas yra svarbus norint išmatuoti *pasitenkinimo darbu raišką*. Atsakymų pasirinktims yra taikoma Likert'o 5 balų skalė, kai atsakymai yra pateikiami didėjančia seka nuo 1 (absoliučiai nesutinku) iki 5 (absoliučiai sutinku), kai kuo didesnis pateikto atsakymo skaičius reiškė aukštesnę tam tikros skalės rangą.

Tyrimo etika. Tyrimuose, kuriuose duomenys renkami apklausos metodu, galioja visi bendriausi etiniai principai. Kadangi šiame tyrime duomenys yra renkami iš respondentų, todėl yra labai svarbu užtikrinti, kad respondentų dalyvavimas apklausoje bei jų suteikta informacija nesukeltų neigiamos įtakos. Galima skirti keletą svarbiausių respondentų gerovę nusakančių principų (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014):

- Savanoriškumo principas dalyvaujant tyrime;
- Anonimiškumo bei gautų duomenų konfidencialumo užtikrinimas;
- Užtikrinimas, kad respondentas nepatirtų žalos.

3. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR PASITENKINIMO DARBU EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Respondentų charakteristika

Tyrimas buvo atliekamas Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šiame tyrime dalyvavo 78 respondentai. Respondentams buvo pateikiami *amžiaus, šeimyninės padėties, išsilavinimo, darbo patirties šioje įstaigoje, pareigybės* bei *kvalifikacinės kategorijos* klausimai. Šiame tyrimo instrumente buvo atsisakyta lyties klausimo, nes Švietimo valdymo informacinės sistemos 2021 metų spalio 1 dienos duomenimis Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose pedagogėmis dirbo tik moterys.

3.1.1 lentelė

Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos (N=78)

Charakteristika	Grupė	Respondentų skaičius	Pasiskirstymas proc.
Amžius	Iki 25 metų.	3	3,8
	25 - 34 metų.	7	9,0
	35 - 44 metų.	18	23,1
	45 - 54 metų.	33	42,3
	55 - 64 metų.	17	21,5
Šeimyninė padėtis	Ištekėjusi.	58	74,4
	Neištekėjusi.	11	14,1
	Našlė.	1	1,3
	Išsiskyrusi.	8	10,3
Išsilavinimas	Profesinis.	9	11,5
	Aukštasis neuniversitetinis.	21	26,9
	Aukštasis universitetinis.	48	61,5
Darbo patirtis šioje įstaigoje	1 - 5 metų.	21	26,9
	6 - 10 metų.	12	15,4
	11 - 15 metų.	14	17,9
	15 metų ir daugiau.	31	39,7
Pareigybė	Direktorė.	4	5,1
	Direktorės pavaduotoja ugdymui.	3	3,8
	Mokytoja.	56	71,8
	Meninio ugdymo mokytoja.	2	2,6
	Mokytojos padėjėja.	4	5,1
	Socialinė pedagogė.	1	1,3
	Specialioji pedagogė.	2	2,6
	Logopedė.	5	6,4
	Judesio korekcijos pedagogė.	1	1,3
Kvalifikacinė kategorija	Mokytojo.	23	29,7
	Vyresniojo mokytojo.	33	44,6
	Mokytojo metodininko.	19	25,7

Aukščiau pateiktoje lentelėje (žr. 3.1.1 lentelę) yra pateikiamas apklaustųjų pasiskirstymas pagal socialinius-demografinius rodiklius. Pateiktoje lentelėje pastebima, kad didžioji dalis tiriamųjų buvo 45 – 54 metų amžiaus (42,2 proc.), o 35 – 44 bei 55 – 64 metų amžiaus grupės sudarė atitinkamai 23,1 proc. bei 21,5 proc. tiriamųjų. Mažiausią dalį apklaustųjų sudarė asmenys priklausantys 25 – 34 metų bei *iki 25 metų* (3,8 proc.) amžiaus grupėms. Galima pastebėti tendenciją, kad pastaraisiais metais labai mažai jaunų žmonių pasirenka dirbti Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinėse įstaigose. Šeimyninės padėties aspektu pastebėta, kad absoliučią daugumą sudarė ištekėjusių (74,4

proc.) tiriamųjų. Didžiausia dalis apklaustųjų buvo įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (61,5 proc.), 26,9 proc. tiriamųjų turėjo aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, o mažiausia dalis tiriamųjų buvo įgiję profesinį išsilavinimą. Verta pastebėti, kad niekas nesirinko pagrindinio bei vidurinio išsilavinimo, tačiau tam yra priežastis, nes norint tapti pedagogu pagal *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 48 str.* reikia būti baigusiam bent profesinio ugdymo mokymosi programą. Pagal *darbo patirtį dabartinėje įstaigoje* pastebima, kad daugiausiai tiriamųjų savo įstaigoje dirba daugiau nei 15 metų (39,7 proc.), 26,9 proc. sudaro iki 5 metų čia dirbantys tiriamieji, 17,9 proc. sudaro dabartinėje įstaigoje nuo 11 iki 15 metų dirbantys tiriamieji, o mažiausia dalį sudaro nuo 6 iki 10 dabartinėje įstaigoje dirbantys tiriamieji. Mokytojos sudarė absoliučią daugumą apklaustųjų (71,8 proc.). Iš visų tiriamųjų didžiausią dalį sudaro *vyresniojo mokytojo* kvalifikaciją (44,6 proc.) turintys tiriamieji, 29 proc. sudarė *mokytojo*, 25,7 proc. sudarė *mokytojo metodininko* kvalifikacinę kategoriją turintys tiriamieji. Verta pastebėti, kad 4 *mokytojo padėjėjai* neturi jokios mokytojo kvalifikacinės kategorijos, todėl jie nepasirinko nei vieno atsakymo.

3.2. Organizacinio įsipareigojimo raiškos vertinimas

Teorijoje buvo išsiaiškinta, kad *organizacinis įsipareigojimas* yra sudarytas iš *emocinio*, *tęstinio* bei *norminio* įsipareigojimo komponentų, tačiau šitame tyrime buvo pasirinkta tirti ir bendrąją *įsipareigojimo organizacijai* raišką, kuri yra svarbi *pasitenkinimo darbu* įtakai pedagogų *įsipareigojimui organizacijai* tirti.

Vidinis teiginių suderinamumas turėtų būti nuo 0 iki 1. Jei Cronbacho α koeficientas siekia 0,60, tai jis yra tinkamas tyrimams, tačiau dažnai reikalaujama, kad moksliniuose darbuose Cronbacho α būtų 0,70 ir daugiau, kad klausimyną būtų galima laikyti suderintu (Pakalniškienė, 2012). Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 3.2.1 lentelę) matome, kad didžiausią vidinį suderinamumą turi *bendrojo įsipareigojimo organizacijai* (0,859) bei *norminio įsipareigojimo organizacijai* (0,830) klausimynai, kiek mažesniu suderinamumu pasižymi *emocinio įsipareigojimo organizacijai* (0,763) bei *tęstinio įsipareigojimo organizacijai* (0,720) klausimynai. Kadangi visų klausimynų Cronbacho $\alpha > 0,7$, todėl pagal Pakalniškienės (2012) vidinio suderinamumo paaiškinimus matome, kad visos skalės yra tinkamos tyrimams.

3.2.1 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo skalių vidinio suderinamumo vertinimas (N=78)

Skalė	Cronbacho α koeficientas	Teiginių skaičius
Bendrojo įsipareigojimo organizacijai	0,859	15
Emocinio įsipareigojimo organizacijai	0,763	8
Tęstinio įsipareigojimo organizacijai	0,720	8
Norminio įsipareigojimo organizacijai	0,830	8

Atlikto tyrimo pagalba buvo nustatyta *įsipareigojimo organizacijai* tipų raiška Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose (žr. 3.2.2 lentelę). Pastebėta, kad šiose įstaigose pedagogų tarpe stipriausiai pasireiškia *emocinio įsipareigojimo organizacijai* tipas (3,58), silpniau išreiškiamas *tęstinis įsipareigojimas organizacijai* (3,28), o silpniausiai pasireiškia *norminio įsipareigojimo organizacijai* (3,19) tipas. Buvo įvertina ir *bendrojo įsipareigojimo organizacijai* raiška, kurios raiška siekė 3,65 balo.

Įsipareigojimo tipų raiška Radviliškio iki mokyklinio ugdymo įstaigose (N=78)

Įsipareigojimo tipas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	3,58	0,66
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	3,28	0,62
Norminis įsipareigojimas organizacijai	3,19	0,70
Bendras įsipareigojimas organizacijai	3,65	0,54

Kadangi buvo taikoma Likert'o 5 balų skalė, kai atsakymai yra pateikiami didėjančia seka nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku), todėl įsipareigojimo raiška yra vertinama nuo *labai silpna* iki *labai stipri*. Pagal Kasimoğlu (2021) pateiktą organizacinio įsipareigojimo raiškos vertinimo pjūvių interpretaciją (žr. 3.2.3 lentelę) matome, kad iš visų komponentų tik *emocinio įsipareigojimo organizacijai* tipas yra vertinamas kaip stiprus *įsipareigojimo organizacijai* lygis, *tęstinio* bei *norminio įsipareigojimo* tipai yra vertinami kaip vidutiniški *įsipareigojimo organizacijai* lygiai.

Organizacinio įsipareigojimo raiškos vertinimo pjūviai

Reikšmė	Interpretacija
1,00 – 1,80	Labai silpnas įsipareigojimo organizacijai lygis
1,81 – 2,60	Silpnas įsipareigojimo organizacijai lygis
2,61 – 3,40	Vidutiniškas įsipareigojimo organizacijai lygis
3,41 – 4,20	Stiprus įsipareigojimo organizacijai lygis
4,21 – 5,00	Labai stiprus įsipareigojimo organizacijai lygis

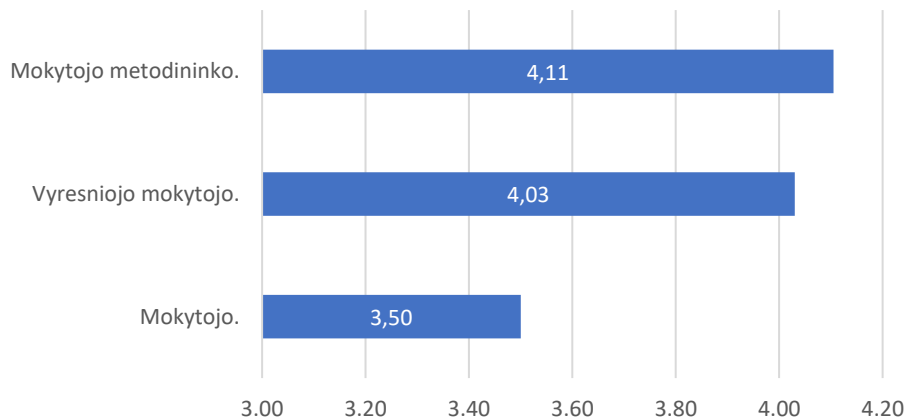
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Kasimoğlu, 2021.

Emocinis įsipareigojimas organizacijai atskleidžia darbuotojo emocinį įsitraukimą į organizacijos veiklą, domėjimąsi organizacinėmis vertybėmis ir tikslais bei pasireiškia asmens susitapatinimu su organizacija. Todėl manoma, kad emociškai įsipareigoję darbuotojai, atsidavę juos įdarbinusiai organizacijai, dirba dėl noro būti organizacijos dalimi. Analizuojant pedagogų *emocinį įsipareigojimą organizacijai* buvo nustatyta, kad šio tipo *įsipareigojimo organizacijai* raiška siekė 3,58 balo (žr. 3.2.2 lentelę). Verta pastebėti, kad šioje skalėje buvo klausimų, kurie pateikti neigiama išraiška, todėl raiškos skaičiavimui jie buvo perkoduoti.



