

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Giedrė Daniušytė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

Organizacinio įsipareigojimo veiksmų vaidmuo karjeros raidos perspektyvoje

Darbo vadovas: doc. A.Suslavičius

Vilnius, 2007

PATEIKTIES LAPAS

Baigiamąjį darbą,
patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanų įsakymu Nr., parengiau savarankiškai, galutinai
suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....

(Data)

.....

(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) BA (MA)
darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....

(Data)

.....

(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....

(Data)

.....

(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
1. ĮVADAS	6
2. DĖSTYMAS	7
2.1. Įsipareigojimo organizacijai samprata	7
2.2. Organizacinio įsipareigojimo modeliai	8
2.2.1. Etzioni tipologija.....	8
2.2.2. Kanter tipologija.....	9
2.2.3. Staw ir Salanick tipologija.....	9
2.2.4. Organizacinio įsipareigojimo komponentai pagal Meyer ir Allen.....	9
2.2.5. Apibendrintas dviejų komponentų įsipareigojimo modelis.....	10
2.3. Veiksniai, įtakoiantys organizacinį įsipareigojimą	11
2.3.1. Asmenybė ir organizacinis įsipareigojimas.....	11
2.3.2. Kultūros įtaka organizaciniam įsipareigojimui.....	12
2.3.3. Šalies ekonomikos lygis ir įsipareigojimas organizacijai.....	13
2.3.4. Su darbu susijusių veiksnių įtaka organizaciniam įsipareigojimui.....	13
2.4. Įsipareigojimo pasekmės	16
2.4.1. Organizacijos lygmuo.....	16
2.4.2. Individo lygmuo.....	18
2.5. Lietuvos darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygis kitų šalių kontekste	18
2.6. Organizacinio įsipareigojimo ypatumai karjeros raidos perspektyvoje	19
2.7. Tyrimo tikslai ir hipotezės	21
3. TYRIMO METODIKA	25
3.1. Tiriamieji.....	25
3.2. Tyrimo metodai.....	26
3.3. Tyrimo eiga.....	29
3.4. Duomenų tvarkymas.....	29
4. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	31
5. IŠVADOS	47
6. LITERATŪRA	48
7. PRIEDAI	51

SANTRAUKA

Organizacinio įsipareigojimo veiksnių vaidmuo karjeros raidos perspektyvoje

Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas dabartinėje darbo rinkoje tampa vienu iš svarbiausių įmonių tikslų. Darbuotojų įsipareigojimo didinimas – geriausia priemonė smarkiai pakelti verslo efektyvumą ir pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Įsipareigojimas apima žmonių jausmus organizacijai, tai asmens savęs tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumas. Svarbu žinoti, kokie veiksniai didina darbuotojų įsipareigojimą ir kaip jų reikšmingumas kinta karjeros raidoje.

Tyrimo tikslai: identifikuoti specifinius organizacinio įsipareigojimo veiksnius; nustatyti jų reikšmingumą darbuotojams; išanalizuoti organizacinio įsipareigojimo veiksnių svarbą naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse. Siekiant sukurti validžią tyrimo metodiką, buvo atliktas pilotinis tyrimas. Jo metu siekta identifikuoti pagrindinius organizacinio įsipareigojimo veiksnius. Viso išskirta 10 veiksnių, kurie buvo sugrupuoti į dvi kategorijas: racionalūs (darbo sutartis, darbo sąlygos, karjeros perspektyvos, profesinio tobulėjimo galimybės) ir emociniai (skolos jausmas organizacijai, organizacijos tikslai, vertybės, santykiai su kolegomis, santykiai su vadovu, saviraiškos galimybės darbe). Atliekant galutinį tyrimą buvo naudota alternatyvų principu sukurta metodika, kurioje pateikta 10 dileminių situacijų, susijusių su organizacinio įsipareigojimo veiksniais. Kita metodikos dalis buvo skirta veiksnių svarbumo palyginimui tarpusavyje. Be to, buvo renkama informacija apie tiriamųjų savo galimybių įsidarbinti kitose organizacijose vertinimą ir demografinius duomenis.

Tyrimo dalyvavo valstybinių ir privačių organizacijų kvalifikuoti darbuotojai. Pirmąją tiriamųjų grupę sudarė 45 nauji darbuotojai; vidutinis šios grupės tiriamųjų darbo stažas organizacijoje vieneri metai ir du mėnesiai. Antrąją grupę sudarė 45 ilgamečiai darbuotojai: vidutinis darbo laikas kompanijoje 17 metų.

Atlikus statistinę analizę bei apibendrinus rezultatus, padarytos išvados apie įsipareigojimo veiksnių reikšmingumą skirtingose karjeros raidos stadijose. Naujiems darbuotojams racionalaus pobūdžio įsipareigojimo veiksniai yra svarbesni nei emociniai, o ilgamečiams – atvirkščiai. Patys reikšmingiausi įsipareigojimo veiksniai naujiems darbuotojams: karjeros perspektyvos ir profesinio tobulėjimo galimybės, ilgamečiams darbuotojams – socialiniai ryšiai darbe. Mažiausiai įpareigojantis veiksnys abiejose darbuotojų grupėse – moralinis skolos jausmas organizacijai. Darbo sutartis, darbo sąlygos bei saviraiškos galimybės yra vienodos reikšmės įpareigojantys saitai abiem darbuotojų grupėms. Organizacijos tikslai ir vertybės reikšmingesni ilgamečiams darbuotojams. Nustatyta, jog kitų alternatyvų įsidarbinti trūkumas mažai įtakoja darbuotojų organizacinį įsipareigojimą ir jo pobūdį.

SUMMARY

The role of organizational commitment factors in the perspective of career development

One of the main goals of organizations in the present day labour market is to attract and retain employees. Increasing employee organizational commitment is the best way to enhance business effectiveness and to achieve long-term competitive superiority. Organizational commitment includes peoples' feelings towards organization; it's the degree to which employee identifies with and involves in the life of organization. It's very important to be aware of factors that influence organizational commitment and how their significance vary in different stages or personal career.

Research objectives: to identify specific factors influencing organizational commitment, measure their significance for employees, analyse the importance of organizational commitment factors in the groups of short and long-term employees. Seeking to create a valid research method an exploratory research was carried on. The purpose of it was to identify main factors that influence organizational commitment. 10 factors were distinguished and grouped in two categories: rational (employment contract, working conditions, career perspectives, professional development opportunities) and emotional factors (sense of debt for organization, organizational goals, values, relations with co-workers and executive, opportunities for self-expression). To carry out the final research we used a self created questionnaire, that was based on the principle of alternatives. 10 dilemmic situations related to each of organizational commitment factors were created. Another part of research methodology was composed for evaluating the significance of factors by comparing them with one another. We also collected information about self evaluations for other work opportunities and demographics.

Qualified employees from state and private organizations were involved in the research. The first group of participants was made up by 45 newcomers: the average working tenure in a company is 1 year and 2 months. Another group consisted of 45 long-term employees: the average working tenure is 17 years.

For new workers rational factors are more important than emotional, for long-term workers it's on the contrary. The most important factors for newcomers are career and professional development opportunities, for long-term workers it's social relationships in the workplace. The least important factor for all participants is the sense of debt for organization. Employment contract, working conditions and opportunities for self-expression is of the same importance. Long-term employees are stronger committed to organizational goals and values than newcomers. The lack of other work opportunities doesn't make big influence on the nature of organizational commitment.

IVADAS

Augantis žmonių mobilumas ir didėjantis darbuotojų trūkumas tampa vis didesniu kompanijų vadovų rūpesčiu ir dominuojančia žiniasklaidos tema. Pastarųjų metų aplinkos kitimas verčia iš esmės keisti požiūrį į darbuotojus. Dar prieš kelerius metus kompanijos rinkdavosi darbuotojus, o pastaraisiais metais padėtis pasikeitė – darbuotojai renkasi kompanijas. Organizacijos ieško būdų, kaip konkuruoti ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje darbo rinkoje. Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas tampa vienu iš svarbiausių įmonių tikslų. Darbuotojų įsipareigojimo didinimas – geriausia priemonė smarkiai pakelti verslo efektyvumą ir pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Įsipareigojimas apima žmonių jausmus organizacijai, kurioje jie dirba. Tai asmens savęs tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumas. Aukštas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai reiškia norą dirbti jos naudai, bet šio noro tęstinumas priklauso nuo atsakomojo organizacijos įsipareigojimo savo nariams: darbuotojai atiduoda savo sugebėjimus todėl, kad kompanijoje jiems tam yra sudaromos geriausios sąlygos. Geras ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos naudingas abiem: žmogus, atlikdamas reikšmingą darbą, jaučia pasitenkinimą, o organizacija, naudodamasi jo talentu ir energija, gali klestėti ir sėkmingai konkuruoti.

Svarbu žinoti, kokie veiksniai organizacijoje didina darbuotojų įsipareigojimą ir kaip jų reikšmingumas kinta karjeros raidoje. Tik išsiaiškinus tikruosius žmonių poreikius skirtinguose karjeros raidos etapuose, bus galima efektyviai tobulinti esamas ir kurti naujas žmogiškųjų išteklių valdymo programas, kurios leistų organizacijai neprarasti savo ilgamečių darbuotojų bei išlaikyti naujai priimtus asmenis ir paversti juos „organizacijos žmonėmis“.

DĖSTYMAS

2.1. Įsipareigojimo organizacijai samprata

XX amžiaus viduryje įsipareigojimas organizacijai sulaukė nemažai tyrėjų dėmesio. Jis tyrinėtas iš įvairių perspektyvų. Morrow (1983) teigimu, galima išskirti daugiau nei dvidešimt su įsipareigojimu susijusių sąvokų ir kintamųjų. Tačiau įsipareigojimo, kaip konstrukto, reikšmė atsieta nuo kitų psichologinių konstrukto (motyvacijos, įsitraukimo, identifikacijos ir kt.) dar nėra aiški. Analizuodami priežastis, kodėl nėra bendro sutarimo dėl įsipareigojimo O'Reilly ir Chatman (1986) teigia, kad taip gali būti dėl skirtingų požiūrių į įsipareigojimo priežastis ir pasekmes.

Tyrimų istorijoje įsipareigojimas buvo analizuojamas įvairiais būdais ir atsižvelgiant į skirtingas galimas formas: įsipareigojimas darbui, karjerai, profesijai, organizacijai ir kt. Įsipareigojimas organizacijai sulaukė daugiausia dėmesio.

Per dešimtmečius trukusius tyrimus į organizacinį įsipareigojimą buvo siekta pažvelgti iš įvairių perspektyvų. Daugelį šių tyrimų galima sukategorizuoti į du tipus: iš nuostatų arba elgesio perspektyvų. Organizacinis įsipareigojimas – kaip nuostata buvo labiausiai tyrinėtas. Riketta (2002, cit. pg., Westhuizen, 2006) tvirtina, jog pagrindinė to priežastis yra ta, kad įsipareigojimas įtakoja atlikimą, dalyvavimą bei sprendimą likti savo organizacijoje. Šie du variantai atspindi skirtingus būdus, kuriais žmogus prisiriša prie darbo, karjeros, profesijos, organizacijos ir pan. Nuostata paremtas įsipareigojimas gali būti apibrėžiamas kaip stipri individo identifikacija su savo organizacija ir įsitraukimas į jos veiklą (Miner, 1988). Mowday (1982, cit. pg., Gautam, Dick, Wagner, 2004) nuostatų įsipareigojimą apibūdina kaip trijų faktorių visumą:

1. Stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis bei jų priėmimas;
2. Pasirengimas stengtis dėl organizacijos;
3. Stiprus troškimas būti organizacijos nariu.

Anot Allen, Meyer (1996, cit. pg., Gelade, Dobson, Gilbert, 2006), organizacinis įsipareigojimas – tai psichologinis ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos, kuris nurodo labai mažą tikimybę, kad darbuotojas savo noru paliks organizaciją.

Miner (1988) teigimu, apibrėžiant įsipareigojimą organizacijai negalima atsiriboti nuo lojalumo kompanijai, tačiau įsipareigojimas reiškia daugiau, nes jis, kaip indėlis, yra aktyvesnis. Kitais žodžiais tariant, įsipareigojimas – tai darbuotojų lojalumas savo organizacijai bei rūpestis dėl jos išlikimo ir efektyvumo (Luthans, 1992). Kaip nuostata, organizacinis įsipareigojimas yra globalesnis nei pasitenkinimas darbu, nes apima organizaciją kaip visumą, o ne tik patį darbą; be to, jis stabilesnis –

kasdieniai įvykiai daro mažesnę įtaką. Taip pat svarbu akcentuoti, kad nuostata paremtas įsipareigojimas apima žmogaus norą (arba jo nebuvimą) būti organizacijos nariu. Įsipareigojimas, glaudžiau nei pasitenkinimas darbu, susijęs su ketinimu išeiti iš organizacijos (Miner, 1988).

Dar vienas būdas analizuoti organizacinį įsipareigojimą – žvelgti į jį iš dviejų perspektyvų: organizacinės elgsenos ir racionalaus pasirinkimo (Robertson, Tang, 1995, cit. pg., Robertson, Wing-Hung Lo, Shui-Yan Tang, 2007). Organizacinės elgsenos teorijoje laikomasi nuostatos, kad aukštesnis įsipareigojimo lygmuo yra pasiekiamas dėl organizacinės veiklos vertybinių standartų atitikimo asmeninėms darbuotojų vertybėms. Racionalaus pasirinkimo teorija pabrėžia tų personalo valdymo veiklų svarbą, kurių metu už darbo rezultatus suteikiamos apčiuopiamos naudos. Abi šios tyrimų kryptys randa įrodymų, kurie paremia jų argumentus (Robertson, Wing-Hung Lo, Shui-Yan Tang, 2007).

2.2. Organizacinio įsipareigojimo modeliai

Organizacinis įsipareigojimas sulaukė daug tyrėjų dėmesio. Tai pasireiškė ne tik pastangomis teoriškai apibrėžti šį konstrukta, bet taip pat ir empiriškai nustatyti ir patikrinti antecedentus bei pasekmes. Buvo atlikta daugybė tyrimų (pvz., Buchanan, 1974, Mowday, Porter, Dubin, 1974, Mathieu, Zajac, 1990, Randall, 1990 ir kt., cit. pg., Westhuizen, 2006), kuriais visais pakartotinai įrodyta, kad organizacinis įsipareigojimas yra svarbus veiksnys, siekiant suprasti žmogaus elgesį su darbu susijusiose situacijose.

Apibendrinus visus įsipareigojimo tyrinėjimus, galima teigti, jog nėra vienintelio iš esmės teisingo požiūrio į įsipareigojimą. Įsipareigojimą organizacijai reikia analizuoti pagal atskirus jo komponentus. Autoriai pateikia skirtingas tipologijas, pagal kurias galima analizuoti organizacinį įsipareigojimą.

2.2.1. Etzioni tipologija

Etzioni (1961) teigia, kad organizacijos galimybė įtakoti individo elgesį jai reikiama linkme remiasi asmens išitraukimu į organizaciją. Etzioni skiria tris šio išitraukimo arba įsipareigojimo formas. Pirmoji jų – moralinis išitraukimas. Jis atsiranda dėl organizacijos tikslų, vertybių ir normų priėmimo. Antroji įsipareigojimo forma – apskaičiuotasis išitraukimas: remiasi mainais tarp individo ir organizacijos. Ir trečioji – atstūmimas: negatyvi orientacija, kai individo elgesys yra griežtai ribojamas (Westhuizen, 2006).