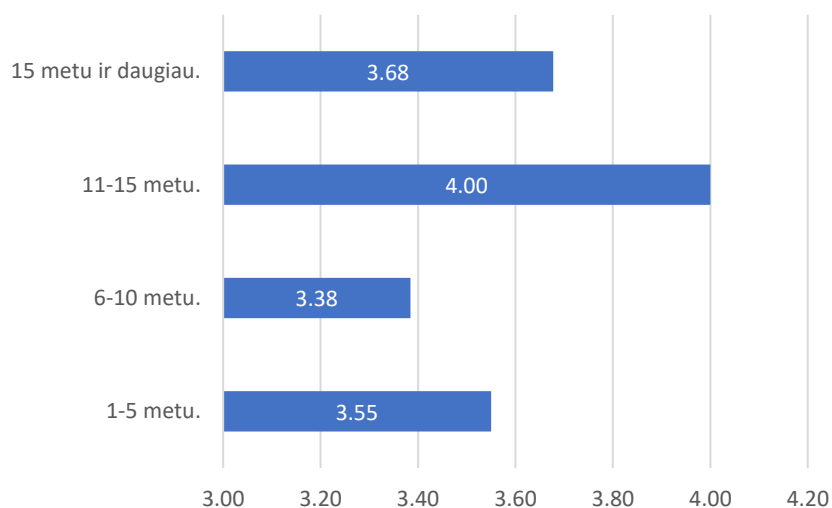
3.2.1 pav. Emocinio įsipareigojimo organizacijai teiginių pasiskirstymas

Pasak šio tyrimo (žr. 3.2.1 pav.), stipriausiai įvertinti teiginiai yra *ši įstaiga man asmeniškai labai reikšminga* (3,91), *įsijaučiu į įstaigos problemas taip, lyg jos būtų mano* (3,65), *bučiau išties laiminga tęsdama savo karjerą šioje įstaigoje iki pensijos* (3,64). Silpniausiai yra išreikšiami *šioje įstaigoje nesijaučiu sava bei nesijaučiu emociškai prisirišusi prie šios įstaigos* (2,40) teiginiai. Stipriausiai išreikšti teiginiai bus palyginami pagal tam tikras socialines-demografines kategorijas.



3.2.2 pav. Teiginio *ši įstaiga man asmeniškai labai reikšminga* raiška pagal pedagogo kvalifikacinę kategoriją.

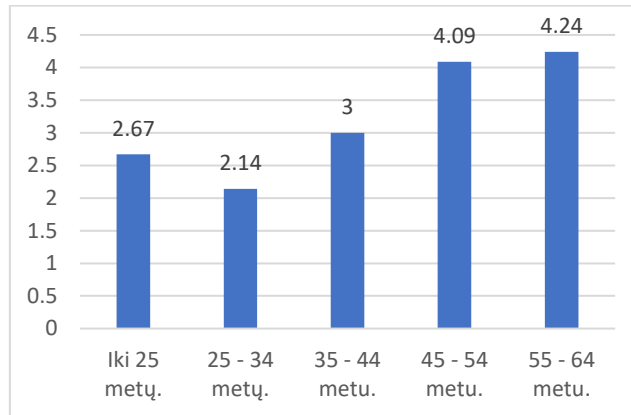
Vertinant teiginį *ši įstaiga man asmeniškai labai reikšminga* pagal *pedagogo kvalifikacinę kategoriją* (žr. 3.2.2 pav.) pastebėta, kad stipriausiai šį teiginį išreiškia *mokytojo metodininko* kvalifikaciją (4,11) turintys tiriamieji, *vyresniojo mokytojo* kvalifikaciją turintys tiriamieji šį teiginį išreiškė 4,03 balo stiprumu, o silpniausiai šį teiginį išreiškė *mokytojo* (3,50) kvalifikaciją turintys tiriamieji. Galima daryti išvadą, kad stipresnę kvalifikacinę kategoriją turintys darbuotojai savo įstaigą laiko labiau reikšmingą, nei silpnesnę kvalifikacinę kategoriją turintys darbuotojai.



3.2.3 pav. Teiginio *įsijaučiu į organizacijos problemas taip, lyg jos būtų mano* raiška pagal darbinę patirtį organizacijoje.

Vertinant teiginį *įsijaučiu į organizacijos problemas taip, lyg jos būtų mano* pagal *darbinę patirtį organizacijoje* (žr. 3.2.3 pav.) pastebėta, kad stipriausiai šį teiginį išreiškia *11 – 15* (4,00) bei *daugiau nei 15* (3,68) metų šioje įstaigoje dirbantys pedagogai, o silpniausiai išreiškia *6 – 10* (3,38) bei *1 – 5*

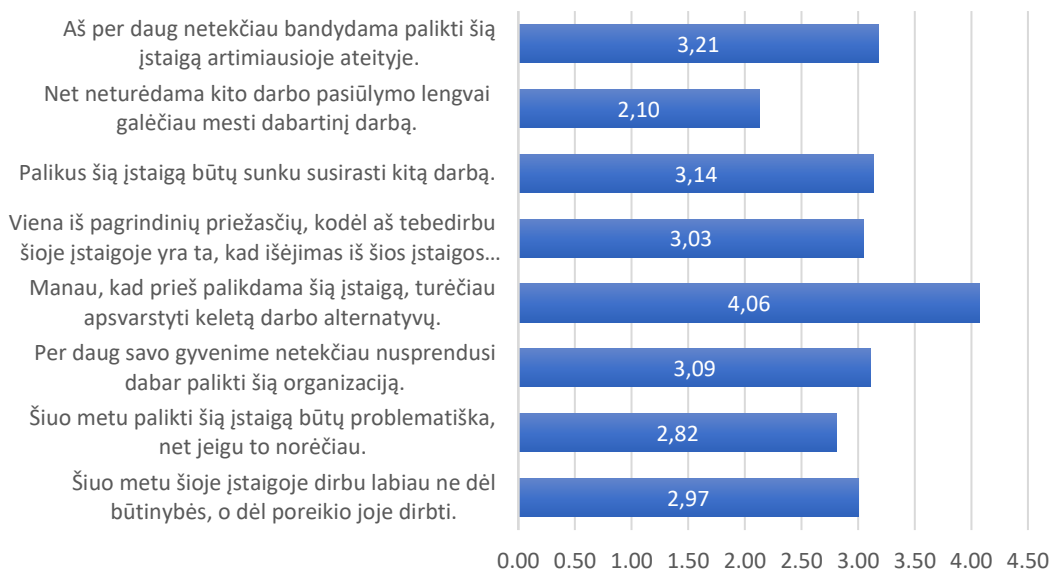
(3,55) metus šioje įstaigoje dirbantys pedagogai. Todėl galima daryti išvada, kad kuo asmuo ilgiau dirba įstaigoje, tuo jam stipriau pasireiškia susitapatinimas su įstaigos problemomis. Pedagogai, kurie ilgiau dirba organizacijoje, yra linkę organizacijos problemas priimti asmeniškai, nes per daug praleistų metų darbo įstaigoje, tai tampa lyg jų gyvenimo dalis.



3.2.4 pav. Teiginio būčiau laiminga tęsdama savo karjerą šioje įstaigoje iki pensijos raiška pagal amžiaus grupes.

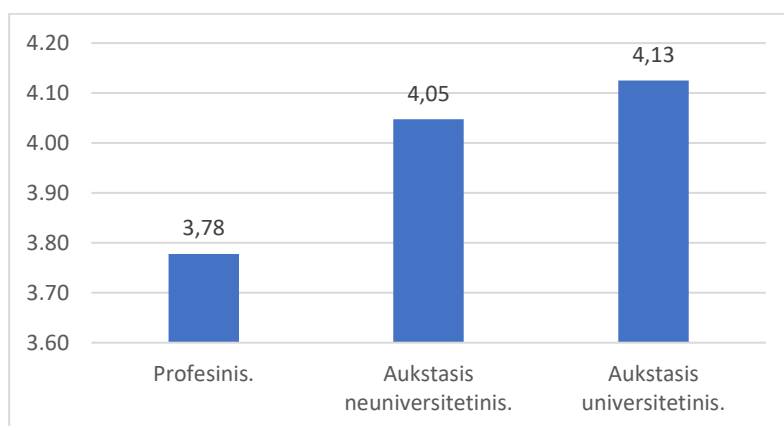
Vertinant teiginį būčiau laiminga tęsdama savo karjerą šioje įstaigoje iki pensijos (žr. 3.2.4 pav.) pastebėta, kad stipriausiai šį teiginį išreiškia 55 – 64 (4,24) bei 45 – 54 (4,09) metų amžiaus grupėms priklausantys tiriamieji, o silpniausiai išreiškia jaunesni nei 25 (2,67) bei 25 – 34 (2,14) metų tiriamieji. Galima daryti išvada, kad kuo pedagogui yra daugiau metų, tuo labiau jis tikisi pasilikti šioje įstaigoje iki pensijos. Pasak teorinės dalies, mokslininkai šį ryšį tarp aiškina tuo, kad darbuotojui senstant mažėja tikimybė gauti gera darbo pasiūlymą, todėl jis lieka dabartinėje darbovietėje bei taip jaučiasi komfortabiliau.

Tęstinis įsipareigojimo organizacijai tipas pasireiškia per patirtį bei išdirbtus darbo metus. Šis komponentas yra paremtas ekonominiu skaičiavimu, nes įsivertinama ar finansiškai naudinga likti šioje organizacijoje. Analizuojant pedagogų tęstinį įsipareigojimą organizacijai buvo nustatyta, kad šio tipo įsipareigojimo organizacijai raiška vidutiniškai 3,28 balo (žr. 3.2.2 lentelę). Verta pastebėti, kad šioje skalėje buvo klausimų, kurie pateikti neigiama išraiška, todėl bendros raiškos skaičiavimui jie buvo perkoduoti.



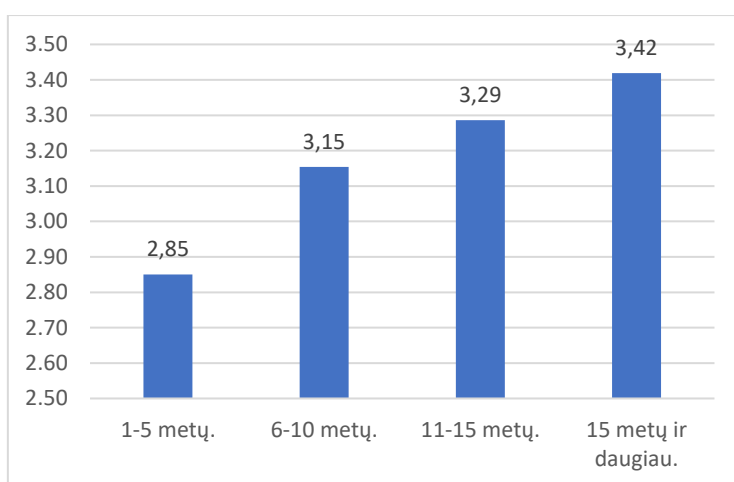
3.2.5 pav. Tęstinio įsipareigojimo organizacijai teiginių pasiskirstymas

Analizuojant, kaip yra pasiskirstę *teiginio įsipareigojimo organizacijai* tipo teiginiai (žr. 3.2.5 pav.), pastebėta, kad stipriausiai įvertinti teiginiai yra *manau, kad prieš palikdama šią įstaigą turėčiau apsvarstyti keletą darbo alternatyvų* (4,06), *aš per daug gyvenime netekčiau bandydama palikti šią įstaigą artimiausioje ateityje* (3,21) bei *palikus šią įstaigą būtų sunku susirasti kitą darbą* (3,14), o silpniausiai yra įvertintas teiginys *net neturėdama kito darbo pasiūlymo lengvai galėčiau mesti dabartinį darbą* (2,10). Stipriausiai išreikšti teiginiai bus palyginami pagal tam tikras socialines-demografines kategorijas.



3.2.6 pav. Teiginio *manau, kad prieš palikdama šią įstaigą turėčiau apsvarstyti keletą darbo alternatyvų* raiška pagal išsilavinimą.