2.2.2. Kanter tipologija

Kanter (1969) taip pat skiria tris įsipareigojimo tipus. Pirmasis jų – tęstinis įsipareigojimas: tai organizacijos nario atsidavimas, pasiaukojimas dėl to, kad organizacija išliktų ir gyvuotų. Antrasis tipas – sąryšio įsipareigojimas: jis atsiranda dėl socialinių ryšių su kitais organizacijos nariais. Trečiasis tipas – reguliuojamasis įsipareigojimas – individo prisirišimas prie propaguojamų normų, kurios nukreipia darbuotojų elgesį organizacijai palankia linkme (Westhuizen, 2006).

2.2.3. Staw ir Salanick tipologija

Staw ir Salanick (1980) teigia, jog būtina atskirti nuostata ir elgesiu paremtą įsipareigojimą. Nuostata paremtas įsipareigojimas yra kaip pasekmė darbuotojo identifikavimosi su organizacijos tikslais ir vertybėmis; jis parodo individo troškimą likti organizacijos nariu. Elgesiu paremtas įsipareigojimas atsiranda dėl praradimų baimės: darbo užmokesčio, suteikiamų papildomų naudų netekimas ir pan. Individas tampa įsipareigojęs dėl to, kad išėjimas iš organizacijos jam „per daug kainuotų“ (Westhuizen, 2006).

2.2.4. Organizacinio įsipareigojimo komponentai pagal Meyer ir Allen

Meyer ir Allen (1984) apibendrinę tyrėjų Porter, Steers, Mowday, Boulian (1974), Becker (1960) ir Weiner, Vardi (1980) gautus rezultatus sukūrė multi-dimensinį organizacinio įsipareigojimo modelį. Tai trijų komponentų modelis, kuriame integruoti įvairūs kitų autorių požiūriai į šį konstrukta. Pirmasis jų išskirtas komponentas – tai emocinis įsipareigojimas. Jis apibrėžiamas kaip emocinis prisirišimas prie organizacijos, kylantis iš identifikacijos, įsitraukimo ir noro būti organizacijos nariu. Antrasis komponentas – normatyvinis – remiasi atsakomybės ir moralinės pareigos jausmais. Ir paskutinis komponentas – tęstinumo. Tai galimais praradimais paremtas ryšys su organizacija, kuris formuojasi dėl numatomų nuostolių, kurie atsirastų palikus organizaciją bei dėl kitų alternatyvų įsidarbinti trūkumo (Allen, Meyer, 1990, cit. pg., Westhuizen, 2006). Naudinga detaliau paanalizuoti kiekvieno iš šių komponentų reikšmę organizaciniam įsipareigojimui:

1. Emocinis įsipareigojimas: nusako ryšio tarp individo ir organizacijos stabilumą. Įsipareigojimas atsiranda dėl prisirišimo, identifikacijos ir įsitraukimo. Darbuotojai, kurių emocinis įsipareigojimas yra aukštas, organizacijoje dirba dėl to, kad patys to nori (Meyer, Allen, Smith, 1993).

2. Normatyvinis įsipareigojimas. Įsipareigoję individai elgiasi taip, kaip jiems atrodo moraliai teisinga, o ne asmeniškai naudinga. Tokio elgesio neįtakoja nei teigiami, nei neigiami išoriniai pastiprinimai. Autorius Weiner (1982) teigia, kad įsipareigojimas turėtų būti apibrėžiamas pagal subjektyvias moralės normas. Anot autoriaus, individų internalizuotos normos nulemia šias elgesio charakteristikas:

- 1) asmeninis pasiaukojimas organizacijos labui;
- 2) atkaklumas, kuris nepriklauso nuo teigiamų ar neigiamų pastiprinimų;
- 3) asmeninis rūpestis bei atsidavimas savo organizacijai.

Anot Weiner ir Vardi (1980. cit. pg., Westhuizen, 2006), asmuo, kurio įsipareigojimas yra normatyvinio pobūdžio, gali būti apibūdinamas kaip lojalus ir besiaukojantis dėl organizacijos gerovės.

3. Tęstinumo komponentas: įsipareigojimas organizacijai atsiranda įvertinus visus galimus pradimus, kurie asocijuojasi su išėjimu iš organizacijos, bei nustatčius, jog nėra pakankamai alternatyvų įsidarbinti. Taigi, tęstinumo įsipareigojimas aukščiausias tada, kai yra mažai kitų alternatyvų, bei asmeninis indėlis į organizaciją vertinamas kaip didelis.

Tyrimais buvo siekta nustatyti organizacinio įsipareigojimo komponentų sąsajas su sprendimu išeiti iš organizacijos. Įrodyta, jog emocinio įsipareigojimo ir sprendimo likti savo organizacijoje ryšys yra stipriausias. Normatyvinio įsipareigojimo tyrimų rezultatai nėra tokie vienareikšmiai. Autoriai Meyer, Allen ir Smith (1993) nustatė, jog normatyvinis įsipareigojimas yra neigiamai susijęs su ketinimu išeiti iš organizacijos, o tuo tarpu Somers (1995) nerado jokio ryšio tarp šių kintamųjų. Tęstinumo komponento svarba sąryšyje su ketinimu išeiti iš organizacijos nebuvo įrodyta (Meyer, Schoorman, 1992, cit. pg., Westhuizen, 2006).

Autorių teigimu, darbuotojo santykius su organizacija geriausiai galima suprasti kartu analizuojant visus tris komponentus. Išvystytas trikomponentis įsipareigojimo modelis leidžia įvertinti bendrą įsipareigojimo organizacijai lygį bei atskirai nagrinėti šių trijų įsipareigojimo formų išreikštumą (Meyer, Allen, Smith, 1993). Autorių Meyer ir Allen sukurtas ir empiriškai patikrintas modelis yra bene labiausiai pripažintas. Dauguma šių dienų tyrėjų, nagrinėjančių organizacinio įsipareigojimo problematiką, remiasi šiuo modeliu.

2.2.5. Apibendrintas dviejų komponentų įsipareigojimo modelis

Tyrimai, kuriais buvo siekiama patvirtinti skirtingų įsipareigojimo organizacijai koncepcijų validumą, parodė, jog vietoje trijų įsipareigojimo rūšių, būtų geriau įtraukti dvi plačias kategorijas (tai buvo patvirtinta empiriškai) (Morrow, 1993, cit. pg., Robertson, Wing-Hung Lo, Shui-Yan Tang,

2007). Atlikus tyrimus, gauta svarių įrodymų, jog organizacinis įsipareigojimas iš esmės yra dviejų rūšių:

1. Racionalus (apskaičiuojamas): instrumentinio pobūdžio įsipareigojimas, kuris atspindi situaciją, kai darbuotojas lieka organizacijoje dėl to, kad nauda pasilikus yra didesnė nei išėjus ir išėjimo kaina yra didesnė nei likimo dirbti.
2. Emocinis: susijęs su teigiamu požiūriu bei emociniu prisirišimu prie organizacijos. Darbuotojas yra įsipareigojęs, nes jis jaučia ryšį su organizacija, jos misija ir vertybėmis bei žmonėmis, dirbančiais toje organizacijoje.

Apskaičiuojamasis įsipareigojimas atspindi žmogaus racionalų pasirinkimą. Darbas suvokiamas kaip tarpusavio mainai: racionaliai įvertinama gaunama nauda, palyginus su įdėtomis pastangomis. Tokiu atveju, darbuotojai lieka įsipareigoję tol, kol tiki, kad mainai jiems yra naudingi arba neišvengiami.

Emocinis įsipareigojimas atspindi dominuojantį požiūrį organizacinės elgsenos literatūroje, kur įsipareigojimas vertinamas kaip prisirišimas prie organizacijos (Meyer, Allen, 1991; Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974, cit. pg., Robertson, Wing-Hung Lo, Shui-Yan Tang, 2007). Šis prisirišimas gali būti prie organizacijoje dirbančių žmonių (afiliacija), prie organizacijos kaip visumos (identifikacija) ar prie tikslų ir vertybių (internalizacija). Ryšys gali būti grynai emocinis arba susiformuoti dėl žmogaus vidinių įsitikinimų (paremtas vertybinėmis normomis). Kad ir kuris iš išskirtų šaltinių daro įtaką, šio tipo įsipareigojimas atspindi troškimą dalyvauti organizacijos veikloje, kuris atsiranda visai ne dėl kitų alternatyvų nebuvimo (Robertson, Wing-Hung Lo, Shui-Yan Tang, 2007).

2.3. Veiksniai, įtakojančys organizacinį įsipareigojimą

2.3.1. Asmenybė ir organizacinis įsipareigojimas

Apibūdinus organizacinio įsipareigojimo tipus ir juos įtakančius faktorius, vis dėl to negalima padaryti vienos aiškios išvados apie tai, kurie iš faktorių yra stipriausi įsipareigojimo determinantai. Kiekvienas žmogus yra individualus ir tie veiksniai, kurie svarbūs vienam darbuotojui, gali būti visiškai nereikšmingi kitam. Kitais žodžiais tariant, kiekvienas darbuotojas sudaro tarsi „psichologinį kontraktą“ su savo organizacija, kuris apibūdina jo/jos norus, viltis ir lūkesčius dėl atsilyginimo už jo indėlį į organizacijos veiklą (Rousseau, Parks, 1993, cit. pg., Robertson, Wing-Hung Lo, Shui-Yan

Tang, 2007). Kai darbuotojas tiki, kad organizacija išpildė savo kontrakto dalį, jis būna labiau linkęs įsipareigoti ir priešingai, įsipareigojimas nyksta kai manoma, kad sutarties sąlygos nėra įgyvendintos.

Siekiami išsiaiškinti, kurie asmenybiniai faktoriai yra susiję su organizaciniu įsipareigojimu. Kaip esminiai faktoriai išskiriami: pasiekimų motyvacija, savivertė ir kiti aukštesnieji poreikiai (Morris, Sherman, 1981, Steers, 1977, cit. pg., Westhuizen, 2006). Taigi, apibendrinus šiuos rezultatus galima teigti, kad įsipareigojimas organizacijai yra tuo aukštesnis, kuo labiau darbuotojas savo kompaniją vertina kaip galinčią patenkinti žmogiškuosius poreikius.

Tyrimais buvo siekta nustatyti ir konkrečių veiksnių, tokių kaip amžius, darbo stažas organizacijoje, išsilavinimas, lytis, rasė sąsajas su organizacinio įsipareigojimo lygiu. Įrodyta, kad amžius ir darbo trukmė organizacijoje tiesiogiai koreliuoja su įsipareigojimo lygiu. Priešingi ryšiai nustatyti tarp įsipareigojimo ir išsimokslinimo lygmens. Tai gali būti aiškinama tuo, jog labiau išsilavinę individai turi didesnius lūkesčius, kurių organizacija gali būti nepajėgi išpildyti. Lyginant įsipareigojimo lygį tarp vyrų ir moterų grupių, rasta, jog moterys yra stipriau įsipareigojusios (Westhuizen, 2006).

2.3.2. Kultūros įtaka organizaciniam įsipareigojimui

Individualūs skirtumai neabejotinai nulemia organizacinio įsipareigojimo antecedentų svarbą. Įdomu paanalizuoti, kaip šių faktorių reikšmingumas yra įtakojamas priklausomai nuo kultūrų skirtumų. Dažniausiai į šį klausimą mėginama atsakyti ieškant panašumų ir skirtumų tarp Vakarų ir Rytų kultūrų. Autonomiškumas ypač skatinamas vakarietiško tipo kultūrose. Individualistai pirmenybę teikia asmeniniams tikslams ir savo tapatybę apibūdina asmeninėmis savybėmis. Rytų kultūros puoselėja kolektyvizmą: pirmenybę teikia savų socialinių grupių, dažnai šeimos, klano, darbo kolektyvo tikslams ir atitinkamai apibūdina savo tapatybę (Myers, 2000). Autoriai Peter J. Robertson, Carlos Wing-Hung Lo ir Shui-Yan Tang šiais metais atliko tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti įsipareigojimo veiksnių skirtumus vakarietiškoje ir rytietiškoje visuomenėse (tyrime dalyvavo JAV ir Kinijos darbuotojai). Jie nustatė, kad Rytų kultūroje galima išskirti vieną esminį faktorių, kuris nulemia darbuotojų organizacinį įsipareigojimą – tai yra lygis, kuriuo asmuo jaučiasi pritapęs savo komandoje ir visoje organizacijoje. Stiprus susietumo jausmas rytietiškoje kultūrose yra įtakingesnis įsipareigojimo determinantas nei pasitenkinimas darbo užmokesčiu, iššūkiu darbe bei vadovavimo pobūdis. Vakarietiškoje kultūroje susietumo jausmas taip pat reikšmingai įtakoja organizacinį įsipareigojimą, tačiau nėra svarbiausias determinantas (Robertson, Wing-Hung Lo, Shui-Yan Tang, 2007).

2.3.3. Šalies ekonomikos lygis ir įsipareigojimas organizacijai

Galima teigti, jog šalyse, kur pragyvenimo lygis yra žemas, aukštas nedarbingumo lygis, tik nedidelė populiacijos dalis yra ekonomiškai aktyvi ir darbas patenkina pagrindinius išgyvenimo bei materialinius poreikius, darbuotojai dirba savo organizacijose iš esmės dėl kitų alternatyvų trūkumo. Ekonomiškai stipresnėse šalyse, žmonės turi daugiau galimybių pasirinkti organizaciją, kurioje nori dirbti, apsispręsti, kokio pobūdžio darbas jiems įdomesnis. Tokiu būdu jie gali susirasti sau tinkamą darbą, kuris leistų patenkinti aukštesnius poreikius: savigarbos, kompetencijos ir kt. Teoriškai tai turėtų vesti prie didesnio pasitenkinimo būnant organizacijos nariu ir stipresnio emocinio prisirišimo prie savo organizacijos (Gelade, Dobson, Gilbert, 2006).

2.3.4. Su darbu susijusių veiksnių įtaka organizaciniam įsipareigojimui

Stipriu įsipareigojimu visame pasaulyje pasižymi apie 11 proc. darbuotojų. Maždaug 13 proc. toks prisirišimas prie įmonės visai nebūdingas. Kiti darbuotojai gali prisirišti prie vieno ar kito žmogaus, tam tikro darbo aspekto organizacijoje. Nei demografiniai duomenys, nei profesija, nei kiti regimi požymiai nėra pagrindinis veiksnys, lemiantis prisirišusių darbuotojų skaičių (Pakalkaitė, 2006). Įsipareigojimą organizacijai labiausiai įtakoja veiksniai, susiję su pačia kompanija ir darbo organizavimo būdais joje. Skirtingi autoriai išskiria įvairius faktorius ir pabrėžia, jog kiekvieno jų reikšmingumas individui priklauso nuo asmenybės ir situacijos charakteristikų. Verta detaliau aptarti tuos organizacinius veiksnius, kurių įtaką įsipareigojimo lygiui patvirtina dauguma tyrimų.

2.3.4.1. Darbo užmokestis

Darbo užmokestis yra reikšmingas veiksnys, stipriai įtakojantis pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai. Pinigai ne tik padeda įgyvendinti savo pagrindinius poreikius, bet kartu yra instrumentas, padedantis siekti aukštesniųjų poreikių įgyvendinimo. Dažnai darbuotojai užmokestį mato lyg atspindį to, kaip juos ir jų indėlį vertina vadovas (Luthans, 1992). Vis dėl to, darbo užmokestis nėra pats efektyviausias veiksnys, nulemiantis įsipareigojimą organizacijai, kadangi darbuotoją, kurio pagrindinis prisirišimo objektas yra atlyginimas, nesunku perpirkti pasiūlius didesnę atlygį. Toks žmogus gali būti labai darbštus, tačiau jo interesai yra veikiau asmeniniai: įmonė, kurioje jis negali siekti karjeros ar gauti didesnio atlygio, greitai tampa nebeįdomi (Pakalkaitė, 2006).

2.3.4.2. Karjeros perspektyvos organizacijoje

Karjeros planavimo politika ir procesai organizacijoje (ypač turint omenyje vertikalią karjerą) yra stipriai susiję su darbuotojų įsipareigojimo lygiu. Gaertner ir Nollen (1989, cit. pg., Chughtai, Zafar, 2006) nustatė, kad organizacijai stipriau įsipareigoję yra tie asmenys, kurie jau buvo paaukštinti. Be to, įsipareigojimas yra susijęs ir su darbuotojų suvokimu, jog organizacijoje yra procedūros, užtikrinančios vidinių žmonių karjeros galimybes. Karjeros planavimas darbuotojų gali būti suvokiamas kaip įrodymas, kad organizacija rūpinasi savo nariais, o tai savo ruožtu, didina įsipareigojimo lygį (Chughtai, Zafar, 2006).

2.3.4.3. Darbo sąlygos

Geros darbo sąlygos: švari, patogi darbo vieta, būtinos darbo priemonės ir įrengimai, lengvai pasiekiamą reikalingą informaciją ir pan., leidžia darbuotojams sklandžiai ir greitai atlikti darbo užduotis, be reikalo negaištant laiko ir neekvojant energijos. Tyrėjai (Painter, Akroyd, 1998, Richards, O'Brien, 1994 ir kt., cit. pg., Chughtai, Zafar, 2006) empiriškai patvirtino, kad bendros darbo sąlygos yra reikšmingai susijusios su organizaciniu įsipareigojimu.

2.3.4.4. Darbo pobūdis

Kompanijos turi didelę tikimybę išlaikyti savo darbuotojus, jei jos sugeba pasiūlyti tokius darbus, kurie suteikia galimybę išgyventi pasiekimo jausmą. Tyrimais įrodyta, kad pasitenkinimas darbo pobūdžiu stiprina įsipareigojimą organizacijai (Chughtai, Zafar, 2006). Šalia išorinių apdovanojimų, dauguma darbuotojų, ypač tikrieji savo srities profesionalai, siekia įdomaus darbo, kuris būtų reikšmingas ir keliantis iššūkius, suteiktą galimybę priimti atsakingus sprendimus, įtakojančius visos organizacijos sėkmę. Darbo rutiniškumas mažina darbuotojų afektinį įsipareigojimą (Robertson, Wing-Hung Lo, Shui-Yan Tang, 2007). Tyrimais patvirtinta, kad grįžtamasis ryšys apie savo darbo reikšmingumą organizacijai ir autonomijos lygis yra svarbiausi su darbu susiję motyvaciniai faktoriai. Kiti pasitenkinimą darbu didinantys veiksniai yra nenuobodus, iššūkius pateikiantis darbas, bei darbas, kuris suteikia aukštesnį statusą (Luthans, 1992).

2.3.4.5. Mokymai

Nors siekis didinti organizacinį išsipareigojimą nėra tiesioginis mokymų tikslas, tačiau ugdymo proceso metu jis gali būti stipriai įtakojamas. Mokymų ir ugdymo suteikimas darbuotojui tarsi pasiunčia „žinutę“, kad kompanija rūpinasi savo darbuotojais ir jų tobulėjimu. Išsipareigojimo ir galimybės mokytis ryšys buvo empiriškai patvirtintas (Birdi, Allan, and Warr, 1997, Tannenbaum, Mathieu, Salas, Cannon-Bowers, 1991, Chughtai, Zafar, 2006 ir kt.). Darbuotojai, kurie turi galimybę mokytis, savo organizaciją mato kaip vertinančią jų individualų indėlį, ko pasekoje stiprėja emocinis išsipareigojimas. Mokymai taip pat įtakoja ir tęstinumo išsipareigojimą, jei jų metu darbuotojas įgauna specifinių įgūdžių, kurie vertingi iš esmės tik jo įmonėje (Dordevič, 2004). Be to, organizacijos investicija į darbuotojus gali įtakoti ir normatyvinį išsipareigojimą: individas tampa išsipareigojęs dėl to, jog jaučiasi moraliai skolingas kompanijai ir savo darbu nori atsilyginti.

2.3.4.6. Socialiniai ryšiai darbe

Įrodyta, kad pozityvūs socialiniai ryšiai darbe teigiamai koreliuoja su išsipareigojimo organizacijai jausmu.

Vadovavimo pobūdis – vienas iš pagrindinių veiksnių, nulemiančių darbuotojų suvokimą apie organizacijos paramą savo darbuotojams ir atsižvelgimą į jų poreikius (Chughtai, Zafar, 2006). Vadovavimo stilius stipriai įtakoja išsipareigojimą organizacijai, nes nuo jo priklauso darbuotojo motyvacija ir pasitenkinimas darbu. Ypač svarbios dvi vadovavimo stiliaus dimensijos. Pirmoji jų – koncentracija ties darbuotoju. Tai nusakoma laipsniu, kuriuo vadovas asmeniškai domisi ir rūpinasi darbuotojo gerove. Domėjimasis pasireiškia kai vadovas tikrina darbuotojo veiklos rezultatus, norėdamas nustatyti, kaip jam sekasi, kai duoda patarimus ir padeda savo darbuotojui bei bendrauja ne tik oficialiai, bet ir asmeniškai, rodydamas susidomėjimą darbuotoju – kaip asmenybės poreikiais. Antroji vadovavimo dimensija – įtraukimas į sprendimų priėmimą ir autonomijos suteikimas. Vadovo įdiegtas „dalyvavimo“ klimatas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu ir nulemia didesnę įsitraukimą į organizaciją (Luthans, 1992). Nyhan (1999) įrodė, jog yra ryšys tarp pasitikėjimo savo vadovu ir organizacinio emocinio išsipareigojimo: kuo labiau pasitikima vadovu, tuo aukštesnis išsipareigojimas. Kiti tyrėjai (Bowen, Lawler, 1992, Savery, Waters, 1989, Cangemi, Rice, Kowalski, 1989, cit. pg., Perry, 2004) empiriškai patvirtino vadovavimo charakteristikų: darbuotojų įgaliojimas, dalyvavimas sprendimų priėmime, grįžtamojo ryšio teikimas darbuotojams, svarbą organizacinio išsipareigojimo kontekste.

Teigiamas darbinių santykių vertinimas padeda sumažinti su darbu susijusį stresą, didina pasitenkinimą ir motyvaciją bei gerina darbo kokybę (Kirmeyer, Dougherty, 1988, Kolhi, 1985, Tyagi, 1985, cit. pg., Lam, Ada Lo, Chan, 2001). Tyrėjai (Levinson, Darrow, Klein, Levinson, McKee, 1978, cit. pg., Lam, Ada Lo, Chan, 2001) kaip patį svarbiausią psichosocialinio vystymosi organizacijoje faktorių išskiria mentorystę, kuri užtikrina žmogaus savęs vertinimo, kaip darbuotojo, stabilumą ir didina išsipareigojimą organizacijai. Nėra vieno termino, kuris apibūdintų mentorystę, paprastai ji įvardijama kaip patyrusio kolegos pagalba, pamokymai, parama ir ugdymas; mentorius kartu yra pavyzdys ir asmuo, kuriuo galima pasikliauti. Mentorius dėka jų „proteguojami“ darbuotojai įgauna gilesnį supratimą apie formalią ir neformalią organizacijos struktūrą, kas padeda jiems užmegzti glaudesnę ryšį su organizacija. Tyrimais įrodyta, kad mentorystės programos didina naujų darbuotojų išsipareigojimą ir lojalumą organizacijai bei mažina ketinimus keisti darbą (Lam, Ada Lo, Chan, 2001).

Ne mažiau nei santykiai su vadovu, svarbu ir santykių su bendradarbiais pobūdis. Bendradarbiavimo klimatas didina pasitenkinimą darbu (Luthans, 1992). Kai darbo grupė yra paramos, pagalbos šaltinis individui, išsipareigojimas organizacijai yra didesnis.

2.3.4.7. Organizacijos vertybių ir tikslų priėmimas

Nustatyti ryšiai tarp asmens ir organizacijos vertybių atitikimo. Tyrėjai (Sims, Kroeck, 1994, Schwegker, 1999, cit. pg., Cullen, Parboteeah, Victor, 2003) patvirtino, kad jei darbuotojai mano, jog organizacijos propaguojamos vertybės „konfliktuoja“ su jų asmeninėmis vertybėmis, išsipareigojimas organizacijai mažėja. Empiriškai įrodyta, kad žmogaus ir organizacijos vertybių atitikimas įtakoja didesnę pasitenkinimą darbu, geresnius veiklos rezultatus ir sumažėjusį stresą (Kristof, 1996, Netemeyer, 1997, O'Reilly, 1990, cit. pg., Valentine, Godkin, Lucero, 2002).

Kuo organizacijos tikslai svarbesni darbuotojui, tuo labiau stiprėja asmens identifikacija su organizacija. Darbuotojui tampa asmeniškai svarbu stengtis, kad tikslai būtų įgyvendinti. Toks išsipareigojimas organizacijai yra stiprus ir ilgalaikis.

2.4. Išsipareigojimo pasekmės

2.4.1. Organizacijos lygmuo

Kiekvienos organizacijos siekis – turėti išsipareigojusius darbuotojus. Tai visiškai suprantama turint omenyje, kaip darbuotojų išsipareigojimas įtakoja organizacijos efektyvumą. Pats stabiliausias ir

stipriausias yra įsipareigojimo ir darbuotojų kaitos ryšys: aukštesnis įsipareigojimo lygmuo pasireiškia mažesne darbuotojų kaita organizacijoje. Dažnai tyrimais nustatomas ryšys tarp įsipareigojimo ir rezultatų kokybės, kiekybės bei pravaikštų lygio (Miner, 1988). Autorius Kacmar (1999, cit. pg., Westhuizen, 2006) kaip organizacinio įsipareigojimo pasekmes įvardina pasitenkinimą darbu, sumažėjusius darbuotojų kaitos rodiklius ir didesnę išitraukimo lygį. Kiti tyrėjai prie šių pasekmių dar pridėda sumažėjusį vagysčių skaičių (Weber, Kurke, Pentico, 2003). Autoriai Iverson ir Bittigieg (1999, cit. pg., Westhuizen, 2006) siekė nustatyti ryšius tarp organizacinio įsipareigojimo komponentų – emocinio, normatyvinio ir tęstinumo – ir organizacijos veiklos parametrų. Jų tyrimas patvirtino, jog nepaisant to, koku pagrindu remiasi įsipareigojimas, jis yra neigiamai susijęs su ketinimais keisti darbą bei pravaikštomis ir teigiamai koreliuoja su pasiruošimu organizaciniam pokyčiams.

Emocinis įsipareigojimas nukreipia darbuotojo elgesį, organizacijai palankia linkme. Nustatyti glaudūs ryšiai tarp įsipareigojimo ir „organizacinio pilietiškumo“ (Somech, Bogler, 2002). Organizacinis pilietiškumas – tai darbuotojo savarankiškai pasirinktas elgesys, kuris nėra jo formalių darbo reikalavimų dalis, tačiau skatina efektyvų organizacijos funkcionavimą. Galima paminėti tokius darbuotojų pilietiško elgesio pavyzdžius: padėti kitiems dirbant komandoje, savanoriškai atlikti papildomas darbo užduotis, vengti nereikalingų konfliktų, konstruktyviai kalbėti apie savo darbo grupę ir visą organizaciją (Robbins, 2003).

JAV buvo atlikti tyrimai, kuriais siekta įvertinti, kiek darbuotojų įsipareigojimo trūkumas gali kainuoti organizacijai. Nustatyta, kad tokie įsipareigojimo trūkumo organizacijoje rodikliai – dažnas nebuvimas darbe, didelė kaita, žemas produktyvumas, prasta produktų kokybė ir darbuotojų vagystės – JAV įmonėms kainuoja nuo 60 iki 70 mln. dolerių kasmet. Taigi, darbuotojų įsipareigojimas organizacijai turi piniginę išraišką. Kadangi JAV įmonių metinė apyvarta daug didesnė nei Lietuvos kompanijų, o taipogi skiriasi ir jų lojalių organizacijai darbuotojų procentinė dalis, tai siekiant apskaičiuoti kiek įmanoma tikslesnę praradimų sumą Lietuvos organizacijose, buvo atsižvelgta į šiuos skirtumus. Daroma išvada, kad nuostolis, kurį patiria Lietuvos įmonė, turinti 50 mln. litų metinę apyvartą, esant dabartiniame nelojalių darbuotojų procentui (65%), yra lygus 391 203,70 litų. Per metus dėl neįsipareigojusių darbuotojų prarandama suma atrodo pakankamai didelė ir kiekvienais metais ji vis dar auga. Taigi, prarandami tie pinigai, kurie galėtų būti investuojami verslui plėsti, produktų ir paslaugų kokybei gerinti ir kt. Žemas darbuotojų įsipareigojimas yra per didelė prabanga (Urbonavičiūtė, 2006).

2.4.2. Individo lygmuo

Žvelgiant iš darbuotojo pusės, organizacinio įsipareigojimo pasekmės gali būti ir teigiamos, ir neigiamos. Taip kaip organizacijoms sunku „atsikratyti“ tais darbuotojais, kurių įsipareigojimas yra aukštas, tačiau jie verti darbo santykių nutraukimo dėl kitų priežasčių – lygiai taip pat ir stipriai įsipareigojęs darbuotojas gali patirti sunkumą nusprenddamas palikti kompaniją. Darbuotojai, nusprenddami pasilikti savo organizacijoje, gali atsisakyti geresnių karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybių kitose kompanijose dėl jaučiamo įsipareigojimo dabartinei organizacijai (Miner, 1988). Kaip jau minėta, įsipareigojimas organizacijai žmogui gali turėti ir teigiamų rezultatų. Dauguma darbuotojų, pasiekę aukštus postus didelėse korporacijose, yra stipriai įsipareigoję asmenys, kurie visą savo karjerą praleidžia vienoje kompanijoje (neretai pradėdami nuo žemesniųjų hierarchinių lygmenų ir išskylantys į aukščiausius). Apibendrinant galima pasakyti, jog žvelgiant iš individo perspektyvos, tai, ar įsipareigojimas organizacijai yra privalumas, ar trūkumas, pirmiausia priklauso nuo asmens prigimties, o antroje vietoje – nuo organizacijos charakteristikų (Miner, 1988).