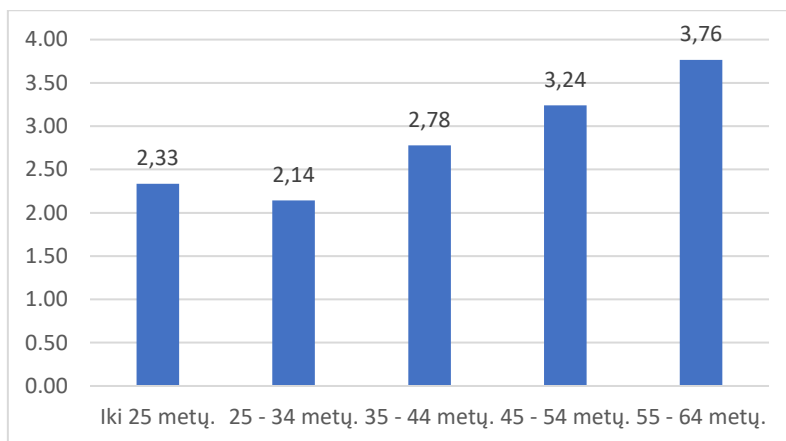
Vertinant teiginį *manau, kad prieš palikdama šią įstaigą turėčiau apsvarstyti keletą darbo alternatyvų* (žr. 3.2.6 pav.) pastebėta, kad stipriausiai šį teiginį išreiškia *aukštąjį universitetinį* (4,13) bei *aukštąjį neuniversitetinį* (4,05) išsilavinimą turintys tiriamieji, o silpniausiai išreiškia profesinį (3,78) išsilavinimą turintys tiriamieji. Pagal pateiktus rezultatus pastebima, kad kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo didesnis šansas, kad pedagogas paliktų šią organizaciją tik atsiradus bei apsvarsčius keletą geresnių darbo pasiūlymų.



3.2.7 pav. Teiginio *aš per daug netekčiau bandydama palikti šią įstaigą artimiausioje ateityje* raiška pagal darbinę patirtį įstaigoje.

Vertinant teiginį *aš per daug netekčiau bandydama palikti šią įstaigą artimiausioje ateityje* (žr. 3.2.7 pav.) pastebėta, kad stipriausiai šį teiginį išreiškia *daugiau nei 15* (3,42) bei *11 – 15* (3,29) metų šioje

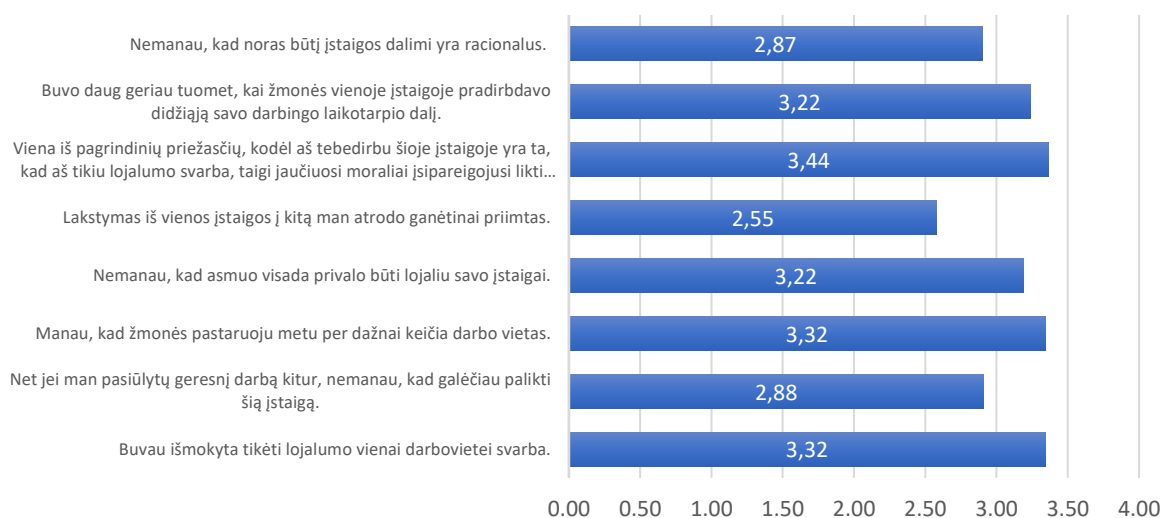
įstaigoje dirbantys pedagogai, o mažiausia išreiškia *nuo 1 iki 5* (2,85) metų čia dirbantys tiriamieji. Pastebima, kad kuo ilgiau dirba pedagogas šioje įstaigoje, tuo jis labiau mano, kad jis patirtų tam tikrų nuostolių palikęs savo įstaigą. Šio teiginio raiška gali priklausyti nuo tam tikrų sukauptų privilegijų (darbo užmokesčio ar kt.) per ilgus metus dirbant įstaigoje, kurių galimai darbuotojas netektų palikdamas organizaciją.



3.2.8 pav. Teiginio *palikus šią įstaigą būtų sunku susirasti kitą darbą* raiška pagal darbinę patirtį įstaigoje.

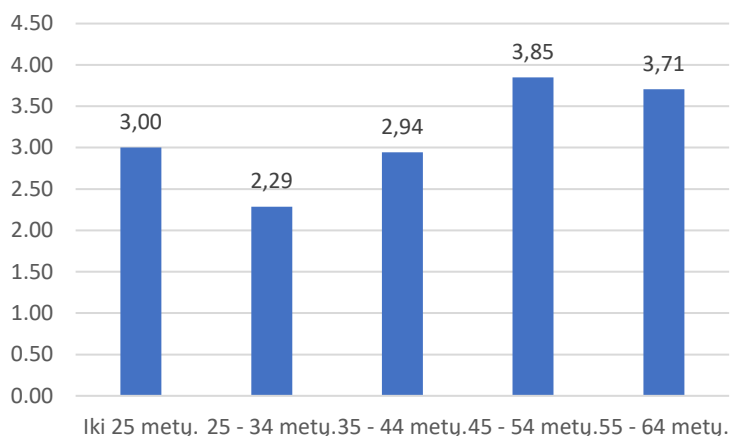
Analizuojant teiginį *palikus šią įstaigą būtų sunku susirasti kitą darbą* (žr. 3.2.8 pav.) pastebėta, kad stipriausiai šį teiginį išreiškia 55 – 64 (3,76) bei 44 – 54 (3,24) metų amžiaus grupėms priklausantys tiriamieji, o silpniausiai 25 – 34 (2,14) bei *jaunesni nei 25 metų* (2,33) amžiaus kategorijoms priklausantys tiriamieji. Galima pastebėti, kad kuo didesnis pedagogo amžius, tuo jam sunkiau susirasti darbą, nes paprastai darbdaviai nelinkę darbinėti vyresnio amžiaus darbuotojų, todėl vyresnio amžiaus darbuotojai verčiau pasilieka įstaigoje, nei ieško kitų alternatyvų.

Norminis įsipareigojimo organizacijai tipas pasireiškia per išlaidas apmokant darbuotoją, ištikimybę bei lojalumą darbdaviui dėl to, kad jį priėmė į darbą, bei pareigos jausmu organizacijai. Norminis įsipareigojimas dažnai traktuojamas kaip darbuotojo prievole bei pareiga organizacijai. Analizuojant pedagogų *norminį įsipareigojimą* organizacijai buvo nustatyta, kad šio tipo *įsipareigojimo organizacijai* raiška 3,19 balo (žr. 3.2.2 lentelę). Verta pastebėti, kad šioje skalėje buvo klausimų, kurie pateikti neigiama išraiška, todėl bendros raiškos skaičiavimui jie buvo perkoduoti.



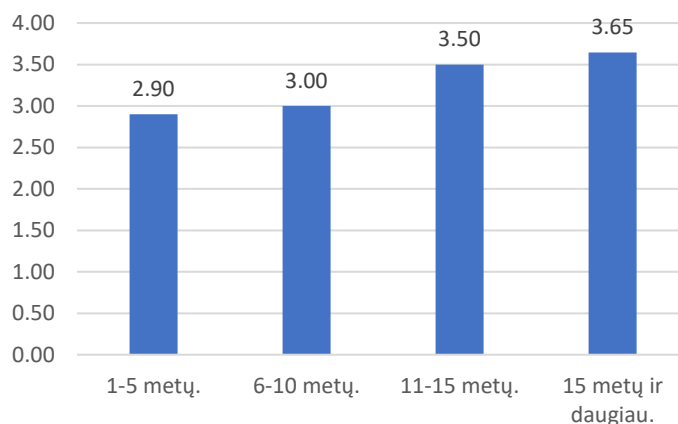
3.2.9 pav. Norminio įsipareigojimo organizacijai teiginių pasiskirstymas

Analizuojant, kaip yra pasiskirstę *norminio įsipareigojimo* organizacijai tipo teiginiai (žr. 3.2.9 pav.), pastebėta, kad stipriausiai įvertinti teiginiai yra *viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš dirbu šioje įstaigoje yra ta, kad aš tikiu lojalumo svarba, taigi jaučiuosi moraliai įsipareigojusi likti šioje įstaigoje* (3,44), *manau, kad žmonės pastaruoju metu per dažnai keičia darbo vietas* (3,22) bei *buvau išmokyta tikėti lojalumo vienai darbovietai svarba* (3,22), o silpniausiai yra išreiškiamas *lakstymas iš vienos organizacijos į kitą man atrodo ganėtinai priimtinas* (2,55) teiginys. Stipriausiai išreikšti teiginiai bus palyginami pagal tam tikras socialines-demografines kategorijas.



3.2.10 pav. Teiginio *viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš dirbu šioje įstaigoje yra ta, kad aš tikiu lojalumo svarba, todėl jaučiuosi moraliai įsipareigojusi likti šioje įstaigoje* raiška pagal amžiaus grupę.

Analizuojant teiginį *viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš dirbu šioje įstaigoje yra ta, kad aš tikiu lojalumo svarba, todėl jaučiuosi moraliai įsipareigojusi likti šioje įstaigoje* (žr. 3.2.10 pav.) pastebėta, kad stipriausiai šį teiginį išreiškia 44 – 54 (3,85) bei 55 – 64 (3,71) metų amžiaus grupėms priklausantys tiriamieji, o silpniausiai 25 – 34 (2,29) amžiaus kategorijai priklausantys tiriamieji. Galima pastebėti, kad kuo didesnis pedagogo amžius, tuo jis labiau tiki lojalumo svarba bei taip jaučiasi moraliai įsipareigojęs organizacijai. Nors ir *iki 25 metų* grupei priskiriami tiriamieji lojalumo svarbą išreiškė net 3,00 balais, tačiau šią grupę sudaro tik 3,8 proc. respondentų.



3.2.11 pav. Teiginio *manau, kad žmonės pastaruoju metu per dažnai keičia darbo vietas* raiška darbinę patirtį organizacijoje.

Analizuojant teiginį *manau, kad žmonės pastaruoju metu per dažnai keičia darbo vietas* (žr. 3.2.11 pav.) pastebėta, kad stipriausiai šį teiginį išreiškia *daugiau nei 15* (3,65) bei 11 - 15 (3,50) dirbantys toje pačioje įstaigoje tiriamieji, o silpniausiai 1 – 5 (2,9) bei 6 – 10 (3,00) metų toje pačioje įstaigoje dirbantys tiriamieji. Galima pastebėti, kad kuo ilgiau pedagogas dirba vienoje įstaigoje, tuo jo toks požiūris į darbuotojų kaitą vis stiprėja.

Išanalizavus pedagogų *įsipareigojimą organizacijai* Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose pastebima, kad šiose įstaigose pedagogų tarpe stipriausiai pasireiškia *emocinio įsipareigojimo organizacijai* tipas, kurio raiška siekia 3,58 balo, silpniau išreiškiamas *tęstinis įsipareigojimas organizacijai*, kurio raiška siekia 3,28 balo, o silpniausiai pasireiškia *norminio įsipareigojimo organizacijai* tipas, kurio raiška siekia 3,19 balo. Iš visų organizacinio įsipareigojimo komponentų tik *emocinio įsipareigojimo organizacijai* tipas yra vertinamas kaip stiprus *įsipareigojimo organizacijai* lygis, tęstinio bei norminio įsipareigojimo tipai yra vertinami kaip vidutiniški *įsipareigojimo organizacijai* lygiai.

3.3. Veiksnių lemiančių pedagogų įsipareigojimą organizacijai sąsajos su organizacinio įsipareigojimo komponentais

Vieno faktoriaus dispersinė analizė ANOVA buvo naudojama siekiant atskleisti ar *organizacinio įsipareigojimo* skiriasi priklausomai nuo *amžiaus, šeimyninės padėties, išsilavinimo, darbinės patirties organizacijoje, pareigybės* bei *kvalifikacinės kategorijos*.

3.3.1 lentelė

Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal amžiaus grupes (N=78)

Įsipareigojimo tipas	Amžiaus grupė	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Iki 25 metų.	3	3,21	0,52	5,356	0,001
	25 - 34 metų.	7	2,90	0,75		
	35 - 44 metų.	18	3,30	0,49		
	45 - 54 metų.	33	3,78	0,69		
	55 - 64 metų.	17	3,84	0,43		
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	Iki 25 metų.	3	2,58	0,31	5,359	0,001
	25 - 34 metų.	7	2,66	0,49		
	35 - 44 metų.	18	3,09	0,49		
	45 - 54 metų.	33	3,45	0,63		
	55 - 64 metų.	17	3,52	0,54		
Norminis įsipareigojimas organizacijai	Iki 25 metų.	3	2,75	0,69	7,611	0,001
	25 - 34 metų.	7	2,20	0,59		
	35 - 44 metų.	18	3,00	0,50		
	45 - 54 metų.	33	3,40	0,65		
	55 - 64 metų.	17	3,49	0,59		

Analizė atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp skirtingą amžių turinčių tiriamųjų. Nustatyta (žr. 3.3.1 lentelę), kad pedagogai, kuriems yra virs 45 metų, yra stipriau *įsipareigoję organizacijai* pagal *emocinio* ($F = 5,356$; $p = 0,001$; $p < 0,05$), *tęstinio* ($F = 5,359$; $p = 0,001$; $p < 0,05$) bei *norminio* ($F = 7,611$; $p = 0,001$; $p < 0,05$) *įsipareigojimo organizacijai* tipus nei jaunesnį amžių pedagogai. Tai visiškai atitinka pagal teorinėje dalyje pateiktas prielaidas, kuriose teigiama, kad darbuotojai, kurie yra vyresnio amžiaus, paprastai labiau linkę *įsipareigoti organizacijai* pagal visus *įsipareigojimo organizacijai* komponentus. Mokslininkai ryšį tarp amžiaus bei *įsipareigojimo organizacijai* aiškina

tuo, kad darbuotojui senstant mažėja tikimybė gauti gera darbo pasiūlymą, todėl jis lieka dabartinėje darbovietėje bei taip jaučiasi komfortabiliau.

3.3.2 lentelė

Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal šeimyninę padėtį (N=78)

Įsipareigojimo tipas	Šeimyninė padėtis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Ištekėjusi.	58	3,63	0,65	1,434	0,240
	Neištekėjusi.	11	3,20	0,67		
	Našlė.	1	3,88			
	Išsiskyrusi.	8	3,67	0,70		
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	Ištekėjusi.	58	3,40	0,60	4,920	0,004
	Neištekėjusi.	11	2,72	0,56		
	Našlė.	1	4,00			
	Išsiskyrusi.	8	3,09	0,42		
Norminis įsipareigojimas organizacijai	Ištekėjusi.	58	3,23	0,66	2,684	0,057
	Neištekėjusi.	11	2,80	0,86		
	Našlė.	1	4,63			
	Išsiskyrusi.	8	3,27	0,50		

Analizuojant tyrimo rezultatus (žr. 3.2.2 lentelę) nustatyta, kad tik *tęstinio įsipareigojimo organizacijai* (4,920; $p = 0,004$; $p < 0,05$) tipas yra statistiškai reikšmingas lyginant pagal šeimyninę padėtį. Galima pastebėti, kad šeimyninių įsipareigojimų turintys pedagogai paprastai labiau pasižymi aukštesnę *tęstinio įsipareigojimo* raiška nei neturintys. Tai atitinka pagal teorijoje iškeltas prielaidas, kuriose teigiama, darbuotojai, kurie turi šeimas, yra labiau priklausomi nuo organizacijos tam, kad patenkintų tam tikrus finansinius poreikius, o *tęstinio įsipareigojimo* komponentas yra siejamas su finansinę nauda.

3.3.3 lentelė

Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal išsilavinimą (N=78)

Įsipareigojimo tipas	Išsilavinimas	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Profesinis.	9	4,15	0,41	8,177	0,001
	Aukštasis neuniversitetinis.	21	3,80	0,57		
	Aukštasis universitetinis.	48	3,37	0,65		
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	Profesinis.	9	3,79	0,50	7,401	0,001
	Aukštasis neuniversitetinis.	21	3,49	0,62		
	Aukštasis universitetinis.	48	3,09	0,57		
Norminis įsipareigojimas organizacijai	Profesinis.	9	3,67	0,66	11,759	0,001
	Aukštasis neuniversitetinis.	21	3,60	0,50		
	Aukštasis universitetinis.	48	2,92	0,65		

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta (žr. 3.3.3 lentelę), kad pedagogai, kurie pasižymi žemesniu išsilavinimo lygiu, yra stipriau *įsipareigoję organizacijai* pagal emocinio ($F = 8,177$; $p = 0,001$; $p < 0,05$), tęstinio ($F = 7,401$; $p = 0,001$; $p < 0,05$) bei norminio ($F = 11,759$; $p = 0,001$; $p < 0,05$) *įsipareigojimo organizacijai* tipus nei aukštesnio lygio išsilavinimą turintys pedagogai. Tai visiškai atitinka pagal teorinėje dalyje pateiktas prielaidas, kuriose teigiama, kad įsipareigojimas mažėja didėjant darbuotojų išsilavinimo lygiui, o įsipareigojimas didėja esant žemesniam išsilavinimo lygiui. Galima pastebėti tendenciją, kad didėjant darbuotojų kompetencijai, didėja nepriklausomumas ir pasitikėjimas savo jėgomis, o tai skatina juos ieškoti alternatyvaus darbo kitose jų poreikius atitinkančiose organizacijose.

Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal darbinę patirtį dabartinėje įstaigoje (N=78)

Įsipareigojimo tipas	Darbinė patirtis organizacijoje	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	1 - 5 metų.	20	3,32	0,61	2,120	0,105
	6 - 10 metų.	13	3,44	0,68		
	11 - 15 metų.	14	3,77	0,62		
	15 metų ir daugiau.	31	3,71	0,66		
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	1 - 5 metų.	20	3,08	0,57	1,286	0,286
	6 - 10 metų.	13	3,39	0,53		
	11 - 15 metų.	14	3,21	0,63		
	15 metų ir daugiau.	31	3,40	0,68		
Norminis įsipareigojimas organizacijai	1 - 5 metų.	20	2,90	0,70	2,013	0,119
	6 - 10 metų.	13	3,18	0,77		
	11 - 15 metų.	14	3,20	0,58		
	15 metų ir daugiau.	31	3,38	0,68		

Analizuojant tyrimo rezultatus (žr. 3.2.4 lentelę) nustatyta, kad nei vienas *organizacinio įsipareigojimo* tipas nėra statistiškai reikšmingai susijęs darbo dabartinėje įstaigoje patirtimi. Tai reiškia, kad nei vienas *įsipareigojimo organizacijai* tipas nėra veikiamas pedagogų darbinės patirties įstaigoje, kurioje jie dirba.

Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal darbinę pareigybę (N=78)

Įsipareigojimo tipas	Pareigybė	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Vadovai	7	3,70	0,69	2,841	0,065
	Mokytojai ir mokytojų padėjėjai	62	3,63	0,65		
	Švietimo pagalbos specialistai	9	3,10	0,53		
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	Vadovai	7	3,18	0,76	1,121	0,331
	Mokytojai ir mokytojų padėjėjai	62	3,33	0,63		
	Švietimo pagalbos specialistai	9	3,01	0,40		
Norminis įsipareigojimas organizacijai	Vadovai	7	3,16	0,43	2,778	0,069
	Mokytojai ir mokytojų padėjėjai	62	3,27	0,74		
	Švietimo pagalbos specialistai	9	2,70	0,30		

Kadangi atsakymu variantai pasiskirstė į 9 skirtingas darbo pareigybes, todėl jos buvo sugrupuotas pagal vienodą pareigybės lygį. Buvo išskirtos trys pareigybių grupės – vadovai (direktorė, direktorės pavaduotoja ugdymui), mokytojai ir mokytojų padėjėjai (mokytoja, meninio ugdymo mokytoja, mokytojos padėjėja) bei švietimo pagalbos specialistai (socialinė pedagogė, specialioji pedagogė, logopedė, judesio korekcijos pedagogė). Analizuojant tyrimo rezultatus (žr. 3.2.5 lentelę) nustatyta, kad nei vienas *organizacinio įsipareigojimo* tipas nėra statistiškai reikšmingai susijęs kvalifikacine kategorija.

Pedagogų įsipareigojimo organizacijai tipų palyginimas pagal kvalifikacinę kategoriją (N=78)

Įsipareigojimo tipas	Kvalifikacinė kategorija	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Mokytojo.	22	3,16	0,61	5,912	0,004
	Vyresniojo mokytojo.	33	3,72	0,70		
	Mokytojo metodininko.	19	3,66	0,45		
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	Mokytojo.	22	2,99	0,51	3,246	0,045
	Vyresniojo mokytojo.	33	3,39	0,62		
	Mokytojo metodininko.	19	3,24	0,58		
Norminis įsipareigojimas organizacijai	Mokytojo.	22	2,81	0,66	4,837	0,011
	Vyresniojo mokytojo.	33	3,35	0,68		
	Mokytojo metodininko.	19	3,17	0,49		

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta (žr. 3.3.3 lentelę), kad mokytojų emocinis ($F = 5,912$; $p = 0,004$; $p < 0,05$), tęstinis ($F = 3,246$; $p = 0,045$; $p < 0,05$) bei norminis ($F = 4,837$; $p = 0,011$; $p < 0,05$) įsipareigojimo organizacijai tipai priklauso nuo kvalifikacinės kategorijos.

Galima daryti išvadą, kad Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose pedagogo įsipareigojimui organizacijai didelę įtaką daro *amžius, išsilavinimas, kvalifikacinė kategorija*. Šie veiksniai daro įtaką visiems *organizacinio įsipareigojimo* tipams. Silpniau yra veikiamas *šeimyninės padėties* veiksnys, nes jis pasireiškia tik *tęstinio įsipareigojimo* organizacijai tipui. Darbinės patirties dabartinėje įstaigoje bei pareigybės veiksniai visiškai nedaro jokios įtakos *organizacinio įsipareigojimo* tipams.

3.4. Pasitenkinimo darbu raiškos vertinimas

Teorijoje buvo išsiaiškinta, kad veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu yra skirstomi į dvi grupes: *motyvuojantys* bei *higieniniai*. Motyvuojantys veiksniai yra apibrėžiami kaip *asmeniniai pasiekimai, pripažinimas, darbo pobūdis, atsakomybė* bei *tobulėjimo galimybės*, o higieniniai veiksniai yra apibrėžiami kaip *darbo sąlygos, atlyginimas, organizacijos kultūra, santykiai su vadovu, kolegomis* bei *organizacijos įvaizdis*. Todėl pasitenkinimo darbu klausimyno klausimai buvo sudaryti remiantis dviem kriterijais: *motyvaciniais* ir *higienos pasitenkinimo darbu* veiksniais.