2.5. Lietuvos darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygis kitų šalių kontekste

Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ žmogiškųjų išteklių tyrimų skyriaus 2005 metų pradžioje atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos darbuotojų įsipareigojimo lygis yra vienas žemiausių ne tik visoje Europoje, bet ir Baltijos šalyse. Pasak Almos Tamošaitytės, „TNS Gallup“ žmogiškųjų išteklių tyrimų skyriaus vadovės, taikant pasaulyje plačiai žinomą TRI*M metodologiją, paaiškėjo, kad Lietuvoje TRI*M prisirišimo indeksas buvo 48 balai. Latvijoje šis rodiklis siekė 50, Estijoje – 55. Vos vienas iš devynių darbuotojų Lietuvoje yra prisirišęs, t.y. patenkintas savo darbu ir motyvuotas dirbti savo organizacijoje (Paukštytė, 2005). Šiais metais buvo pakartotinai atliktas įsipareigojimo organizacijai tyrimas, jo rezultatai dar neigiamesni. Pagal įsipareigojimo rodiklį, Lietuva gerokai atsilieka nuo pasaulinių tendencijų ir šis atsilikimas per pastaruosius dvejus metus padidėjo 4 balais (Ščiavinskas, 2007).

Šiuometis darbuotojų prisirišimo indeksas Lietuvoje yra lygus 44 balams, pagal šį aspektą šalies organizacijos patenka tarp trečdaliai mažiausių prisirišimo indeksą turinčių darbdavių pasaulyje, kurių indeksas yra mažesnis už 53 balus. Darbuotojų prisirišimo indekso vidurkis pasaulyje siekia 59 balus, trečdalyje organizacijų prisirišimo indeksas yra daugiau už 65 balus ir dešimtdalyje jis siekia 78 balus

ir daugiau. „TNS Gallup“ atlikto tyrimo metu nustatyta, kad per paskutinius 12 mėnesių darbovietę pakeitė 17 procentų nuolatinį darbą turinčių gyventojų šalyje, tuo tarpu 2004 metais šis skaičius siekė 12 procentų (Ščiavinskas, 2007).

Nors pateikti skaičiai atrodo gana pesimistiniai, tačiau tai, kad domimasi darbuotojų problemomis ir siekiama jas spręsti, nuteikia optimistiškai. Be to, daugelis personalo specialistų yra įsitikinę, kad svarbiausia – padėti darbuotojams rasti tinkamą vietą organizacijoje, siekiant abipusio pasitenkinimo ir motyvacijos – tiek organizacijos, tiek paties darbuotojo.

2.6 Organizacinio įsipareigojimo ypatumai karjeros raidos perspektyvoje

„TNS Gallup“ atlikto tyrimo duomenimis, labiausiai Lietuvos darbuotojus skatina teisingas atlygis už atliekamą darbą, asmeninis įvertinimas, geri santykiai su vadovu, pasitenkinimas savo profesiniais laimėjimais, įmonės, kurioje dirbama, sėkmė ir įsiklausymas į darbuotojų idėjas bei pasiūlymus. Iš šių įsipareigojimo veiksnių darbuotojai labiausiai yra nusivylę atlygiu už atliekamą darbą, nesulaukia asmeninių idėjų ir pasiūlymų įvertinimo ir netiki savo įmonės sėkme (Paukštytė, 2005).

Tiek Lietuvoje, tiek kaimyninėse valstybėse pastebima tendencija, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai tiesiogiai yra susijęs su darbuotojų amžiumi. Labiausiai įsipareigoję yra jauni (18–25 m.) ir priešpensinio bei pensinio (56–74 m.) amžiaus darbuotojai. Paprastai 56–74 metų darbuotojai neturi didelių profesinių ambicijų ir net trys ketvirtadaliai jų prisiriša prie turimo darbo nemotyvuojami, siekdami tik saugumo ir stabilaus atlyginimo garantijų. Tarp jaunimo yra didžiausias (31 proc.) „vedlių“ segmentas, t.y. darbuotojai, kurie tiki įmonės ateities vizija, jos konkurencingumu, yra patenkinti darbo aplinka ir turi stiprią vidinę motyvaciją kopti karjeros laiptais. Kritinis amžius, kai darbuotojai dažniausiai suabejoja esamomis darbo sąlygomis ir praranda motyvaciją, yra 36–45 metai. Beveik pusė (48 proc.) šio amžiaus darbuotojų praranda pasitenkinimą atliekamu darbu ir įmone. Šie darbuotojai paprastai jau yra įpusėję savo profesinės veiklos kelią, bet dar yra gana jauni, kad sugebėtų pakreipti savo karjerą kita linkme. Tokiomis aplinkybėmis dažnas darbuotojas svarsto realias galimybes keisti savo darbą arba įmonę ir aktyviai arba pasyviai ieško kitų darbo pasiūlymų (Paukštytė, 2005).

„TNS Gallup“ atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų įsipareigojimas tiesiogiai koreliuoja su darbuotojų išsilavinimu ir jų padėtimi organizacijos hierarchinėje sistemoje. Kuo

darbuotojai labiau išsilavinę, kuo aukštesnes pareigas jie eina ir atitinkamai kuo didesnę atlygį gauna, tuo jie yra labiau įsipareigoję. Antra vertus, labiausiai neprisirišę yra vidurinių ir aukštesniųjų išsilavinimą turintys Lietuvos gyventojai, kurie dažniausiai dirba nekvalifikuotą arba mažai kvalifikuotą darbą. Atsivėrus sienoms į kitas darbo rinkas, šie darbuotojai dažniausiai ieško darbo anapus. Tokių darbuotojų Lietuvos įmonėse dirba trečdalis.

Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas Lietuvoje yra silpniausias pirmaisiais darbo metais, o vėliau, jeigu darbuotojas randa savo vietą organizacijoje, kasmet stiprėja. Pažymėtina, kad net 4 iš 10 Lietuvos darbuotojų per pirmuosius darbo metus yra visai neprisirišę. Organizacijų psichologijos tyrėjai teigia, kad darbuotojų įsipareigojimą pirmaisiais darbo metais lemia trys veiksniai: darbuotojo asmeninės savybės, darbo pasirinkimo kriterijai bei sukaupta patirtis ir išankstinės žinios apie pasirinktą darbą ir įmonę. Šeštaisiais–dešimtaisiais darbo metais, „TNS Gallup“ duomenimis, Lietuvos darbuotojų prisirišimas vėl susilpnėja dėl organizacinių ir neorganizacinių veiksnių įtakos. Paprastai šiuo laikotarpiu darbuotojai išgyvena savo profesinės karjeros krizę. Sėkmingi darbuotojai toliau kyla į „viršų“, o kiti, stokojantys reikiamų gabumų, patys išeina ar būna paprašyti tai padaryti (Paukštytė, 2005).

Dar vienas įdomus pastebėjimas – darbuotojų prisirišimą lemia įmonių dydis. Kuo mažesnė organizacija, kurioje dirbama, tuo mažiau yra prisirišę jos darbuotojai. Mažos įmonės paprastai negali darbuotojams pasiūlyti karjeros, tobulinimo galimybių ir aktyviai investuoti į darbuotojų asmeninį tobulėjimą (Paukštytė, 2005).

Įsipareigoję darbuotojai – kiekvienos organizacijos siekiamybė. Stiprų įsipareigojimą jaučiantys darbuotojai yra produktyvesni, rečiau išeina iš darbo arba daro pravaikštas, dažnai asmeninius interesus aukoja organizacijos labui. Įsipareigojęs darbuotojas jaučiasi susietas su organizacija ir racionaliai pasirenka tokiu pasilikti, nesvarbu, ar kompanija veikia sėkmingai, ar ne.

Siekdamos didinti savo patrauklumą ir konkurencingumą, kompanijos samdo brangiai mokamus konsultantus, diegia naujus vadybos metodus, investuoja į įvairias motyvavimo programas. Tačiau jos dažnai būna ne tik neveiksmingos, netgi duoda nelauktą neigiamą poveikį. Susidaro paradoksali padėtis: vadovai mano dedą daug pastangų darbuotojų labui ir jaučiasi įskaudinti jų nedėkingumo, o darbuotojai jaučiasi neįvertinti, nepripažinti, nemotyvuoti ir nelaimingi. Silpnėja jų

ryšys su organizacija, galiausiai, atsiradus progai, jie išeina dirbti į konkurentų įmones. Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas tampa vienu iš svarbiausių įmonių tikslų (Bučiūnienė, 2006).

Siekiant išlaikyti ir didinti savo darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai, visų pirma reikia gerai suvokti darbuotojų lūkesčius ir poreikius. Neteisinga manyti, kad tie patys įsipareigojimo veiksniai yra vienodai svarbūs visiems darbuotojams. Jei žmogiškųjų išteklių valdymo programos, skirtos įsipareigojimui didinti, kuriamos neatsižvelgiant į darbuotojų poreikių skirtumus, vietoj to, kad duotų laukiamus rezultatus, jos gali tik beprasmiškai išsekvoti organizacijos lėšas. Vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių įsipareigojimo veiksnių reikšmingumo skirtumus – asmens karjeros raidos stadija: vieni veiksniai yra svarbūs naujam darbuotojui, ir kitokie – ilgamečiam organizacijos nariui.

2.7. Tyrimo tikslai ir hipotezės

Tyrimo tikslai:

- identifikuoti specifinius organizacinio įsipareigojimo veiksnius;
- nustatyti jų reikšmingumą darbuotojams;
- išanalizuoti organizacinio įsipareigojimo veiksnių svarbą naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse.

Pastarųjų metų aplinkos kitimas verčia iš esmės keisti požiūrį į darbuotojus. Dar prieš kelerius metus kompanijos rinkdavosi darbuotojus, o pastaraisiais metais padėtis pasikeitė – darbuotojai renkasi kompanijas. Darbuotojus būtina suvokti kaip individus, turinčius savo interesų ir gyvenimo strategiją, ir su jais būtina elgtis kaip su lygiaverčiais partneriais. Neteisinga manyti, kad darbas patenkina tik finansinius poreikius. Šalia išorinių apdovanojimų, dauguma kvalifikuotų darbuotojų, ypač tikrieji savo srities profesionalai, siekia įdomaus darbo, kuris būtų reikšmingas ir keliantis iššūkius, suteiktų galimybę priimti atsakingus sprendimus, įtakojančius visos organizacijos sėkmę (Robertson, Wing-Hung Lo, Shui-Yan Tang, 2007). Kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai reikalingi visose organizacijose ir jos visos suteikia finansinį atlygį. Tačiau tai, kas darbuotoją „laiko“ savo kompanijoje negali būti paaiškinama vien racionaliais įsipareigojimo faktoriais. Keliu pirmąją tyrimo hipotezę:

Egzistuoja ryšys tarp įsipareigojimo veiksnių pobūdžio ir jų reikšmingumo visiems darbuotojams: emociniai įsipareigojimo veiksniai svarbesni nei racionalūs.

Mokslininkai teigia, kad organizacijos gyvenime galioja mainų principas – „aš – tau, tu – man“. Suvokdamas, kad organizacija suteikia subtilią naudą: pasitikėjimą savo jėgomis, galimybę siekti ir pasiekti reikšmingų laimėjimų, įvertinimą ir pripažinimą, galimybes tobulėti, darbuotojas jaučia norą atsilyginti taip pat – nuoširdžiu darbu, pastangomis, kurios kyla ne tik iš būtinybės, bet iš noro, malonumo dirbti. Toks besiformuojantis ryšys yra kur kas patvaresnis už finansinį įsipareigojimą, kurio skatinami darbuotojai dirba tiek, kiek jiems moka, ir tol, kol moka. Tačiau emocinis įsipareigojimas nėra vienadienis reiškinys: jis formuojasi per ilgą laiko tarpą. Tai ilgalaikė investicija, tad ir atsiperka ji ilgainiui. Pagal John Stacey Adams suformuluotą „lygybės teoriją“ darbuotojai už suvokiamą paramą ir sąžiningą elgesį yra linkę atsilyginti organizacijai „pilietišku“ elgesiu. Tai yra savanoriški, nenumatyti formaliuose pareigybės nuostatuose, veiksmai ir už jų neatlikimą netaikomos formalios sankcijos ar bausmės, kaip kad už formalių pareigų nevykdymą. Reaguodamas į suvokiamą neteisybę, darbuotojas tiesiog liaujasi savanoriškai prisidėjęs prie organizacijos efektyvumo ir įdeda tik tiek, kiek, jo manymu, gauna (Pakalkaitė, 2006). Nerealų tikėtis, kad naujas organizacijos žmogus iš karto bus emociškai įsipareigojęs. Iš pradžių jo įsipareigojimas gali būti grynai racionalus ir keistis per reliatyviai ilgą laiko tarpą. Remiantis tuo, keliu antrąją tyrimo hipotezę:

2. Egzistuoja ryšys tarp darbo stažo organizacijoje ir įsipareigojimo veiksmų pobūdžio reikšmingumo:

2 a) naujiems darbuotojams racionalaus pobūdžio įsipareigojimo veiksniai svarbesni nei emociniai;

2 b) ilgamečiams darbuotojams emociniai organizacinio įsipareigojimo veiksniai svarbesni nei racionalūs.

Naujas žmogus organizacijoje, ypač jei jis tik pradeda savo karjeros kelia, turi daug lūkesčių, susijusių su tolesne karjera ir dabartinį darbą dažnai įsivaizduoja kaip pirmąjį etapą. Naujam darbuotojui svarbu tobulėti kaip specialistui, įgyti naujų kompetencijų ir kilti organizacijoje vertikalčiai. Tai didina savivertę ir pasitenkinimą darbu. Žmogus, kuris toje pačioje organizacijoje dirba ilgai, turi realius lūkesčius, susijusius su tolesne karjera. Jis gali būti pasiekęs tokią karjeros stadiją, kur tolesnis kilimas yra beveik nebeįmanomas; be to, ilgametis darbuotojas gerai žino organizacijos karjeros politiką, todėl jo lūkesčiai yra realistiškesni (Lim, Teo, 1998). Taigi, naujiems ir ilgamečiams darbuotojams profesinio tobulėjimo galimybės ir karjeros perspektyvos organizacijoje turi skirtingą asmeninę vertę.

Racionalų apsisprendimą dirbti savo organizacijoje faktiškai įtakoja darbo sutartis. Tačiau šis veiksnys gali turėti lemiamos įtakos tik tada, kai sutarties nutraukimas keltų teisinių problemų. Taigi, raštiškas įsipareigojimas mažai įtakoja darbuotojų apsisprendimą likti savo darbovietėje.

Dar vienas racionalaus pobūdžio veiksnys, susijęs su įsipareigojimu organizacijai – tai darbo sąlygos (Chughtai, Zafar, 2006). Visiems darbuotojams svarbu švari, patogi darbo vieta, kurioje yra visa darbui reikalinga įranga, lengvai pasiekiamo būtina informacija ir pan. Keliu trečiąją tyrimo hipotezę:

3. Egzistuoja ryšys tarp darbo stažo organizacijoje ir racionalių organizacinio įsipareigojimo veiksmų reikšmingumo:

3 a) karjeros perspektyvos ir profesinio tobulėjimo galimybės naujiems darbuotojams yra svarbesnės nei ilgamečiams darbuotojams;

3 b) naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse darbo sutarties reikšmingumas nesiskiria;

3 c) naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse darbo sąlygų reikšmingumas nesiskiria.