3.4.1 lentelė

Pasitenkinimo darbu skalių vidinio suderinamumo vertinimas (N=78)

Skalė	Cronbacho α koeficientas	Teiginių skaičius
Bendras pasitenkinimas darbu	0,912	20
Motyvaciniai veiksniai	0,898	10
Higieniniai veiksniai	0,810	10

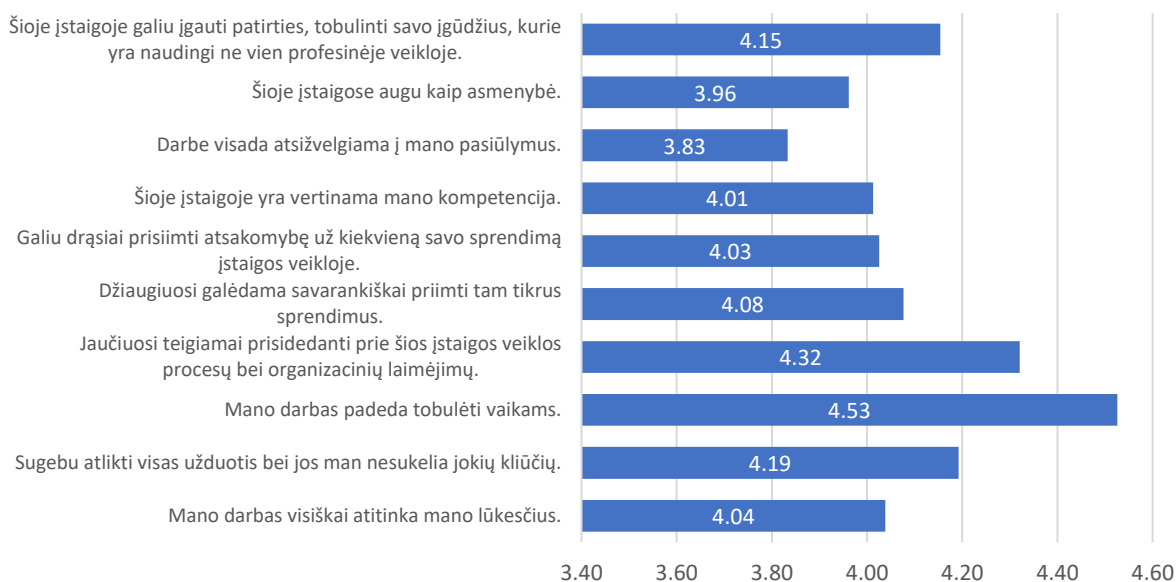
Aukščiau pateiktoje lentelėje (žr. 3.4.1 lentelę) matome, kad didžiausią vidinį suderinamumą turi bendrojo *pasitenkinimo darbu* skalė (0,912), kiek mažesniu suderinamumu pasižymi motyvacinių veiksnių skalė (0,898), o mažiausiu suderinamumu pasižymi higieninių veiksnių skalė (0,720). Kadangi visų skalių Cronbacho $\alpha > 0,7$, todėl pagal Pakalniškienės (2012) vidinio suderinamumo paaiškinimus matome, kad visos skalės yra tinkamos tyrimams.

Atlikto tyrimo pagalba buvo nustatyta *pasitenkinimo darbu* Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose (žr. 3.4.2 lentelę). Pastebėta, kad šiose įstaigose pedagogų tarpe *pasitenkinimas darbu* išreiškiamas net 4,05 balo. Taip pat buvo skaičiuojama dviejų veiksnių grupių, kurios lemia *pasitenkinimą darbu*, raiška. Tyrimų rezultatai atskleidė, kad *higieniniai* (4,11) veiksniai pasireiškia stipriau, nei *motyvaciniai* (3,98) veiksniai.

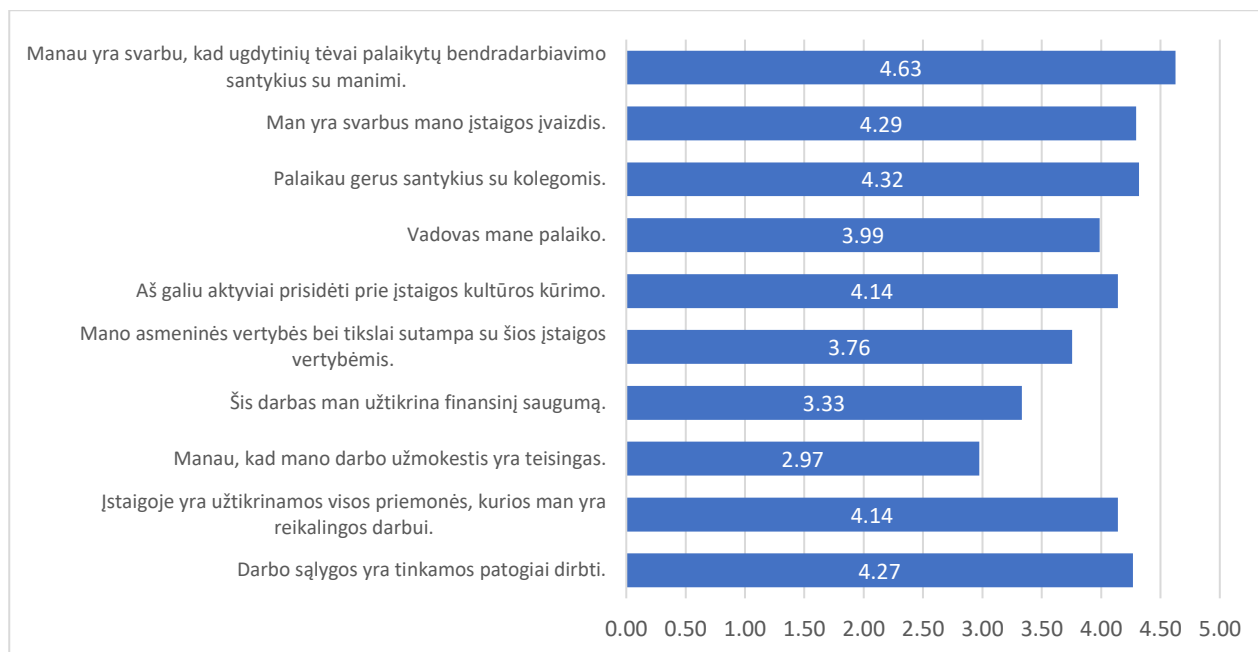
Pasitenkinimo darbu raiška Radviliškio iki mokyklinio ugdymo įstaigose (N=78)

Skalė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Bendro pasitenkinimo darbu	4,05	0,48
Motyvacinių veiksnių	3,98	0,47
Higieninių veiksnių	4,11	0,56

Tyrimų rezultatai (žr. 3.4.1 pav.) atskleidžia, kad analizuojant pedagogų *pasitenkinimo darbu motyvacinius* veiksnius pastebima, kad stipriausiai išreiškiami *mano darbas padeda tobulėti vaikams* (4,53) bei *jaučiuosi teigiamai prisidedanti prie šios įstaigos veiklos procesų bei organizacinių laimėjimų* (4,32), o silpniausiai yra išreiškiami *darbe visada atsižvelgiama į mano pasiūlymus* (3,83) bei *šioje įstaigoje augu kaip asmenybė* (3,96). Tai rodo, kad šiose įstaigose pedagogų egzistuoja požiūris, jų darbas padeda vaikų ugdymo procese. Taip pat pastebėta, kad šiose įstaigose egzistuoja įvairios įsitraukimo į organizacinę veiklą formos, nes dauguma pedagogų jaučiasi teigiamai prisidedantys prie šios įstaigos veiklos procesų bei organizacinių laimėjimų. Darbdaviams reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad pedagogai mano, kad retai yra atsižvelgiama į jų įvairius pasiūlymus, o tai lemia pasitenkinimo darbu raiškos silpnėjimą.

**3.4.1 pav. Pasitenkinimo darbu motyvacinių veiksnių teiginių pasiskirstymas**

Tyrimų rezultatai (žr. 3.4.2 pav.) atskleidžia, kad analizuojant pedagogų *pasitenkinimo darbu higieninius* veiksnius pastebima, kad stipriausiai išreiškiami teiginiai *manau yra svarbu, kad ugdytinių tėvai palaikytų bendradarbiavimo santykius su manimi* (4,63), *palaikau gerus santykius su kolegomis* (4,32), *man yra svarbus įstaigos įvaizdis* (4,29) bei *darbo sąlygos yra tinkamos patogiai dirbti* (4,27). Silpniausiai yra išreiškiami *manau, kad mano darbo užmokestis yra teisingas* (2,97) bei *šis darbas man užtikrina finansinį saugumą* (3,33). Pastebėta, kad šiose įstaigose dirbantiems pedagogams yra svarbus įstaigos įvaizdis bei noras palaikyti ryšį su ugdytinių tėvais. Pedagogams yra suteikiamos puikios darbo sąlygos bei palaikomi šilti santykiai su kolegomis. Šie aspektai daro didelę įtaką tokiam aukštam *pasitenkinimui darbu* šiose įstaigose. Pastebima, kad dauguma pedagogų yra nusivylę darbo užmokesčiu bei mano, kad šis darbas neužtikrina finansinio saugumo. Tai gali turėti didelę įtaką *pasitenkinimo darbu* raiškos mažėjimui.



3.4.2 pav. Pasitenkinimo darbu higieninių veiksnių teiginių pasiskirstymas

3.4.3. lentelė

Pedagogų pasitenkinimo darbu palyginimas pagal socialinius-demografinius rodiklius (N=78)

	Rodikliai	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Amžius	Iki 25 metų.	3	3,78	0,15	2,407	0,057
	25 - 34 metų.	7	3,86	0,42		
	35 - 44 metų.	18	3,84	0,40		
	45 - 54 metų.	33	4,13	0,50		
	55 - 64 metų.	17	4,24	0,49		
Šeimyninė padėtis	Ištekėjusi.	58	4,05	0,50	1,559	0,206
	Neištekėjusi.	11	3,85	0,34		
	Našlė.	1	4,60			
	Išsiskyrusi.	8	4,24	0,33		
Išsilavinimas	Profesinis.	9	4,23	0,40	2,395	0,098
	Aukštasis neuniversitetinis	21	4,18	0,46		
	Aukštasis universitetinis	48	3,96	0,48		
Darbo patirtis šioje įstaigoje	1 - 5 metų.	20	3,94	0,46	0,630	0,598
	6 - 10 metų.	13	4,05	0,42		
	11 - 15 metų.	14	4,16	0,39		
	15 metų ir daugiau.	31	4,07	0,55		
Pareigybė	Vadovai	7	4,34	0,62	2,072	0,133
	Mokytojai ir mokytojų padėjėjai	58	4,01	0,43		
	Švietimo pagalbos specialistai	9	3,88	0,57		
Kvalifikacinė kategorija	Mokytojo.	22	3,86	0,40	2,131	0,126
	Vyresniojo mokytojo.	33	4,06	0,49		
	Mokytojo metodininko.	19	4,15	0,49		

Analizuojant tyrimo rezultatus (žr. 3.4.3 lentelę) dispersinės vieno faktoriaus ANOVA pagalba nustatyta, kad lyginant *pasitenkinimą darbu* su socialiniais-demografiniais rodikliais statistiškai reikšmingų ryšių nepastebėta ($p > 0,5$). Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose *pasitenkinimas darbu* neturi statistiškai skirtingų skirtumų nuo *amžiaus*, *šeimyninės*

padėties, išsilavinimo, darbinės patirties dabartinėje organizacijoje, pareigybės bei kvalifikacinės kategorijos, o tai reiškia, kad šis reiškinys yra visiškai priklausomas nuo *motyvacinių* bei *higieninių* veiksmų.

Pateiktų rezultatų pagalba nustatyta, kad Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose *pasitenkinimas darbu* išreiškiamas net 4,05 balo. Pastebima, kad *higieniniai* (4,11) veiksniai pasireiškia stipriau, nei *motyvaciniai* (3,98) veiksniai. Nors *motyvaciniai* bei *higieniniai* veiksniai yra išskiriami kaip atskiros veiksmų grupės, tačiau abi jos vienodai lemia *bendrą pasitenkinimo darbu* raišką. Vadovai gali lengviau daryti įtaką *higieniniams* veiksmams, nes *motyvaciniai* veiksniai paprastai yra labiau priklausomi nuo paties darbuotojo.

3.5. Pasitenkinimo darbu ryšys su organizacinio įsipareigojimo tipais

Analizuojant Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų *organizacinio įsipareigojimo* ir *pasitenkinimo darbu* tarpusavio sąsajas pastebėti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp *pasitenkinimo darbu* bei *organizacinio įsipareigojimo* tipų.

3.5.1 lentelė

Koreliacijos reikšmių interpretacija

Koreliacijos koeficiento r reikšmė	Interpretacija
Daugiau nei 0,9	Labai stipri koreliacija (labai stiprus ryšys)
Nuo 0,7 iki 0,9	Stipri koreliacija (stiprus ryšys)
Nuo 0,4 iki 0,7	Vidutinė koreliacija (vidutinis ryšys)
Nuo 0,2 iki 0,4	Silpna koreliacija (silpnas ryšys)
Iki 0,2	Labai silpna koreliacija (jokio ryšio nėra).

Šaltinis: pagal Akoglu, 2018

Koreliacijos koeficiento reikšmės interpretuojamos remiantis aukščiau (žr. 3.5.1 lentelę) pateikta koreliacijos vertinimo metodika. Koreliacija laikoma statistiškai reikšminga, kai koreliacinio ryšio reikšmingumo indikatorius $p < 0,001$.

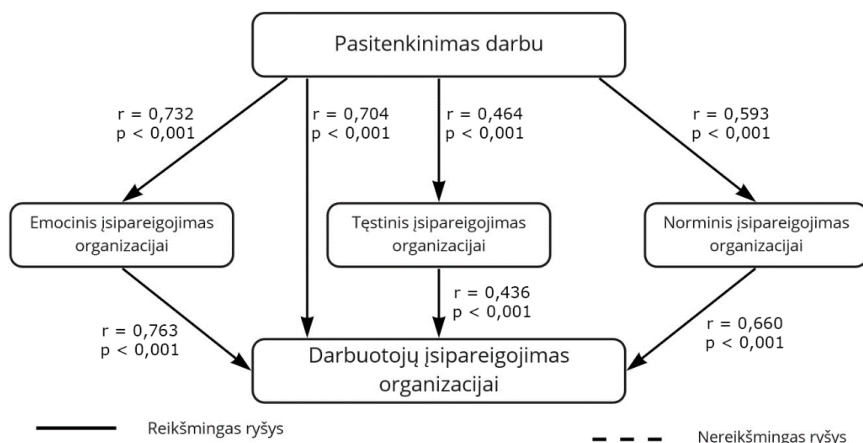
Tyrimo rezultatuose (žr. 2 priedą) pastebima, kad *pasitenkinimas darbu* yra statistiškai reikšmingai stiprių ryšių susijęs su *emocinio įsipareigojimo tipu* ($r = 0,732$) bei *bendru įsipareigojimu organizacijai* ($r = 0,704$). Taip pat, *pasitenkinimas darbu* yra statistiškai vidutiniu ryšiu susijęs su *tęstiniu* ($r = 0,464$) bei *norminiu* ($r = 0,593$) *įsipareigojimo organizacijai* tipais.

Tyrimo metodologinėje dalyje buvo iškeliamos 4 hipotezės:

1. Pasitenkinimas darbu daro stiprią įtaką bendram pedagogų įsipareigojimui organizacijai.
2. Stipresnė pedagogų pasitenkinimo darbu raiška lemia stipresnę jų emocinį įsipareigojimą organizacijai.
3. Stipresnė pedagogų pasitenkinimo darbu raiška lemia stipresnę jų normatyvinį įsipareigojimą organizacijai.
4. Pedagogų pasitenkinimas darbu neturi reikšmingos įtakos tęstiniam įsipareigojimui organizacijai.

Šio tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad hipotezės *pasitenkinimas darbu daro stiprią įtaką bendram pedagogų įsipareigojimui organizacijai*, *stipresnė pedagogų pasitenkinimo darbu raiška lemia stipresnę jų emocinį įsipareigojimą organizacijai* bei *stipresnė pedagogų pasitenkinimo darbu raiška lemia stipresnę jų normatyvinį įsipareigojimą organizacijai* pasitvirtino, nes koreliacinė analizė parodė statistiškai reikšmingus ryšius. Tačiau buvo atmetama paskutinė hipotezė, kurioje teigiama, kad *pedagogų pasitenkinimas darbu neturi reikšmingos įtakos tęstiniam įsipareigojimui organizacijai*, nes koreliacinės analizės pagalba buvo nustatyta, kad tarp pasitenkinimo darbu bei tęstinio įsipareigojimo organizacijai egzistuoja statistiškai vidutinė koreliacija. Remiantis šio tyrimo

rezultatais yra pakoreguojamas metodologinėje dalyje pateiktas organizacinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo darbu sąsajų modelis (žr. 3.5.1 pav.).



3.5.1 pav. Organizacinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo darbu sąsajų modelis.

Šaltinis: parengta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais.

Vertinant Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo pedagogų ryšį tarp *pasitenkinimo darbu* ir *organizacinio įsipareigojimo* tipų nustatyta, kad *pasitenkinimas darbu* yra statistiškai reikšmingai stipriu ryšiu susijęs su emociniu įsipareigojimo ($r = 0,732$) komponentu bei bendru įsipareigojimu organizacijai ($r = 0,704$), statistiškai vidutiniu koreliaciniu ryšiu susijęs su tęstiniu ($r = 0,464$) bei norminiu ($r = 0,593$) įsipareigojimo organizacijai komponentais. Pasitenkinimui darbu stiprėjant, stiprėja ir *bendro įsipareigojimo organizacijai* bei *emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo organizacijai* tipų raiška. Todėl galima daryti išvadą, kad pasitenkinimas darbu šiose įstaigose lemia stipresnę pedagogų įsipareigojimą organizacijai.

IŠVADOS

Organizacinis įsipareigojimas yra tam tikra darbuotojo sinergija su jo atliekamomis funkcijomis, kurių pagalba asmuo geriau atlieka jam paskirtus darbus bei tai suteikia abipusę naudą organizacijos darbuotojui bei jo darbdaviui. Paprastai organizacijai įsipareigojęs darbuotojas sieja savo ateitį su organizacija bei yra patenkintas ištraukęs į darbinę veiklą. Stipriu *organizaciniu įsipareigojimu* pasižymintis darbuotojas gali gerai jaustis organizacijoje bei nuolat tobulėti profesinėje veikloje. *Organizacinis įsipareigojimas* susijęs asmens socialiniu ištraukimu, karjeros pasiekimais, santykiais su kolegomis bei troškimu likti organizacijoje. Egzistuoja nemažai veiksnių, lemiančių organizacinį įsipareigojimą, interpretacijų, tačiau dažniausiai pasireiškia *vidinės* bei *išorinės* veiksnių grupės. *Išoriniams* veiksniams tikslingai priskiriamos darbinės ypatybės (*organizacijos dydis, organizacinis klimatas, vadovavimo stilius*) bei su aplinka susiję veiksniai. Analizuojant *vidinius* veiksnius pastebima, kad *darbuotojo įsipareigojimui organizacijai* gali daryti įtaka *darbo stažas, amžius, lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos, kvalifikacinė kategorija* bei *pasitenkinimas darbu*.

Trijų komponentų įsipareigojimo modelis tiksliausiai apibūdina *darbuotojo įsipareigojimo organizacijai* koncepciją. *Emocinis įsipareigojimas organizacijai* atskleidžia darbuotojo emocinį ištraukimą į darbą bei pasireiškia asmens susitapatinimu su organizacija. Stipriai išreikštu *emociniu įsipareigojimu organizacijai* pasižymintys darbuotojai savanoriškai dalyvauja organizacijos veiklose. *Tėstinis įsipareigojimas organizacijai* yra apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokta kaina, išėjimo iš organizacijos atveju. Šio *įsipareigojimo organizacijai* lygis priklauso nuo darbuotojų sukauptų privilegijų per ilgus metus dirbant organizacijoje, kurių galimai netektų palikdamas organizaciją. *Norminis įsipareigojimas organizacijai* yra susijęs su darbuotojo noru likti organizacijoje iš pareigos, lojalumo ar moralės jausmo. Šiuo *įsipareigojimo tipu* pasižymintys darbuotojai mano, kad jie privalo likti organizacijoje, nes kitu atveju sukurtų kitiems problemų bei visus nuviltų. *Emocinio* ir *norminio įsipareigojimo organizacijai* komponentai yra veikiami darbuotojų noro būti su organizacija, jaustis jos dalimi bei siekti organizacinių tikslų, o *tėstinis įsipareigojimas* yra traktuojamas kaip savanaudiškas, ieškant asmeninės naudos sau.

Pasitenkinimas darbu gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojų gebėjimas darbe parodyti visas savo galimybes, kompetencija ir stiprybes, jaučiantis komfortabiliai, žinant aiškia ir efektyvia organizacijoje kryptį, bei mėgautis savo atliekamu darbu. Pastebima tendencija, *pasitenkinimą darbu* susieti su emocijomis, tarpusavio santykiais, jausmais ar darbuotojo tobulėjimu. Šis reiškinys atspindi asmens patiriamus jausmus savo darbui, kurie pasireiškia priklausomai nuo darbuotojo požiūrio į darbą ir visko, kas egzistuoja jo darbo aplinkoje. Darbuotojai, kurie yra veikiami stipraus *pasitenkinimo darbu*, jie yra nelinkę į pravaikštas, rečiau keičia darbą, dažniau būna ištraukę į organizacinę veiklą bei pasireiškia mažesnę rizika patirti profesinį perdegimą bei būna stipriau įsipareigoję organizacijai.

Vertinant Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų ryšį tarp *pasitenkinimo darbu* ir *organizacinio įsipareigojimo* tipų nustatyta, kad *pasitenkinimas darbu* yra statistiškai reikšmingai stipriu ryšiu susijęs su *emociniu įsipareigojimo* komponentu bei *bendru įsipareigojimu organizacijai*, statistiškai vidutiniu koreliaciniu ryšiu susijęs su *tėstiniu* bei *norminiu įsipareigojimo organizacijai* komponentais. Pasitenkinimui darbu stiprėjant, stiprėja ir *bendro įsipareigojimo organizacijai* bei *emocinio, tėstinio* ir *norminio įsipareigojimo organizacijai* tipų raiška. Todėl galima daryti išvadą, kad pasitenkinimas darbu šiose įstaigose lemia stipresnį pedagogų įsipareigojimą organizacijai.

REKOMENDACIJOS

Kadangi nemažai pedagogų išreiškė teiginį *nemanau, kad mano buvimas šioje įstaigoje, būtų laikomas reikšmingu*, tikėtina, kad dalis pedagogų jaučiasi nepakankamai įtraukiami į darbo grupes, planuojant įstaigos veiklas - sudarant strateginį planą, metinį veiklos planą bei organizuojant įvairius renginius. Todėl, Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turėtų skatinti, kad kuo aktyviau įsitrauktų visa įstaigos bendruomenė į įstaigos veiklos planavimą ir kolegialiai bendradarbiaujant siektų bendrų tikslų įgyvendinimo. Taip pedagogai jaustųsi svarbūs įstaigai bei taip būtų užtikrinamas stipresnis emocinis įsipareigojimas organizacijai.

Nuo pedagogo kvalifikacijos priklauso visų įsipareigojimo organizacijai tipų raiška, todėl įstaigų vadovai turėtų investuoti į darbuotojų žinias bei kompetenciją, sudaryti sąlygas tobulėti bei siekti aukštesnės kvalifikacijos, nes pasak tyrimo rezultatų, aukštesnė kvalifikacija skatina stipresnį įsipareigojimą organizacijai.

Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai pasitenkinimo darbu aspektu silpniausiai išreiškė teiginius susijusius su darbo užmokesčiu. Todėl įstaigų vadovai bei institucijos, kurios yra atsakingos už pedagogų darbo užmokesčio teisinį reguliavimą, privalo imtis priemonių, kuriomis būtų užtikrintas aukštesnis darbo užmokestis. Jei tam padaryti nėra sąlygų, tada skirti dėmesį kitoms skatinimo priemonėms.

Darbuotojų įpročiai bei lūkesčiai dažnai keičiasi dėl tam tikrų sąlygų, todėl įstaigų vadovams reikėtų periodiškai atlikti pasitenkinimo darbu bei organizacinio įsipareigojimo tyrimus savo įstaigose, kurių pagalba galima lengviau išsiaiškinti esamą situaciją įstaigoje ir daryti tam tikrus pokyčius.