Darbas patenkina ne vien finansinius poreikius, žmogus didžiąją dalį dienos praleidžia darbe, kur jis bendrauja su kolegomis, vadovais, klientais, taigi darbas suteikia galimybę socialiniams ryšiams užsimegztį. Darbo stažas organizacijoje yra svarbus faktorius, įtakojantis individo „prisirišimą“ prie organizacijos. Kuo ilgiau žmogus dirba savo organizacijoje, tuo jo indėlis yra didesnis: ir laiko, ir energijos prasme, tuo dažnesni ir glaudesni tampa socialiniai ryšiai su kitais organizacijos žmonėmis (Lim, Teo, 1998). Organizacinė identifikacija – tai procesas, kurio metu individo tapatybė tampa psichologiškai susieta su organizacija, tai yra socialinių mainų pasekmė (Cole, Schaninger, Harris, 2002, cit. pg., Cole, Bruch, 2006). Galima teigti, jog asmeniniai ryšiai darbe yra tarsi „prisirišimo“ prie organizacijos pagrindas. Dar vienas svarbus procesas, kuris apibūdina organizacinį įsipareigojimą – tai internalizacija. Organizacijos tikslų ir vertybių priėmimas tiesiogiai priklauso nuo darbo laiko organizacijoje. Internalizacija yra tuo stipresnė, kuo ilgiau žmogus dirba organizacijoje, ji negali atsirasti per trumpą laiką (Tao, Takagi, Ishida, Masuda, 1998).

Vienas iš esminių emocinių faktorių, įtakančių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą – tai laipsnis, kuriuo darbas patenkina žmogaus savirealizacijos poreikį. Įsipareigojimas organizacijai auga, kai žmogus organizacijoje gali atsiskleisti kaip asmenybė, kai skatinamas jo iniciatyvumas ir kūrybingumas. Poreikis saviraiškai yra asmenybės savybė, ji mažai įtakojama amžiaus ir kitų veiksnių.

Darbuotojas savo ir organizacijos ryšius vertina kaip mainus. Jei manoma, kad mainai yra lygiaverčiai, įsipareigojimas kompanijai didėja. Dar stipresnis įsipareigojimas organizacijai yra tada, kai darbuotojas organizacijos suteikiamą naudą vertina kaip didesnę nei jo paties indėlis. Moralinės

skolos jausmas organizacijai – svarbus emocinio įsipareigojimo veiksnys. Tai, ar žmogus apskritai sugeba išvengti „mainų“ nelygybę, labiausiai priklauso nuo moralinio samprotavimo raidos lygio ir asmeninių vertybių. Tai asmenybės savybė.

Apibendrinus aptartą teoriją, keliama ketvirtoji tyrimo hipotezė:

4. Egzistuoja ryšys tarp darbo stažo organizacijoje ir emocinių organizacinio įsipareigojimo veiksnių reikšmingumo:

4 a) ilgamečiams darbuotojams socialiniai ryšiai darbe yra svarbesni nei naujiems darbuotojams;

4 b) ilgamečiams darbuotojams organizacijos tikslai ir vertybės yra svarbesni įpareigojantys saitai nei naujiems darbuotojams;

4 c) saviraiškos galimybės darbe yra vienodai reikšmingos naujiems ir ilgamečiams darbuotojams;

4 d) naujiems ir ilgamečiams darbuotojams moralinis skolos jausmas organizacijai yra vienodai reikšmingas įpareigojantis veiksnys.

Įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo to, kaip asmuo vertina savo galimybes įsidarbinti kitose kompanijose, t.y. jei žmogus mano, kad jis yra geras specialistas ir būtų populiarus darbo rinkoje, jis gali imti aktyviai ar pasyviai ieškoti alternatyvų įsidarbinti kitose organizacijose, kur būtų siūlomos palankesnės sąlygos. Priešingu atveju, darbuotojas siekia išlaikyti savo esamą darbą. Ši fenomeną paaiškina „praradimų baimės“ teorija (Luthans, 1992). Esamas darbas, net jei jis neteikia pasitenkinimo, gali būti vertinamas kaip stabilumo garantas, ir jo netekimas reikštų didelį praradimą. Visa tai įtakoja organizacinį įsipareigojimą, kuris yra labiau racionalaus nei emocinio pobūdžio. Remdamasi tuo, keliu penktąją tyrimo hipotezę:

5. Egzistuoja ryšys tarp įsipareigojimo veiksnių reikšmingumo ir savo galimybių susirasti naują darbą vertinimo:

5 a) asmenys, kurie savo galimybes susirasti naują darbą vertina neigiamai teikia didesnę svarbą įsipareigojimo veiksniams nei tie, kurie savo galimybes įsidarbinti kitose įmonėse vertina pozityviau;

5 b) asmenys, kurie savo galimybes susirasti naują darbą vertina neigiamai teikia didesnę svarbą racionaliems įsipareigojimo veiksniams nei emociniams.

TYRIMO METODIKA

3.1. Tiriamieji

Tyrimas buvo atliekamas su dviem tiriamųjų grupėmis, kiekvienoje jų buvo po 45 asmenis:

1. Nauji organizacijų darbuotojai: darbo laikas dabartinėje darbovietėje ne ilgesnis nei 1,5 metai;
2. Ilgamečiai organizacijų darbuotojai: darbo laikas dabartinėje darbovietėje ne trumpesnis nei 10 metų.

Kadangi vienas iš tyrimo tikslų – išanalizuoti kaip kinta organizacinio įsipareigojimo veiksmų svarba, priklausomai nuo darbo laiko organizacijoje, į tyrimą buvo siekta įtraukti dvi tarpusavyje heterogeniškas grupes. Pirmąją tiriamųjų grupę sudarė respondentai, kurių darbo laikas vienoje darbovietėje yra ne didesnis nei pusantrų metų. Toks darbo stažas organizacijoje pirmojoje tiriamųjų grupėje buvo pasirinktas dėl to, kad tyrimais nustatyta, jog didžiausia darbuotojų kaita vyksta per pirmuosius 18 darbo mėnesių (Paukštytė, 2005). Taigi, svarbu išsiaiškinti, kurie organizacinio įsipareigojimo veiksniai yra reikšmingiausi naujiems darbuotojams. Šie darbuotojai organizacijose dar vertinami kaip „naujokai“. Jų socializacijos procesas tik prasidėjęs. Pagrindinis organizacijos siekis – užtikrinti, kad nauji darbuotojai išmoktų reikiamų elgesio būdų, perimtų vertybes, įsitikinimus ir socialines žinias, kaip atlikti savo vaidmenį ir sėkmingai funkcionuoti organizacijoje (Furnham, 2001). Taigi, socializacijos proceso tikslas – kad darbuotojas taptų „organizacijos žmogumi“. Antrąją tyrimo dalyvių grupę sudaro asmenys, dabartinėje organizacijoje dirbantys ne mažiau nei 10 metų. Šie žmonės jau gerai pažįsta savo organizaciją „iš vidaus“, praktiškai žino jos istoriją. Ilgą laiką išdirbęs žmogus, jaučiasi prisidėjęs prie organizacijos gyvavimo, jo indėlis, palyginus su naujų darbuotojų, yra daug didesnis. Taigi, viena kitos atžvilgiu grupės yra heterogeniškos, o grupių viduje homogeniškumas didesnis. Duomenys apie tiriamuosius pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Demografiniai duomenys apie tiriamuosius

Tiriamoji grupė	Grupės dydis	Vidutinis darbo stažas organizacijoje	Vidutinis amžius	Lytis
Nauji darbuotojai	45	1 metai 2 mėn.	26 metai	25 moterys 20 vyrų
Ilgamečiai darbuotojai	45	17 metų	47,5 metai	31 moteris 14 vyrų

3.2. Tyrimo metodai

Tyrimo tikslams įgyvendinti buvo sukurta metodika, kurią galima skirstyti į keturias esmines dalis.

I. Pirmoji metodikos dalis sudaryta dileminių situacijų pagrindu. Ji buvo sukonstruota remiantis Kohlberg ir kolegų naudotos metodikos pavyzdžiu, kur dilemą sudaro „krizinė situacija”, kurioje vienas moralinis požiūris priešpriešinamas su kitu. Klausimyne pateikta 10 dileminių situacijų, kurių kiekviena susijusi vis su kitu darbuotojo įsipareigojimą organizacijai įtakojančiu veiksnium. Pateikus situacijos aprašymą, tyrimo dalyviui užduodamas klausimas apie tai, kaip jis elgtųsi. Respondentas turi pasirinkti vieną iš dviejų galimų alternatyvių atsakymų.

Tam, kad būtų galima sukurti valdžią metodiką įsipareigojimo veiksniams įvertinti, visų pirma buvo atliktas pilotinis tyrimas. Jame dalyvavo 6 pirmosios tiriamųjų grupės respondentai ir 4 antrosios grupės. Pilotinis tyrimas vyko interviu metodu, kai tiriamųjų buvo prašoma išvardinti kiek galima daugiau svarbiausiųjų veiksnių, kurie lemia jų apsisprendimą likti dirbti savo įmonėje, t.y. įvardinti tuos veiksnius, kurie „įpareigoja” juos dirbti būtent savo organizacijoje. Trys pilotinio tyrimo dalyviai įvardijo, kad jie nepatenkinti darbu dabartinėje įmonėje ir ieško kitų alternatyvų, šiuo atveju jų buvo klausama, ko trūksta, kad jie liktų dirbti. Pilotinio tyrimo respondentų pateikti atsakymai buvo sukatégorizuoti į 10 veiksnių, kuriuos logiškai galima skirti į dvi kategorijas. Įsipareigojimo tyrimas pagal dvi kategorijas buvo empiriškai patikrintas. Autorius Morrow (1993, cit. pg., Robertson, Wing-Hung, Tang, 2007) įrodė, jog vietoje trijų įsipareigojimo rūšių, būtų geriau įtraukti dvi plačias organizacinio įsipareigojimo kategorijas: racionalus ir emocinis įsipareigojimas. Šiuo pagrindu buvo konstruojama mūsų metodika.

Tiriamųjų išvardinti ir sukatégorizuoti veiksniai, kurie buvo įtraukti į klausimą:

I. Racionalūs organizacinio įsipareigojimo veiksniai:

1. Darbo sutartis;
2. Karjeros perspektyvos;
3. Darbo sąlygos;
4. Profesinio tobulėjimo galimybės.

II. Emociniai organizacinio įsipareigojimo veiksniai:

1. Moralinis skolos jausmas organizacijai;
2. Organizacijos tikslai;
3. Organizacijos propaguojamos vertybės;
4. Santykiai su kolegomis;

5. Santykiai su vadovu;
6. Saviraiškos galimybės.

Klausimyno pirmoji dalis yra sudaryta iš dviejų skalių. Skalių vidinis patikimumas buvo patikrintas statistiškai. Skalės „Racionalūs organizacinio įsipareigojimo veiksniai” Kronbach alfa yra 0,7333, o „Emocinių organizacinio įsipareigojimo veiksnių” skalės vidinio patikimumo koeficientas Kronbach alfa lygus 0,7568. Tai pakankamas vidinis patikimumas, kad skalėmis surinktus duomenis būtų galima naudoti statistinėje analizėje.

Kiekvienam iš dešimties įsipareigojimą įtakojančių veiksnių buvo sukurta ji atspindinti dileminė situacija. Įsipareigojimo veiksniams įvertinti pasirinktos dileminės situacijos, kur respondento prašoma pasakyti, kaip jis pats elgtųsi situacijos veikėjo vietoje. Autoriai Fishbein ir Ajzen (1975, cit. pg., Lam, Ada Lo, Chan, 2001) pateikė „numanomo elgesio” teoriją, kuri teigia, kad individų elgesio ketinimai gali būti nustatomi pagal asmens požiūrį į patį poelgį ir jo vertinimus. Taigi, galimybė pasielgti tam tikru būdu gali būti nustatyta, įvertinus asmens požiūrį į elgesį bei jo vertybinius standartus. Verlegh ir Candel (1999) tyrė subjektyvių vertybinių normų įtaką elgesio ketinimams, jų gauti rezultatai patvirtino, jog egzistuoja ryšys tarp šių dviejų parametru. Autoriai Terry Lam, Ada Lo ir Jimmy Chan (2001) atlikę tyrimą, patvirtino, jog subjektyvios vertybinės normos yra statistiškai reikšmingai susijusios su įsipareigojimu organizacijai. Taikydami regresinę analizę jie statistiškai pagrindė, kad subjektyvios vertybinės normos yra reikšmingas parametras, leidžiantis įvertinti organizacinį įsipareigojimą. Taigi, remiantis šiais teiginiais, buvo konstruojama metodika, kur laikomasi principo, kad tai, kaip žmogus sako pasielgsiantis hipotetinėje dileminėje situacijoje, atspindi jo vertybinius prioritetus.

Visos dileminės situacijos buvo struktūruotos vienodai: iš pradžių, iš teigiamos pusės aprašomas įsipareigojimą įtakojantis veiksnys, o po to pasakoma, kad situacijos veikėjas gavo pasiūlymą pereiti dirbti į kitą įmonę, kur jam siūlomas didesnis atlyginimas. Taigi, kiekvienoje situacijoje „susiduria” du veiksniai: vienas iš išskirtų dešimties įsipareigojimą įtakojančių veiksnių ir finansinis. Pavyzdžiui, *„Martyno vadovas visuomet atsižvelgia į jo nuomonę, klausia patarimų, paveda atlikti reikšmingas ir atsakingas užduotis. Jis jaučiasi gerbiamas ir vertinamas. Martynas gavo pasiūlymą pereiti dirbti į kitą įmonę, kur jam siūlo didesnę atlyginimą“*. Kaip alternatyva visose situacijose pateikiamas tas pats veiksnys todėl, kad būtų išvengta skirtumų tarpusavyje lyginant skirtingą reikšmę turinčius veiksnius. Taigi, finansinis veiksnys yra tarsi atskaitos taškas pagal kurį įvertinama kitų įsipareigojimą įtakojančių veiksnių svarba. Kaip alternatyva pasirinktas būtent finansinis užmokestis dėl to, kad tai neabejotinai reikšmingas faktorius, įtakojantis žmogaus apsisprendimą dirbti savo organizacijoje arba ieškoti kitų

įsadarbinimo alternatyvų. Autoriai Lee ir Mitchell (1994, cit. pg., Beach, Connolly, 2005) sukūrė „išskleidimo“ teorinį modelį apie tai, kaip žmonės priima sprendimus dėl darbo keitimo. Anot jų, kai darbuotojas ima jausti nepasitenkinimą dėl vieno ar kelių savo darbo aspektų, jis pradeda ieškoti kitų galimų alternatyvų. Po to, prasideda vertės analizė, kai asmuo siekia įvertinti esamos situacijos plusus ir minusus lygindamas juos su alternatyvos galimais privalumais ir trūkumais.