LITERATŪRA

1. Adomaityte, I. (2012). Įsipareigojimo organizacijai didinimas: teorinis aspektas. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios*, 7–11.
2. Ahmad, S., Roslan, N. (2016). Relationship between job stress and organisational commitment among public servants in pontian, johor. *International journal of business, economics and law*, 10.
3. Aydogdu, S., Aşıkıl, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1, 43–53.
4. Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91–93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
5. Al-Abdi, Y. (2011). *A Three-Dimensional Customer Commitment Model: Its Impact on Relational Outcomes*.
6. Al-Jabari, B., Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).
7. Alonderienė, R., Juknevičienė, L. (2021). Psichologinės sutarties veiksnių poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva [Article]. *Regional Formation and Development Studies*, 6–20. <https://doi.org/10.15181/rfds.v23i3.1581>
8. Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R., Ranjbar Ezzatabadi, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96–100. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
9. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. *Vadybos Mokslas Ir Studijos-Kaimo Verslų Ir Jų Infrastruktūros Plėtrai*, 3, 12–24.
10. Bandula, P., Jayatilake, K. (2016). Impact of employee commitment on job performance: Based on leasing companies in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 5(8), 8–22.
11. Castaneda, G. A., Scanlan, J. M. (2014). Job Satisfaction in Nursing: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 49(2), 130–138. <https://doi.org/10.1111/nuf.12056>
12. Chordiya, R., Sabharwal, M., Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: a cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178–195. <https://doi.org/10.1111/padm.12306>
13. Claudia, M. (2018). The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment toward organizational citizenship behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), 23. <https://doi.org/10.22146/jieb.17761>
14. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
15. Diskienė, D., Tamoševičienė, K. (2015). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos Mokslai*, 69. <https://doi.org/10.15388/Im.2014.69.5100>
16. Đorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., Milanović, S. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management*, 25(3). <https://doi.org/10.5937/StraMan2003028D>
17. Endriulaitienė, A., Genevičiūtė-Janonienė, G. (2012). The Importance of Transformational Leadership and Ethical Climate of Organization on Employees' Organizational Commitment. *Management of Organizations: Systematic Research*, 63. <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2012.63.3>
18. Eslami, J., Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85–91. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.679.6952&rep=rep1&type=pdf>
19. Fontova-Almató, A., Suñer-Soler, R., Salleras-Duran, L., Bertran-Noguer, C., Congost-Devesa, L., Ferrer-Padrosa, M., Juvinyà-Canal, D. (2020). Evolution of Job Satisfaction and Burnout Levels of Emergency Department Professionals during a Period of Economic Recession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 921. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030921>
20. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*.
21. Gao-Urhahn, X., Biemann, T., Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 515–536. <https://doi.org/10.1002/job.2088>
22. Garland, B., Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kim, B., & Kelley, T. (2014). The Relationship of Affective and Continuance Organizational Commitment with Correctional Staff Occupational Burnout. *Criminal Justice and Behavior*, 41(10), 1161–1177. <https://doi.org/10.1177/0093854814539683>
23. Genevičiūtė-Janonienė, G. (2015). *Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms*. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/124718/1/giedre_geneviciute_janone_dd.pdf
24. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2010.0.2579>
25. Genevičiūtė-Janonienė, G., Skučaitė, R., Endriulaitienė, A. (2015). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys? *Psichologija*, 52. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2015.52.9333>

26. Giauque, D., Varone, F. (2019). Work Opportunities and Organizational Commitment in International Organizations. *Public Administration Review*, 79(3). <https://doi.org/10.1111/puar.12951>
27. González, F., Sánchez, S. M., López-Guzmán, T. (2016). The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), 243–259. <https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1183547>
28. González, T. F., Guillén, M. (2008). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment.' *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9333-9>
29. Guzeller, C. O., Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1). <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
30. Hadiyat, Y., Astuti, E. S., Utami, H. N., Afrianty, T. W. (2020). The role of job satisfaction in mediating the effect of personality traits on millennial employees' intention to quit: evidence from indonesia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(3), 202–225.
31. Herrera, J., de Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
32. Yew, L. T. (2008). Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 4(1), 85–101.
33. Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1). <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>
34. Iqbal, A., Tufail, M. S., Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in pakistani organizations. *Global Journal Of Human Resource Management*, 3(1), 1–11. <https://docplayer.net/43891253-Employee-loyalty-and-organizational-commitment-in-pakistani-organizations-anam-iqbal-comsats-institute-of-information-technology-sahiwal-campus.html>
35. Yukongdi, V., Shrestha, P. (2020). The influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: A study of Nepalese bank employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 88–98.
36. Javed, Z. (2021). *Impact of Ethical Leadership on Employee Creativity: A Mediating Role of Affective Commitment*.
37. Jena, R. K. (2015). An assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 59–77.
38. Jovarauskaitė, A., Tolutienė, G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai [Document]. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1, 95–103.
39. Kaplan, M., Ogut, E., Kaplan, A., Aksay, K. (2012). The relationship between job satisfaction and organizational commitment: The case of hospital employees. *World Journal of Management*, 4(1), 22–29.
40. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*.
41. Kasimoğlu, M. (2021). Investigations of Organizational Commitment of Healthcare Professionals in Terms of Personal and Business Factors. *International Journal on Social and Education Sciences*, 3(2), 267–286. <https://doi.org/10.46328/ijonses.143>
42. Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas [Document]. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2, 82–93. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6111762/datastreams/MAIN/content>
43. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksnių sąveikos. In *Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/56206>
44. Kavaliauskienė, Ž. (2012a). Darbuotojo afekcinio įsipareigojimo organizacijai veiksniai ir sąajos. In *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2012, nr. 61, p. 43-54.
45. Kavaliauskienė, Ž. (2012b). Darbuotojo norminį/formalųjį įsipareigojimą organizacijai inicijuojantys veiksniai konceptualiuoju aspektu. *Profesinės Studijos: Teorija Ir Praktika*, 9, 69–74.
46. Kavaliauskienė, Ž. (2015). Konceptuali darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai veiksnių klasifikacija. *Profesinės studijos: Teorija Ir Praktika*, 15, 73–80.
47. Kavaliauskienė, Ž., Simonavičius, G. (2019). Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška: logistikos įmonės atvejis. *Mokslo Taikomieji Tyrimai Lietuvos Kolegijose*, 94–104. <https://www.lituanistika.lt/content/85139>
48. Khalip, Noraazian. (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2464>
49. Lietuvos Respublikos Švietimo Ministro įsakymas dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialist (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų patvirtinimo. 2008 m. lapkričio 24 d. Nr. ISAK-3216 dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų patvirtinimo. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.332784>
50. Margelytė-Pleskienė, A., Vveinhardt, J. (2018). The Quintessence of Organizational Commitment and Organizational Cynicism. *Management of Organizations: Systematic Research*, 80(1). <https://doi.org/10.1515/mosr-2018-0014>

51. Markauskaitė, L. (2017). *Organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse lemiantys veiksniai: magistro darbas*. Kauno technologijos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
52. Martini, I. A. O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K., Piartrini, P. S. (2018). The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(2), 29–37. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol20-issue2/Version-8/E2002082937.pdf>
53. Masud, H., Daud, W. N. W., Zainol, F. A., Rashid, N., Afthanorhan, A. (2018). A Critique of Normative Commitment in Management Research. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i11/5161>
54. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1). [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
55. Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3). [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
56. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1). <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
57. Mendes, L., Jesus, J. (2018). Influence of total quality-based human issues on organisational commitment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(3–4). <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1180953>
58. Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
59. Messner, W. (2017). The role of gender in building organisational commitment in India's services sourcing industry. *IIMB Management Review*, 29(3), 188–202. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2017.07.004>
60. Mguqulwa, N. (2008). *The Relationship Between Organisational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company*.
61. Morkūnaitė, G., Lipinskienė, D. (2010). Organizacinis įsipareigojimas: teorinis aspektas [Document]. *Mūsų socialinis kapitalas - žinios : jubiliejinė 10-oji studentų mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga*, 257–260.
62. Moussa, N. ben, Arbi, R. el. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.001>
63. Nath Gangai, K., Agrawal, R. (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269–278.
64. Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., Nguyen, T. T. Q. (2020). The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439–447. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.439>
65. Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Baló, C. C., Lagdameo, Y. J., Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
66. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas: metodinė priemonė* [Bookitem]. Vilniaus universiteto leidykla.
67. Papanastasiou, E. C., Zembylas, M. (2005). Job satisfaction variance among public and private kindergarten school teachers in Cyprus. *International Journal of Educational Research*, 43(3), 147–167. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2006.06.009>
68. Passarelli, G. (2011). Employees' skills and organisational commitment. *International Business Research*, 4(1), 28.
69. Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. In *Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2004, nr. 31.
70. Rana, I. (2010). Asmens ir darbo suderinamumo bei įsipareigojimo organizacijai sąsajos. In *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris = International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 6 (2010).
71. Ravari, A., Mirzaei, T., Kazemi, M., Jamalizadeh, A. (2012). Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 1(2), 95–102. <https://doi.org/10.18869/acadpub.johe.1.2.95>
72. Redditt, J., Gregory, A. M., Ro, H. (2019). An Examination of Organizational Commitment and Intention to Stay in the Timeshare Industry: Variations Across Generations in the Workplace. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(2). <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1359735>
73. Robbins, S. P., Judge, T. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson France. http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2018/03/Essentials-of-Organizational-Behavior_14th-ed_Chapters-1-and-2.pdf
74. Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57–72.
75. Suma, S., Lesha, J. (2013). *Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality*. *European Scientific Journal*, 9 (17), 41-51.
76. Suryani, I. (2018). Factors affecting organizational commitment. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi*, 9(1), 26–34.
77. Šliautėrytė, D. (2014). Organizacinis įsipareigojimas globalios įmonių veiklos kontekste. *Iltas į Ateitį*, 8(1), 461–466.

78. Tamulienė, R., Mačiulienė, D., Žukauskaitė, V. (2017). Gydytojų odontologų padėjėjų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai. *Sveikatos Mokslai*, 26(6), 231–236. <https://doi.org/10.5200/sm-hs.2016.122>
79. Thiagaraj, D., Thangaswamy, A. (2017). Theoretical concept of job satisfaction - a study. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 5(6), 464–470. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i6.2017.2057>
80. Toropova, A., Myrberg, E., Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
81. Tosun, N., Ulusoy, H. (2017). The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses? *Journal of Economics and Management*, 28. <https://doi.org/10.22367/jem.2017.28.06>
82. Užimtumo tarnyba. (2021). *Lietuvos darbo rinka 2021 m. rugpjūtis*. <https://uzt.lt/wp-content/uploads/2021/09/LIETUVOS-DARBO-RINKA-2021-08.pdf>
83. Vaidelytė, E., Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(3), 390–404. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.16.3.19337>
84. Valiūnas, D., Drejeris, R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai. *22nd Conference for Young Researchers "Economics and Management"*.
85. Vasiliauskaitė, R. (2013). Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir reakcija į komentarus apie jų bei konkurentų darbovietes. *Jaunųjų Mokslininkų Psichologų Darbai*, 2, 80–82.
86. Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., de Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), 466–480. <https://doi.org/10.1177/1467358420924065>
87. Voloshin, G. (2016). *Differences in organizational commitment between male and female coaches at the high school level*.
88. Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N., Giao, H. N. K. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 203–212. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.014>
89. Weibo, Z., Garib Singh, S., Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009). *African Journal of Business Management*, 4. https://www.researchgate.net/publication/242615596_New_development_of_organizational_commitment_A_critical_review_1960_-_2009
90. Wong, A., Tong, C. (2014). Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 66. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i2.5601>
91. Zesas, A. (2013). *Darbuotojų lojalumo didinimas įmonėje „Swedspan Girių bizonas“*. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/120121/1/aismantas_zesas_md.pdf
92. Zhu, Y. (2012). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>