Tam, kad šia metodika gauti duomenys būtų tinkami problematikos analizei, klausimyne pateiktos situacijos turi būti aiškios ir vienareikšmiškai suprantamos. Taigi, metodikos validumui sustiprinti buvo atliekamas antrasis pilotinis tyrimas. Jame dalyvavo 7 respondentai. Pilotinis tyrimas buvo atliekamas tiriamajam pateikiant 10 dilemų ir paprašant jas išspręsti pasirenkant vieną iš dviejų pateiktų alternatyvų. Kiekvieno tiriamojo buvo prašoma užduoti įvairius jam kylančius klausimus, susijusius su pateikta situacija bei instrukcija. Buvo klausama, ar dilema yra suprantama, ar aiški jos esmė. Po pilotinio tyrimo, atsižvelgus į gautas pastabas ir komentarus, kai kurios situacijos buvo pakoreguotos ir sukurta metodika, kuri buvo naudojama tyrime.

Kad atsakymų patikimumas būtų didesnis ir jie kuo geriau atspindėtų asmenų realius veiksmus pateiktose situacijose, buvo siekta išgauti maksimalų tiriamųjų identifikavimąsi su situacijos veikėju. Instrukcijoje buvo nurodyta: „*Pasistenkite kuo labiau įsijausti į situaciją ir susitapatinti su jos veikėju. Po kiekvieną situaciją pateiktas klausimas ir du galimi atsakymo būdai. Pasirinkite tą atsakymo variantą, kuris labiausiai atspindėtų Jūsų paties elgesį aprašytoje situacijoje*“. Be to, po kiekvieną situaciją, buvo įvardijama, jog konkretus situacijos herojus yra tiriamasis, pavyzdžiui, „Rimas esate Jūs“. Siekiant aukštesnės identifikacijos ir klausimas buvo formuluojamas tiesiogiai kreipiantis į tiriamąjį: „Kaip Jūs elgiatės?“.

Po kiekvieną iš situacijų buvo primenama instrukcija ir dalyviams buvo nurodoma, jog negalima svarstyti kitų galimų sprendimo būdų ir reikia pažymėti tik vieną iš pateiktų viena kitai priešingų alternatyvų. Tai buvo daroma su tikslu tiriamąjį priešpastatyti prieš dilemą, kurią jis turi išspręsti nenaudodamas jokios kompromisinės strategijos. Tai ryškiau atskleidžia, kuris iš veiksmų yra prioritetas. Tiriamasis galėjo rinktis iš dviejų alternatyvų: 1. „Atsisakau naujo darbo pasiūlymo“; 2. „Nutraukiu darbo sutartį“. Pirmasis atsakymo variantas rodo, kad darbuotojui įsipareigojimą įtakojantys veiksnys yra reikšmingas; antras atsakymo variantas rodo, kad darbuotojui vienas ar kitas veiksnys nėra toks reikšmingas, kad „sulaikytų“ jį dabartinėje organizacijoje.

Klausimyne situacijos buvo pateiktos atsitiktine tvarka, kad būtų išvengta vienos situacijos sprendimo liekamojo poveikio kitai situacijai.

Siekiant kiek įmanoma labiau eliminuoti socialiai pageidaujamų atsakymų kiekį, instrukcijoje buvo akcentuota, kad „*dalyvavimas tyrime yra anoniminis ir konfidencialus: atsakymai niekur nebus*

skelbiami, jų nesužinos nei Jūsų kolegos, nei vadovas. Jūsų ir kitų asmenų pateikti atsakymai bus analizuojami kartu, siekiant nustatyti bendras tendencijas“.

II. Antroji tyrime naudotos metodikos dalis buvo skirta rinkti informacijai apie įsipareigojimą įtakojančių veiksnių svarbą lyginant juos tarpusavyje. Tiriamiesiems buvo pateikti tie patys dešimt veiksnių ir juos buvo prašoma išranguoti pagal svarbą, priskiriant skaitines reikšmes nuo 10 iki 1. Tai leidžia įvertinti veiksnių vertę vienas kito atžvilgiu.

III. Trečioji metodikos dalis skirta išsiaiškinti, kaip tiriamieji vertina savo galimybes įsidarbinti kitose organizacijose. Ši informacija reikalinga patikrinti, ar tikrai respondentui reikšmingi su įsipareigojimu susiję veiksniai ir dėl jų jis liktų savo organizacijoje, ar tiesiog net nesvarsto galimybės išeiti į kitą organizaciją, nes mano, jog tai neįmanoma. Tokiu atveju asmuo liktų dirbti savo dabartinėje kompanijoje todėl, kad psichologinė ir finansinė likimo „kaina“ yra mažesnė nei išėjimo.

IV. Ketvirtoji metodikos dalis skirta surinkti demografiniams duomenims apie tiriamuosius. Ją sudaro klausimai apie darbo stažą dabartinėje organizacijoje, tiriamųjų amžių ir lytį.

Tyrime naudota metodika pateikta priede Nr.1. Dileminių situacijų klasifikacija pateikta priede Nr.2.

3.3 Tyrimo eiga

Tyrimo dalyviai buvo atrinkti pagal patogiąją tikslinę atranką. Dalyvavo valstybinių ir privačių organizacijų (UAB „Alita“, UAB „Paulig“, „Hansa Bankas“, „Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba“, „Gedeon Richter Ltd“ ir kt.) nauji ir ilgamečiai darbuotojai. Nė vienoje iš organizacijų tyrimas nebuvo atliekamas visos kompanijos mastu, darbuotojų buvo asmeniškai prašoma dalyvauti tyrime. Visi tyrimo dalyviai – kvalifikuoti darbuotojai. Klausimyną respondentai pildė jiems patogiu metu. Viso buvo išdalinti 98 klausimynai, rezultatų analizei panaudoti 90 pilnai užpildytų klausimynų (po 45 abiejose tiriamųjų grupėse).

3.4. Duomenų tvarkymas

Pirmojoje metodikos dalyje tiriamiesiems buvo pateikta 10 dileminių situacijų, aprašančių kiekvieną iš išskirtų organizacinio įsipareigojimo veiksnių. Po kiekviena situacija respondentui buvo

pateikiamas vienodas klausimas ir du galimi atsakymo variantai. Pavyzdžiui: „*Rimas dirba organizacijoje jau keletą metų. Ką tik jam paskambino iš kitos įmonės ir pakvietė pereiti dirbti pas juos, siūlydami geresnį atlyginimą. Rimas svarsto: „Aš pasirašiau darbo sutartį ir ją išsipareigojau dirbti šioje organizacijoje“.* Rimas esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų. Kaip Jūs elgiatės?“. Pradiniame duomenų apdorojimo etape tiriamųjų atsakymams į klausimą „Kaip Jūs elgiatės?“ kiekvienoje iš 10 dileminių situacijų buvo priskirtos reikšmės: jei tiriamasis renkasi atsakymą „Lieku dabartinėje organizacijoje“, buvo interpretuojama, jog situacijoje aprašytas veiksnys yra laikomas reikšmingu įpareigojančiu saitu; jei renkasi alternatyvų atsakymą: „Priimu naują darbo pasiūlymą“, laikoma, kad aprašytas veiksnys nėra vertinamas kaip reikšmingas išsipareigojimą organizacijai įtakojantis faktorius. Siekiant įvertinti išskirtų veiksmų reikšmingumą darbuotojams buvo skaičiuojami veiksmų pasirinkimo kaip reikšmingų vidurkiai grupių viduje ir tarp grupių.

Antrojoje metodikos dalyje tiriamųjų buvo prašoma visiems dešimčiai organizacinio išsipareigojimo veiksmų, pagal jų įtakingumą apsisprendžiant likti dirbti savo organizacijoje, priskirti skaitines reikšmes. Veiksniui priskirta reikšmė 10 reiškė, jog šis veiksnys yra laikomas pačiu reikšmingiausiu, 1– rodo, kad veiksnys mažiausiai svarbus tiriamajam. Siekiant įvertinti veiksmų reikšmingumą vienas kito atžvilgiu abiejose tiriamųjų grupėse, buvo lyginami ranginių duomenų cento matai – medianos.

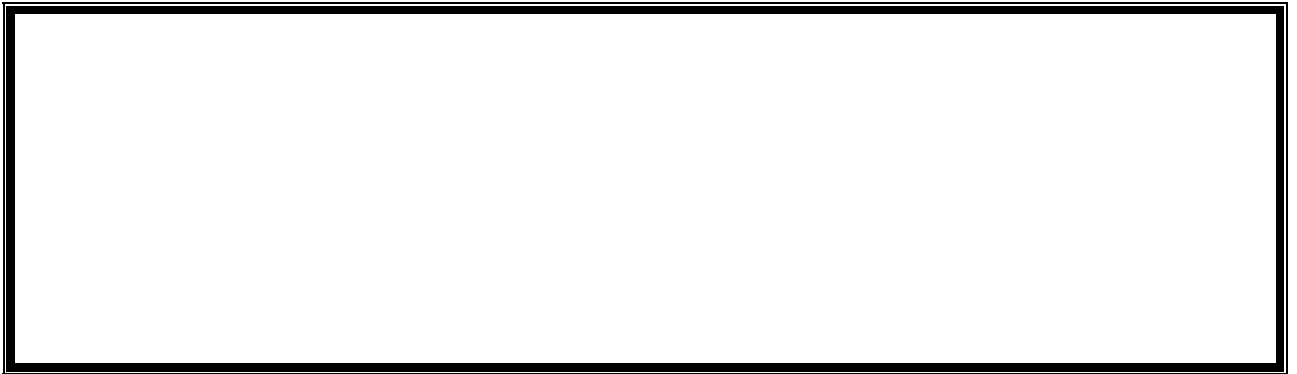
Užkodavus pradinius duomenis, jie buvo apdorojami SPSS V.10 statistinio paketo pagalba. Skalių vidiniam patikimumui tikrinti buvo naudojamas Kronbach alfa koeficientas. Tolesniam duomenų apdorojimui naudojama aprašomoji statistika, statistiniam hipotezių patikrinimui naudoti Stjudento kriterijus dviems priklausomoms ir nepriklausomoms imtims, Chi kvadrato kriterijus, dvireikšmių kintamųjų porinės dažnių lentelės.

REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Tyrimo metu gauti rezultatai pateikiami apibendrintai bei tokiu būdu, kad būtų galima patikrinti iškeltas hipotezes.

4.1. Organizacinio įsipareigojimo veiksmų pobūdis ir jų reikšmingumas darbuotojams

Tiriamiesiems buvo pateikta 10 dileminių situacijų, kurių kiekviena aprašo organizacinio įsipareigojimo veiksmą iš teigiamos pusės. Tiriamieji priimdami sprendimą, kaip elgtis kiekvienoje situacijoje, turėjo įvertinti, kiek jiems aprašytas įsipareigojimo veiksnys yra svarbus lyginant su finansiniu veiksmu. Buvo lyginami emocinių ir racionalių veiksmų pasirinkimo kaip reikšmingesnių nei finansinis atlygis vidurkiai (žiūrėti 1 pav.). Nustatyta jog emociniai veiksniai statistiškai patikimai dažniau buvo įvertinami kaip reikšmingi nei racionalaus pobūdžio veiksniai ($p=0,033$). Šie rezultatai patvirtina iškeltą hipotezę, kad egzistuoja ryšys tarp įsipareigojimo veiksmų pobūdžio ir jų reikšmingumo darbuotojams, t.y. emociniai organizacinio įsipareigojimo veiksniai yra stipresni įpareigojantys saitai nei racionalūs faktoriai. Žinoma, darbuotojo organizacinį įsipareigojimą įtakoja abiejų tipų veiksniai (tai patvirtina ir palyginus nedidelis vidurkių skirtumas tarp emocinių ir racionalių veiksmų pasirinkimų kaip reikšmingesnių už finansinį atlygį). Vis dėl to, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai didesnę reikšmę teikia emocinio pobūdžio veiksmams dėl to, kad racionalūs veiksniai mažiau įpareigoja žmogų dirbti būtent savo organizacijoje. Daugumoje organizacijų „galioja“ panašūs racionalaus pobūdžio veiksniai, o tai, kas iš tiesų skiria vieną kompaniją nuo kitos – tai emociniai veiksniai. Kvalifikuoti darbuotojai, šalia išorinių apdovanojimų siekia ir vidinio pasitenkinimo darbu. Šių dienų darbo rinkoje, kai yra didelis kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų trūkumas, visos organizacijos yra tarsi priverstos savo darbuotojams siūlyti bent jau ne prastesnius atlyginimus, darbo sąlygas, papildomų naudų paketus ir pan., nei kad tai daro kitos kompanijos šalyje. Vis labiau racionalaus pobūdžio veiksniai darbuotojų imami vertinti kaip būtinos sąlygos jų darbui, o ne privalumas. Žmogui svarbu, kad darbas būtų įdomus, keliantis iššūkius, leidžiantis pajauti savo kaip specialisto ir kaip asmens vertę. Geri specialistai reikalingi visose kompanijose ir jos visos suteikia finansinį atlygį, tačiau tai, kas iš tiesų laiko žmogų savo organizacijoje yra daugiau nei racionalaus pobūdžio įsipareigojimas.



1 pav. Organizacinio įsipareigojimo veiksnių reikšmingumo darbuotojams palyginimas

4.2. Įsipareigojimo veiksnių reikšmingumo skirtumai naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse



2 pav. Įsipareigojimo veiksnių reikšmingumas naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse

Svarbu suvokti, kaip įsipareigojimo veiksnių reikšmingumas kinta priklausomai nuo karjeros raidos. Naujų ir ilgamečių darbuotojų grupės tarpusavyje yra heterogeniškos, jos skiriasi pagal keletą parametrų. Vienas pagrindinių – įsipareigojimo organizacijai lygis ir pobūdis. Tyrimu buvo siekiama nustatyti, ar skiriasi naujų ir ilgamečių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai pobūdis. Gauti rezultatai patvirtino iškeltą hipotezę, kad naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse įsipareigojimo veiksnių reikšmingumas skiriasi. Buvo lyginami emocinių ir racionalių veiksnių pasirinkimo kaip reikšmingesnių nei finansinis atlygis vidurkiai grupių viduje. Nauji darbuotojai didesnę reikšmę teikia racionalaus pobūdžio veiksniams nei emociniams (žiūrėti 2 pav.). Gautas statistiškai reikšmingas skirtumas lyginant emocinių ir racionalių veiksnių pasirinkimo vidurkius ($p=0.02$). Palyginus tuos pačius parametrus ilgamečių darbuotojų grupėse, gauti visiškai priešingi rezultatai: ilgamečiai

darbuotojai emociniams veiksniams teikia didesnę reikšmę nei racionaliems (skirtumas statistiškai reikšmingas $p=0,000$). Šie rezultatai dar kartą patvirtina kitų autorių išvadas apie tai, jog naujų ir ilgai dirbančių organizacijoje žmonių įsipareigojimas skiriasi.

Taigi, neužtenka išsiaiškinti, kurie veiksniai bendrai didina organizacijos darbuotojų įsipareigojimą. Jei šios dvi darbuotojų grupės traktuojamos kaip lygiavertės, gali būti prarasta svarbi informacija. Tai patvirtina ir šio tyrimo rezultatai: nagrinėjant organizacinio įsipareigojimo veiksnių svarbą visiems tiriamiesiems bendrai, buvo nustatyta, kad emociniai veiksniai yra reikšmingesni (žiūrėti 1 pav.). Tačiau paanalizavus tai abiejose grupėse atskirai, matome, kad šiuo požiūriu grupės nėra lygiavertės: naujiems darbuotojams reikšmingesni yra racionalūs saitai, o tuo tarpu ilgamečiams darbuotojams – emociniai. Autoriai teigia, jog emocinis įsipareigojimas yra socialinių mainų pasekmė. Jis stiprėja palaipsniui, kai žmogus suvokia, kad organizacijoje vertinamas jo darbas ir pastangos. Kai žmogus darbe turi galimybę siekti ir pasiekti sau reikšmingų laimėjimų, sulaukti pripažinimo, įvertinimo ir pagarbos, jis jaučia norą atsilyginti taip pat – nuoširdžiu darbu, didelėmis pastangomis, kurios kyla ne tik iš būtinybės, bet ir noro, malonumo dirbti. Toks darbuotojo ryšys su organizacija formuojasi per ilgą laiko tarpą, tačiau jis daug patvaresnis už racionalų įsipareigojimą. Be to, skiriasi ir emocinio įsipareigojimo įtakojamų žmonių darbo pobūdis. Kai darbuotoją organizacijoje „laiko“ tik racionalūs veiksniai, jo elgesys yra labiau egoistinis: žmogus siekia gauti kuo daugiau naudos sau. Autorių teigimu, emocinį įsipareigojimą jaučiantys darbuotojai dažniau savanoriškai imasi papildomos veiklos, kuri nenumatyta jų formaliuose darbo aprašuose ir nėra privaloma. Taigi, darbuotojai už suvokiamą paramą ir rūpestį, atsilygina „organizacinio pilietiškumo“ elgesiu.

Emociškai įsipareigoję darbuotojai – kiekvienos organizacijos siekiamybė. Nerealu tikėtis, kad naujas darbuotojas iš karto būtų emociškai „prisirišęs“ prie organizacijos. Savo karjerą kompanijoje jis gali pradėti įtakojamas vien racionalaus apsisprendimo, kuris ilgainiui gali „peraugti“ į emocinį įsipareigojimą. Tam, kad tai įvyktų, darbuotojas abipusius mainus su organizacija turi suvokti kaip lygiaverčius ir teisingus. Taigi, svarbu žinoti, kokie yra esminiai racionalūs ir emociniai įsipareigojimo organizacijai veiksniai ir kiek jie reikšmingi naujiems bei ilgamečiams darbuotojams.

4.3. Racionalių veiksnių reikšmingumo analizė naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse

Siekiant suprasti, kuriai iš tiriamųjų grupių racionalūs veiksniai yra stipresni įpareigojantys saitai, buvo atlikta šių duomenų analizė. Palyginti racionalių veiksnių pasirinkimo kaip reikšmingesnių nei finansinis atlygis vidurkiai tarp grupių. Rezultatai pateikti 2 lentelėje. Matome, kad naujiems darbuotojams racionalūs organizacinio įsipareigojimo veiksniai yra reikšmingesni nei ilgamečiams

darbuotojams. Gautas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp lyginamų vidurkių ($p=0,002$). Taigi, tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti iškeltą hipotezę, kad egzistuoja ryšys tarp darbo stažo organizacijoje ir racionalių organizacinio išsipareigojimo veiksnių reikšmingumo.

2 lentelė. Racionalių organizacinio išsipareigojimo veiksnių svarba

Tiriamoji grupė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Nauji darbuotojai	2,68	1,10	0,002*
Ilgamečiai darbuotojai	1,86	1,35	

* skirtumas statistiškai reikšmingas kai $p < 0,05$

Įvertinus racionalių veiksnių bendrai reikšmingumo skirtumus tiriamosiose grupėse, naudinga detaliau paanalizuoti kiekvieno iš veiksnių svarbą atskirai. Tyrimo metu buvo renkama informacija apie keturis racionalaus pobūdžio išsipareigojimo organizacijai veiksnius: 1. darbo sutartis, 2. darbo sąlygos, 3. karjeros perspektyvos, 4. profesinio tobulėjimo galimybės. Toliau bus pateikta šių veiksnių reikšmingumo atskirose tiriamųjų grupėse analizė.

4.3.1. Karjeros perspektyvos ir profesinio tobulėjimo galimybės organizacijoje

Racionalūs veiksniai: karjeros perspektyvos ir profesinio tobulėjimo galimybės yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Tik karjeros perspektyvos nusako vertikalų kilimą karjeros laiptais organizacijoje, o profesinio tobulėjimo galimybės labiau siejasi su horizontalia karjera: naujų įgūdžių, žinių ir kompetencijų įgijimu. Dėl didelio reikšminio panašumo šie du veiksniai yra analizuojami kartu. Rezultatai pateikti 3 paveiksle.



3 pav. Karjeros perspektyvų ir profesinio tobulėjimo galimybių darbe reikšmingumas darbuotojams

Siekiant išsiaiškinti, kuriai iš tiriamųjų grupių šie organizaciniai veiksniai yra reikšmingesni, buvo atlikta palyginamoji analizė.

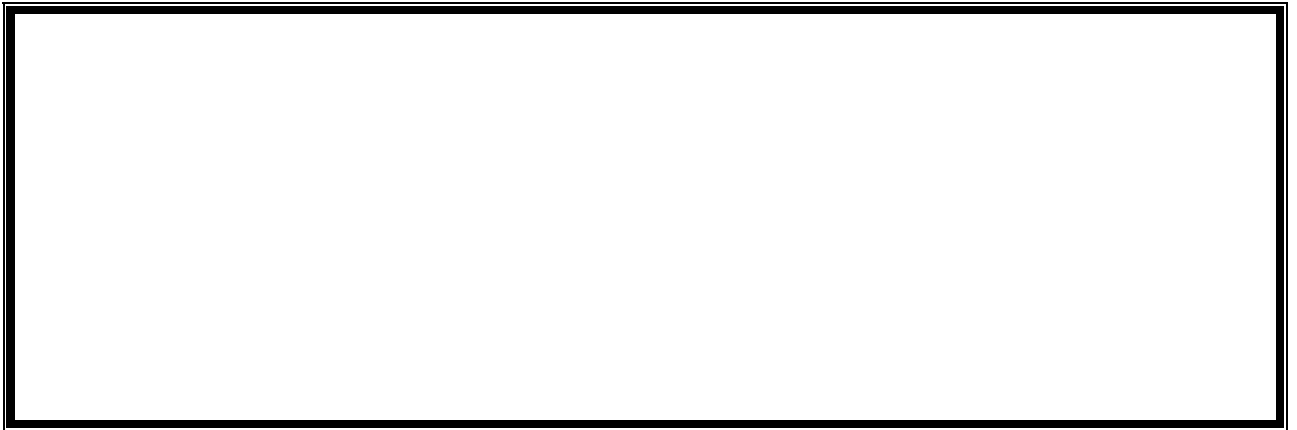
Didžioji dauguma naujų darbuotojų grupės tiriamųjų karjeros perspektyvas ir profesinio tobulėjimo galimybes vertina kaip reikšmingesnę įpareigojantį veiksnį nei finansinis atlygis. Ilgamečių darbuotojų grupėje vertinimų skirtumai yra mažesni. Tik nedaug didesnė dalis ilgamečių darbuotojų karjeros perspektyvas ir profesinio tobulėjimo galimybes laiko reikšmingesnėmis nei finansinis veiksnys (žiūrėti 3 pav.).

Palyginus gautus rezultatus, susijusius su karjeros perspektyvomis, tarp grupių, nustatyta, kad daugiau naujų darbuotojų (82,7 proc.) nei ilgamečių (55,6 proc.) šį organizacinį veiksnį laiko svarbesniu už finansinį atlygį (žiūrėti 3 pav.). Gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,006$). Panašūs rezultatai gauti ir įvertinus profesinio tobulėjimo galimybių organizacijoje reikšmingumo skirtumus darbuotojų grupėse. Daugiau naujų darbuotojų (88,9 proc.) nei ilgamečių (60 proc.) šį įsipareigojimo veiksnį laiko svarbiu (žiūrėti 3 pav.). Gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,02$). Šie rezultatai leidžia patvirtinti iškeltą hipotezę, jog karjeros perspektyvos ir profesinio tobulėjimo galimybės naujiems darbuotojams yra svarbesnės nei ilgamečiams darbuotojams;

Karjeros (tiek vertikalios, tiek horizontalios) planavimo procesai organizacijoje yra stipriai susiję su darbuotojų įsipareigojimo lygiu. Suvokimas, jog kompanijoje yra procedūros, užtikrinančios vidinių žmonių karjeros galimybes, didina racionalaus pobūdžio įsipareigojimą organizacijai (Chughtai, Zafar, 2006). Šio tyrimo rezultatai rodo, kad karjeros ir profesinio tobulėjimo galimybės yra reikšmingesnės naujiems organizacijos žmonėms, nei ilgamečiams darbuotojams. Tyrime dalyvavę nauji darbuotojai buvo jauni žmonės: vidutinis jų amžius 26 metai. Tai leidžia manyti, kad dideliai daliai šios grupės tiriamųjų tai yra pirmasis žingsnis jų karjeroje. Taigi, šie asmenys turi daug lūkesčių susijusių su tolesne karjera ir dabartinį darbą vertina kaip pirmąjį etapą. Tik pradėjusiam savo karjeros kelią darbuotojui svarbu tobulėti kaip specialistui, įgyti naujų žinių ir kompetencijų bei kilti organizacijoje vertikalčiai. Ilgamečiai darbuotojai teikia mažesnę svarbą karjeros perspektyvoms. Tai gali būti dėl to, jog šių žmonių lūkesčiai jau išsipildę ir jie jau pasiekę savo karjeros tikslą arba yra gerai perpratę karjeros sistemą organizacijoje ir realiai suvokia savo galimybių ribotumus. Neteisinga manyti, kad ilgamečiams darbuotojams šie organizacinio įsipareigojimo veiksniai nėra svarbūs. Daugiau nei pusė jų veiksnius įvardija kaip reikšmingus (žiūrėti 3 pav.). Taigi, ir naujiems organizacijos žmonėms, ir ilgamečiams nariams svarbi jų tolesnė karjera, tačiau nauji darbuotojai šiems organizacinio įsipareigojimo veiksniams teikia didesnę reikšmę.

4.3.2. Darbo sutartis

Darbo sutartis yra faktinis įsipareigojimo organizacijai rodiklis. Žmogus, pasirašydamas darbo sutartį, teisiškai įsipareigoja dirbti organizacijoje. Siekiant nustatyti, kiek šis veiksnys darbuotojų yra suvokiamas kaip įpareigojantis, buvo atliekama lyginamoji analizė grupių viduje ir tarp grupių. Ir naujų, ir ilgamečių darbuotojų grupėse šis veiksnys dažniau buvo vertinamas kaip nereikšmingas. Mažiau nei pusė naujų darbuotojų ir tik ketvirtadalis ilgamečių darbuotojų darbo sutartį vertina kaip reikšmingesnę įpareigojantį saitą nei finansinis užmokestis (žiūrėti 4 pav.). Palyginus šio veiksnio svarbą tarp grupių, statistiškai reikšmingo skirtumo negauta ($p=0,144$). Tai patvirtina hipotezę, jog naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse darbo sutarties reikšmingumas nesiskiria. Analizuojant skirtumus grupių viduje, nustatyta, jog ilgamečių darbuotojų grupėje statistiškai patikimai ($p=0,001$) daugiau tiriamųjų darbo sutartį vertina kaip nereikšmingą veiksnį (75,6 proc.) nei kaip reikšmingą (24,4 proc.) (žiūrėti 4 pav.). Galima teigti, kad ilgamečius darbuotojus mažiau saisto raštiškas įsipareigojimas.



4 pav. Darbo sutarties reikšmingumas darbuotojams

4.3.3. Darbo sąlygos

Įvairūs autoriai savo tyrimais patvirtino, kad bendros darbo sąlygos yra susijusios su organizaciniu įsipareigojimu. Siekiant nustatyti, ar jų reikšmingumas priklauso nuo tiriamosios grupės, tiriamųjų atsakymai buvo suklasifikuoti į patvirtinančius šio veiksnio reikšmingumą ir paneigiančius. Procentinis atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 5 paveiksle.



5 pav. Darbo sąlygų reikšmingumas naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse

Maždaug pusė abiejų grupių tiriamųjų šį veiksniį vertina kaip reikšmingą įpareigojantį saitą. Nei grupių viduje, nei tarp grupių statistiškai reikšmingų vertinimo skirtumų nėra. Taigi, patvirtinama hipotezė, kad naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse darbo sąlygų reikšmingumas nesiskiria.

Geros darbo sąlygos: patogi darbo vieta, aprūpinimas darbo priemonėmis ir įrengimais, galimybė lengvai ir greitai rasti reikalingą informaciją, leidžia darbuotojams sklandžiai vykdyti darbinės užduotis, negaištant laiko ir papildomai neekvojant energijos. Tai svarbu visiems darbuotojams. Tyrimo metu gauti duomenys, jog tik pusė naujų ir ilgamečių darbuotojų šį organizacinį veiksni vertina kaip reikšmingą, rodo, jog dideliai daliai žmonių darbo sąlygos nėra itin svarbios. Tačiau tokie rezultatai gali būti ir dėl to, kad darbuotojai šį veiksni vertina kaip būtinybę, o ne privalumą. Daugumoje organizacijų yra sudarytos palankios darbo sąlygos ir darbuotojai tai gali suvokti kaip savaime aiškų dalyką. Tokiu atveju šis racionalusis veiksnys nedaug įtakoja organizacinį įsipareigojimą.

4.4. Emocinių veiksnių reikšmingumo analizė naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse

Siekiant suprasti, kuriai iš tiriamųjų grupių emociniai veiksniai yra stipresni įpareigojantys saitai, atlikta šių duomenų analizė. Buvo lyginami emocinių veiksnių pasirinkimo kaip reikšmingesnių nei finansinis atlygis vidurkiai tarp grupių. Rezultatai pateikti 3 lentelėje. Matome, kad ilgamečiams darbuotojams emociniai organizacinio įsipareigojimo veiksniai yra reikšmingesni nei naujiems darbuotojams. Gautas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp lyginamų vidurkių ($p=0,001$). Taigi tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti iškeltą hipotezę, kad ilgamečių ir naujų darbuotojų grupėse emocinių veiksnių svarba skiriasi.

3 lentelė. Emocinių organizacinio įsipareigojimo veiksnių svarba

Tiriamoji grupė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Nauji darbuotojai	3,4	1,76	0,001*
Ilgamečiai darbuotojai	4,5	1,36	

* skirtumas statistiškai reikšmingas kaip $p < 0,05$

Įvertinus emocinių veiksnių bendrai reikšmingumo skirtumus tiriamosiose grupėse, naudinga detaliau paanalizuoti kiekvieno iš veiksnių svarbą atskirai. Tyrimo metu buvo renkama informacija apie šešis emocinio pobūdžio įsipareigojimo organizacijai veiksnius: 1. santykiai su kolegomis, 2. santykiai

su vadovu, 3. organizacijos tikslai, 4. organizacijos vertybės, 5. saviraiškos galimybės, 6. moralinė skola organizacijai. Toliau bus pateikta šių veiksnių reikšmingumo atskirose tiriamųjų grupėse analizė.