PRIEDAI

1 priedas

Organizacinio įsipareigojimo koncepcijos raida

Autoriai	Metai	Šaltinis	Koncepcija
H. Becker	1960	(Herrera, de Las Heras-Rosas, 2021)	<i>Organizacinis įsipareigojimas</i> gimsta iš socialinių mainų perspektyvos, kai individo <i>įsipareigojimas organizacijai</i> yra tam tikra maža investicija, kurią jis ar ji investavo laikui bėgant rezultatas ir tai stabdo jo savanorišką atsiribojimą nuo organizacijos.
L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, P. V. Boulian	1974	(Cohen, 2007; Diskienė Tamoševičienė, 2015)	<i>Organizacinis įsipareigojimas</i> yra laikomas organizacijos vertybių pripažinimu ir pasiryžimu dėti visas pastangas organizacijos labui. Šis reiškinys kyla ne iš socialinių mainų perspektyvos, o yra traktuojamas kaip individo psichologinis prisirišimas prie organizacijos.
R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers	1982	(Martini et al., 2018)	<i>Organizacinis įsipareigojimas</i> yra asmens įsitraukimo į organizaciją mastas, kuriuo asmuo sieja save su organizacija.
O'Reilly	1989	(Al-Jabari, Ghazzawi, 2019)	<i>Organizacinis įsipareigojimas</i> yra individo psichosocialinis ryšys su organizacija, kuris pasireiškia darbuotojo įsitraukimu, lojalumu organizacijos tikslams ar vertybėms bei troškimu dirbti organizacijos labui.
N. J. Allen, J. P. Meyer	1990	(Meyer, Allen, 1991)	<i>Organizacinis įsipareigojimas</i> yra psichologinė būseną (noras, poreikis, pareiga), kuri yra išreiškia darbuotojų bei organizacijos santykius bei daro įtaką asmens siekiui pasilikti šioje organizacijoje
P. E. Crewson	1997	(Giauque, Varone, 2019)	<i>Organizacinis įsipareigojimas</i> yra susitapatinimas su organizacija bei aktyvus dalyvavimas jos veikloje, kuris pasireiškia stipriu tikėjimu organizacijos vertybėmis, tikslais bei noru sunkiai dirbti organizacijos labui.
I. Kalinina, N. Petkevičiūtė	2004	(Petkevičiūtė, Kalinina, 2004)	<i>Organizacinis įsipareigojimas</i> yra apibūdinamas kaip asmens individualinės identifikacijos ir įsitraukimo į tam tikrą organizaciją santykinė jėga.
Ž. Kavaliauskienė	2011	(Kavaliauskienė, 2011)	Darbuotojo <i>įsipareigojimas organizacijai</i> laikomas „rišančiąja jėga“, susaistančia individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje ir pasireiškiančia per atitinkamų veiksnių sąlygojamas skirtingas dimensijas.
J. Eslami, D. Gharakhani	2012	(Eslami, Gharakhani, 2012)	<i>Organizacinis įsipareigojimas</i> laikomas darbuotojo prisirišimo prie organizacijos požiūriu, kuris lemia tam tikrą su darbu susijusią elgseną, pvz., pravaikštas darbe, pasitenkinimą darbu, darbuotojų kaitos intensyvumą, organizacijos darbuotojų elgesį, darbo motyvaciją bei darbo rezultatus.
G. Genevičiūtė-Janonienė	2015	(Genevičiūtė-Janonienė, 2015)	<i>Organizacinis įsipareigojimas</i> yra suprantamas kaip nuostata, atskleidžianti, kiek asmuo <i>tapatinasi</i> su konkrečia organizacija ir įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą dėl emocinio prierašumo organizacijai, pareigos jausmo ar galimų nuostolių paliekant organizaciją.
A. Margelytė-Pleskienė, J. Vveinhardt	2018	(Margelytė-Pleskienė, Vveinhardt, 2018)	<i>Organizacinis įsipareigojimas</i> apibūdinamas kaip tam tikras ryšys tarp asmens ir organizacijos, kurį galima paaiškinti darbuotojų elgesiu, kurį lemia tam tikros finansinės ar emocinės investicijos, arba psichologiniu požiūriu, kuris pabrėžia darbuotojų psichologinį prisirišimą.

Pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai koreliacinės analizės rezultatai

			Pasitenkinimas darbu	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Norminis įsipareigojimas	Bendras įsipareigojimas	
Spearman's rho	Pasitenkinimas darbu	Koreliacijos koeficientas	1,000	0,732**	0,464**	0,593**	0,704**	
		P		0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	78	78	78	78	78	
	Emocinis įsipareigojimas	Koreliacijos koeficientas	0,732**	1,000	0,434**	0,607**	0,763**	
		P	0,000		0,000	0,000	0,000	
		N	78	78	78	78	78	
	Testinis įsipareigojimas	Koreliacijos koeficientas	0,464**	0,434**	1,000	0,670**	0,436**	
		P	0,000	0,000		0,000	0,000	
		N	78	78	78	78	78	
	Norminis įsipareigojimas	Koreliacijos koeficientas	0,593**	0,607**	0,670**	1,000	0,660**	
		P	0,000	0,000	0,000		0,000	
		N	78	78	78	78	78	
	Bendras įsipareigojimas	Koreliacijos koeficientas	0,704**	0,763**	0,436**	0,660**	1,000	
		P	0,000	0,000	0,000	0,000		
		N	78	78	78	78	78	
	** statistiškai reikšmingas stiprus koreliacinis ryšys, kai $p < 0,001$.							

Tyrimo anketa

Gerbiamas Respondente,

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos studijų magistrantas Gytis Simonavičius. Mano baigiamojo darbo tikslas išanalizuoti **Radviliškio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų pasitenkinimo darbu įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai**.

Maloniai prašau atsakyti į anketoje pateiktus uždaro tipo klausimus. Atsakymą, kuris atitinka Jūsų nuomonę, pažymėkite. Anketa yra anoniminė, kuri užtikrina Jūsų konfidencialumą. Anketos rezultatai apibendrinta forma bus pateikti baigiamajame magistro darbe.

1.Jūsų amžius:

- Iki 25 metų.
- 25 – 34 metų.
- 35 – 44 metų.
- 45 – 54 metų.
- 55 – 64 metų.
- 65 metai ir daugiau.

2.Jūsų šeimyninė padėtis:

- Ištekėjusi.
- Neištekėjusi.
- Našlė.
- Išsiskyrusi.

3.Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis.
- Vidurinis.
- Profesinis.
- Aukštasis neuniversitetinis.
- Aukštasis universitetinis.

4.Jūsų darbo patirtis šioje įstaigoje:

- 1-5 metų.
- 6-10 metų.
- 11-15 metų.
- 15 metų ir daugiau.

5. Kokia yra Jūsų pareigybė šioje įstaigoje:

- Direktorė.
- Direktorės pavaduotoja ugdymui.
- Mokytoja.
- Meninio ugdymo mokytoja.

- Mokytojos padėjėja.
- Socialinė pedagogė.
- Specialioji pedagogė.
- Logopedė.
- Judesio korekcijos pedagogė.

6. Kokia yra Jūsų kvalifikacinė kategorija:

- Mokytojo.
- Vyresniojo mokytojo.
- Mokytojo metodininko.
- Mokytojo eksperto.

7. Žemiau pateikti teiginiai atspindi Jūsų požiūrį apie įstaigą, kurioje dirbate. Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate.

Bendro pobūdžio darbuotojo įsipareigojimo organizacijai raiška.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš noriu įdėti daugiau pastangų nei iš manęs tikimasi tam, kad įstaiga būtų sėkminga.					
Aš kalbėdama apie dabartinę darbovietę savo draugams pristatau ją teigiamai, kaip puikią vietą dirbti.					
Nesijaučiu itin lojali dabartinei darbovietei.					
Sutikčiau užimti kitą darbo poziciją tam, kad likčiau dirbti toliau šioje darbovietėje.					
Manau, kad mano asmeninės vertybės sutampa su įstaigoje puoselėjamomis vertybėmis.					
Didžiuojuosi save pristatydama kaip šios įstaigos darbuotoją.					
Lygiai taip pat galėčiau dirbti ir kitoje įstaigoje, jei mano darbo tipas ir pobūdis išliktų toks pat.					
Ši įstaiga motyvuoja siekti pačių geriausių darbo rezultatų.					
Nedidelis dabartinės situacijos pasikeitimas paskatintų mane palikti šią įstaigą.					
Labai džiaugiuosi, kad pasirinkau dirbti šioje įstaigoje.					
Negaunu tiek asmeninės naudos, kad šioje įstaigoje pasilikčiau neribotam laikui.					
Dažnai sunkiai pritariu šios įstaigos politikai, kalbant apie svarbius klausimus ar darbuotojus.					
Man yra svarbus šios įstaigos likimas.					
Man tai yra geriausia darbovietė, kurioje galėčiau dirbti.					
Savo sprendimą dirbti šioje įstaigoje vertinu kaip klaidą.					

8. Žemiau pateikti teiginiai atspindi Jūsų požiūrį apie įstaigą, kurioje dirbate. Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate.

Emocinio įsipareigojimo organizacijai teiginiai.

	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
20	Būčiau laiminga tęsdama savo karjerą šioje įstaigoje iki pensijos.					
21	Mėgstu diskutuoti apie savo įstaigą su žmonėmis nedirbančiais joje.					
22	Įsijaučiu į įstaigos problemas taip, lyg jos būtų mano.					
23	Manau, kad lengvai prisiriščiau prie kitos įstaigos taip, kaip prie šios, kurioje dirbu.					
24	Nesijaučiu emociškai prisirišusi prie šios įstaigos.					
25	Šioje įstaigoje nesijaučiu sava.					
26	Ši įstaiga man asmeniškai labai reikšminga.					
27	Nemanau, kad mano buvimas šioje įstaigoje, būtų laikomas reikšmingu.					

9. Žemiau pateikti teiginiai atspindi Jūsų požiūrį apie įstaigą, kurioje dirbate. Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate.

Tęstinio įsipareigojimo organizacijai teiginiai.

	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
28	Šiuo metu šioje įstaigoje dirbu labiau dėl būtinybės, o dėl poreikio joje dirbti.					
29	Šiuo metu palikti šią įstaigą būtų problematiška, net jeigu to norėčiau.					
30	Per daug savo gyvenime netekčiau nusprendusi dabar palikti šią organizaciją.					
31	Manau, kad prieš palikdama šią įstaigą, turėčiau apsvarstyti keletą darbo alternatyvų.					
32	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš tebedirbu šioje įstaigoje yra ta, kad išėjimas iš šios įstaigos būtų pernelyg didelė asmeninė auka, nes kita įstaiga vargu ar sudarytų panašias darbo sąlygas.					
33	Palikus šią įstaigą būtų sunku susirasti kitą darbą.					
34	Net neturėdama kito darbo pasiūlymo lengvai galėčiau mesti dabartinį darbą.					
35	Aš per daug netekčiau bandydama palikti šią įstaigą artimiausioje ateityje.					

10. Žemiau pateikti teiginiai atspindi Jūsų požiūrį apie įstaigą, kurioje dirbate. Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate.

Normatyvinio įsipareigojimo organizacijai teiginiai.

	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
36	Buvau išmokyta tikėti lojalumo vienai darbovietai svarba.					
37	Net jei man pasiūlytų geresnį darbą kitur, nemanau, kad galėčiau palikti šią įstaigą.					
38	Manau, kad žmonės pastaruoju metu per dažnai keičia darbo vietas.					
39	Nemanau, kad asmuo visada privalo būti lojalus savo įstaigai.					
40	Lakstymas iš vienos įstaigos į kitą man atrodo ganėtinai priimtas.					
41	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš tebedirbu šioje įstaigoje yra ta, kad aš tikiu lojalumo svarba, taigi jaučiuosi moraliai įsipareigojusi likti šioje organizacijoje.					
42	Buvo daug geriau tuomet, kai žmonės vienoje įstaigoje pradirbdavo didžiąją savo darbingo laikotarpio dalį.					
43	Nemanau, kad noras būti įstaigos dalimi yra racionalus.					

11. Įvertinkite teiginius apie Jūsų asmeninį pasitenkinimą darbu įstaigoje, kurioje dirbate.

Pasitenkinimo darbu raiškos vertinimas.

	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
44	Mano darbas visiškai atitinka mano lūkesčius.					
45	Sugebu atlikti visas užduotis bei jos man nesukelia jokių kliūčių.					
46	Mano darbas padeda tobulėti vaikams.					
47	Jaučiuosi teigiamai prisidedanti prie šios įstaigos veiklos procesų bei organizacinių laimėjimų.					
48	Džiaugiuosi galėdama savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus.					
49	Galiu drąsiai prisiimti atsakomybę už kiekvieną savo sprendimą įstaigos veikloje.					
50	Šioje įstaigoje yra vertinama mano kompetencija.					
51	Darbe visada atsižvelgiama į mano pasiūlymus.					
52	Šioje įstaigose augu kaip asmenybė.					
53	Šioje įstaigoje galiu įgauti patirties, tobulinti savo įgūdžius, kurie yra naudingi ne vien profesinėje veikloje.					

Gytis Simonavičius. Pasitenkinimo darbu įtaka įsipareigojimui organizacijai

54	Darbo sąlygos yra tinkamos patogiai dirbti.					
55	Įstaigoje yra užtikrinamos visos priemonės, kurios man yra reikalingos darbui.					
56	Manau, kad mano darbo užmokestis yra teisingas.					
57	Šis darbas man užtikrina finansinį saugumą.					
58	Mano asmeninės vertybės bei tikslai sutampa su šios įstaigos vertybėmis.					
59	Aš galiu aktyviai prisidėti prie įstaigos kultūros kūrimo.					
60	Vadovas mane palaiko.					
61	Palaikau gerus santykius su kolegomis.					
62	Man yra svarbus mano įstaigos įvaizdis.					
63	Manau yra svarbu, kad ugdytinių tėvai palaikytų bendradarbiavimo santykius su manimi.					