4.4.1. Socialiniai ryšiai darbe

Darbe žmogus bendrauja su vidiniais organizacijos žmonėmis – kolegomis ir vadovais – bei išoriniais – klientais. Autorių teigimu vadovavimo pobūdis ir santykių su kolegomis kokybė yra vieni iš pagrindinių veiksnių, įtakančių emocinį įsipareigojimą (Chughtai, Zafar, 2006). Vadovavimo pobūdis įtakoja darbuotojų suvokimą apie organizacijos paramą, rūpestį savo darbuotojais, atsižvelgimą į jų poreikius. Be to, šie abu veiksniai labiausiai formuoja vidinį organizacijos klimatą.

Siekiant išsiaiškinti, socialinių ryšių darbe – kaip organizacinio įsipareigojimo faktoriaus reikšmę naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse, buvo lyginami santykių su vadovu ir santykių su kolegomis veiksnių pasirinkimo kaip reikšmingesnių nei finansinis atlygis vidurkiai tarp grupių. Naujų darbuotojų grupėje socialinių ryšių pasirinkimo kaip reikšmingo įsipareigojimo veiksnio vidurkis lygus 0,6, o ilgamečių darbuotojų grupėje – 1,6 (žiūrėti 6 pav.). Skirtumas statistiškai reikšmingas ($p=0,000$). Taigi, ilgamečiai darbuotojai teikia didesnę reikšmę socialiniams ryšiams darbe nei nauji organizacijos žmonės. Tai patvirtina mūsų iškeltą hipotezę.

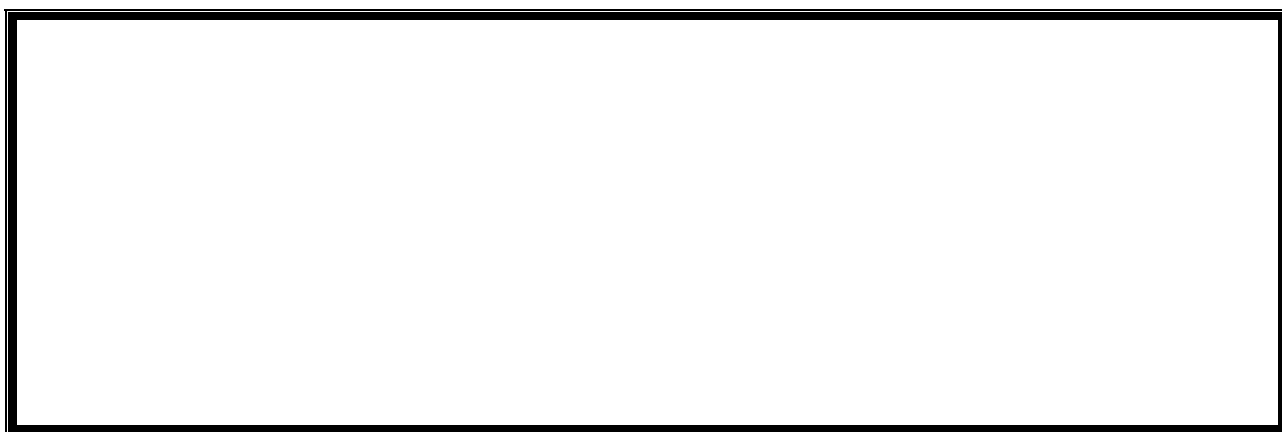
Didėjant darbo stažui kompanijoje, socialiniai ryšiai su kitais organizacijos žmonėmis tampa dažnesni ir glaudesni. Ilgai dirbantis žmogus turi galimybę geriau pažinti savo kolegas ir vadovą, „išmėginti“ juos įvairiose situacijose ir suprasti, kuriais žmonėmis galima pasitikėti, kurie verti pagarbos, o kurie – ne. Organizacinė identifikacija – procesas, kurio metu individo tapatybė tampa psichologiškai susieta su organizacija, tai socialinių mainų pasekmė. Kitų autorių tyrimais įrodyta, kad identifikacijos su organizacija stiprumas neigiamai koreliuoja su ketinimais keisti darbą (Cole, Bruch, 2006). Taigi, galima teigti, kad socialiniai ryšiai darbe yra vienas iš pagrindinių organizacinio įsipareigojimo veiksnių, tačiau jo reikšmingumas naujiems ir ilgamečiams darbuotojams nėra vienodas.

4.4.2. Organizacijos tikslai ir vertybės

Dar vienas svarbus procesas, kuris įtakoja įsipareigojimo organizacijai stiprumą – tai internalizacija: organizacijos tikslų ir vertybių priėmimas, laikymas savais (Valentine, Godkin, Lucero, 2002). Tyrimais įrodyta, kad internalizacija yra tiesiogiai susijusi su organizacinio įsipareigojimo lygiu. Nagrinėjant internalizacijos, kaip emocinio įsipareigojimo faktoriaus, reikšmingumą naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse buvo lyginami organizacijos tikslų ir vertybių pasirinkimo kaip reikšmingesnių nei

finansinis atlygis vidurkiai tarp grupių. Naujų darbuotojų šių dviejų veiksmų bendrai pasirinkimo vidurkis (1,2) yra mažesnis nei ilgamečių darbuotojų grupėje (1,6) (žiūrėti 6 pav.). Gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,04$). Taigi, tyrimo rezultatai patvirtina iškeltą hipotezę, kad ilgamečiams darbuotojams organizacijos tikslai ir vertybės yra svarbesni įpareigojantys saitai nei naujiems darbuotojams. Tai patvirtina kitų tyrėjų išvadas apie tai, jog internalizacija yra tiesiogiai susijusi su darbo stažu organizacijoje.

Darbuotojai, kuriems organizacijos tikslai ir vertybės yra asmeniškai svarbūs, labiau stengiasi, kad tikslai būtų pasiekti, jiems darbas nėra vien paskirtų užduočių įvykdymas. Taigi, kompanijose turi būti siekiama, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijos tikslams ir vertybėms būtų kuo aukštesnis. Visų pirma, tikslai ir propaguojamos vertybės turėtų būti efektyviai iškomunikuojamos, darbuotojai turėtų būti informuojami apie tai, kaip sekasi kompanijai siekti savo tikslų. Be to, svarbu, kad darbuotojas suvoktų, kaip jo paties darbas yra susijęs su organizacijos tikslų pasiekimu, koks yra jo asmeninis indėlis.



6 pav. Socialinių ryšių bei organizacijos tikslų ir vertybių reikšmingumas darbuotojų grupėse

4.4.3. Saviraiškos galimybės darbe

Savirealizacija – tai aukščiausiasis žmogaus poreikis. Saviraiškos galimybės darbe – svarbus emocinio įsipareigojimo faktorius. Tyrimo duomenys rodo, kad ir naujiems, ir ilgamečiams darbuotojams šis veiksnys yra vienodai reikšmingas. Abiejose grupėse dvigubai daugiau darbuotojų šį veiksnį įvertina kaip reikšmingesnį įsipareigojimo saitą nei finansinis atlygis. Saviraiškos galimybių reikšmingumas beveik vienodai vertinamas abiejose tiriamųjų grupėse: 68,9 proc. naujų darbuotojų ir

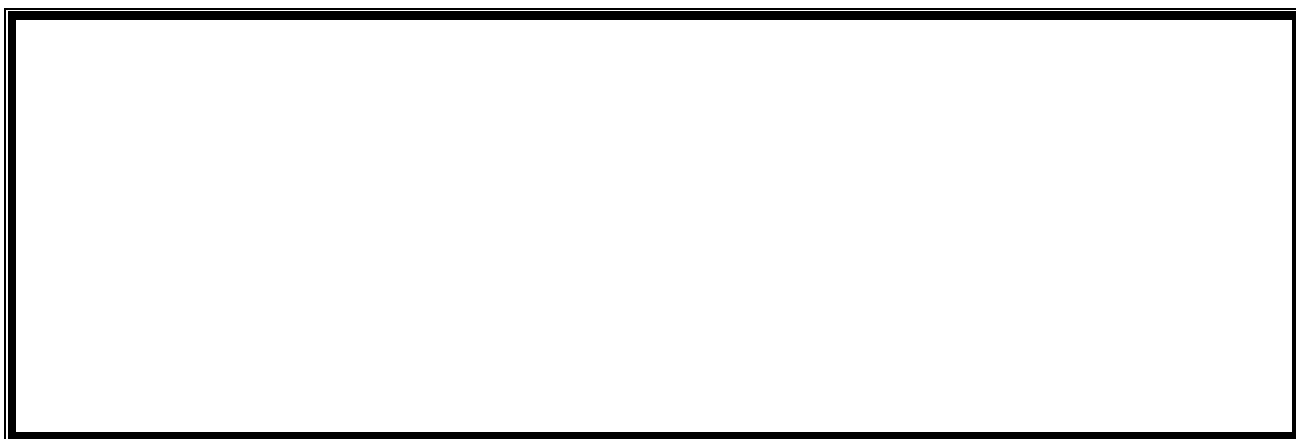
66,7 proc. ilgamečių darbuotojų šį veiksni vertina kaip labiau įpareigojantį nei finansinis užmokestis (žiūrėti 7 pav.).



7 pav. Saviraiškos galimybių darbe reikšmingumas

Tyrimo rezultatai patvirtina iškeltą hipotezę, kad saviraiškos galimybės darbe yra vienodai reikšmingos ir naujiems, ir ilgamečiams darbuotojams. Šis veiksnys nėra susijęs su darbo trukme organizacijoje, nei su jokiais demografiniais faktoriais, tai asmenybės savybė. Jei žmogus turi savirealizacijos poreikį ir turi galimybę jį patenkinti darbe, organizacinis įsipareigojimas stiprėja. Žmogiškųjų išteklių specialistams ir vadovams naudinga įvertinti, ar darbuotojai organizacijoje turi saviraiškos galimybių. Svarbu, kad žmonės jaustų, jog jie yra vertinami kaip asmenybės, kad skatinamas bei palaikomas jų iniciatyvumas ir kūrybingumas.

4.4.4. Moralinis skolos jausmas organizacijai



8 pav. Moralinio skolos jausmo organizacijai reikšmingumas

Daugiau nei pusė tiriamųjų abiejose grupėse moralinį skolos jausmą organizacijai vertina kaip reikšmingesnį veiksnį nei finansinis užmokestis (žiūrėti 8 pav.). Nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vertinimų naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse. Tai patvirtina hipotezę, kad naujiems ir ilgamečiams darbuotojams moralinis skolos jausmas organizacijai yra vienodai reikšmingas įpareigojantis veiksnys. Šis faktorius nėra susijęs su darbo stažu kompanijoje, nei su demografiniais duomenimis.

Skolos jausmas kyla, kai darbuotojas suvokia, jog organizacija jam duoda daugiau nei privalėtų, kad jo – kaip darbuotojo – indėlis yra mažesnis nei nauda, kurią suteikia organizacija. Organizacijos investicija į darbuotoją gali įtakoti normatyvinį įsipareigojimą: individas tampa įsipareigojęs dėl to, jog jaučiasi moraliai skolingas kompanijai ir savo darbu nori atsilyginti. Tačiau ne visi žmonės išgyvena šį jausmą: vienas darbuotojas toje pačioje situacijoje gali jaustis labai skolingas savo organizacijai, kai tuo tarpu kitas žmogus, tokio jausmo apskritai nepatiria. Tai priklauso ir nuo moralinio samprotavimo raidos lygio bei vertybinių orientacijų.

4.5. Organizacinio įsipareigojimo veiksnių reikšmingumas vienas kito atžvilgiu



9 pav. Organizacinio įsipareigojimo veiksnių reikšmingumo palyginimas tarpusavyje

Siekiant įvertinti, kurie organizacinio įsipareigojimo veiksniai yra patys reikšmingiausi ir, kurie mažiausiai svarbūs, tyrimo metu dalyvių buvo prašoma išranguoti veiksnius pagal svarbą (lyginant juos

tarpusavyje). Visi veiksniai buvo pateikti kartu ir jiems reikėjo priskirti skaitinę reikšmę, kur 10 reiškė, jog veiksnys labiausiai įtakoja darbuotojo apsisprendimą dirbti savo organizacijoje, 1 – mažiausiai įtakingas veiksnys. Ranginių duomenų centro matui įvertinti buvo skaičiuojamos medianos. Respondentų grupių atsakymai pavaizduoti 9 paveiksle. Šio rangavimo rezultatai dar kartą patvirtina hipotezes, kad naujiems darbuotojams reikšmingesni racionalūs išsipareigojimo veiksniai nei emociniai, o ilgamečiams darbuotojams – atvirksčiai. Tik trijų veiksnių: darbo sutarties, skolos jausmo organizacijai ir saviraiškos galimybių darbe reikšmingumas tarp grupių nesiskiria (gautos vienodos medianos). Visų kitų veiksnių įvertinimai naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse skiriasi. Taigi, galima daryti išvadą, jog darbo sutartis, skolos jausmas organizacijai ir savirealizacijos galimybės darbe naujiems ir ilgamečiams darbuotojams yra vienodai reikšmingi išsipareigojimo organizacijai saitai. Visų kitų veiksnių reikšmingumas tiriamosiose grupėse skiriasi.

Tyrimo rezultatai rodo, kad naujiems organizacijos darbuotojams patys reikšmingiausi organizacinio išsipareigojimo veiksniai yra profesinio tobulėjimo galimybės ir karjeros perspektyvos organizacijoje (žiūrėti 9 pav.). Veiksnys, mažiausiai iš visų įtakoiantis naujų darbuotojų apsisprendimą dirbti organizacijoje, yra moralinis skolos jausmas savo kompanijai (žiūrėti 9 pav.).

Ilgamečių darbuotojų grupėje patys svarbiausi išsipareigojimo veiksniai yra santykiai su kolegomis ir santykiai su vadovu. (žiūrėti 9 pav.). Mažiausią reikšmę, kaip išsipareigojimo faktorius, ilgamečiams darbuotojams turi skolos organizacijai jausmas. Taigi, šis veiksnys yra mažiausiai svarbus ir naujiems, ir ilgamečiams darbuotojams.

Esminių organizacinio išsipareigojimo veiksnių išskyrimas naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse, suteikia informacijos žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams bei organizacijų vadovams apie tai, į ką reikia atsižvelgti kuriant ar tobulinant jau esamas personalo valdymo sistemas. Siekiant kuo aukštesnio naujų darbuotojų išsipareigojimo kompanijai, svarbiausia atkreipti dėmesį į karjeros planavimo procesus. Svarbu, kad organizacija turėtų aiškia karjeros valdymo politiką. „Naujokas“ turėtų būti iš karto supažindinamas su tuo, kokios yra jo karjeros galimybės kompanijoje, ir kokios sąlygos turi būti įgyvendinamos, norint kilti vertikalčiai organizacijos struktūroje. Tokiu atveju naujo kompanijos nario lūkesčiai bus realistiškesni, ko pasekoje bus išvengta darbuotojo lūkesčių neatitikimo realybei ir iš to kylančio nusivylimo bei nepasitenkinimo. Taigi, žmogus pats galės planuoti tolesnę savo karjerą, žinodamas, kokias sąlygas jis turi įgyvendinti, norėdamas kilti karjeros laiptais.

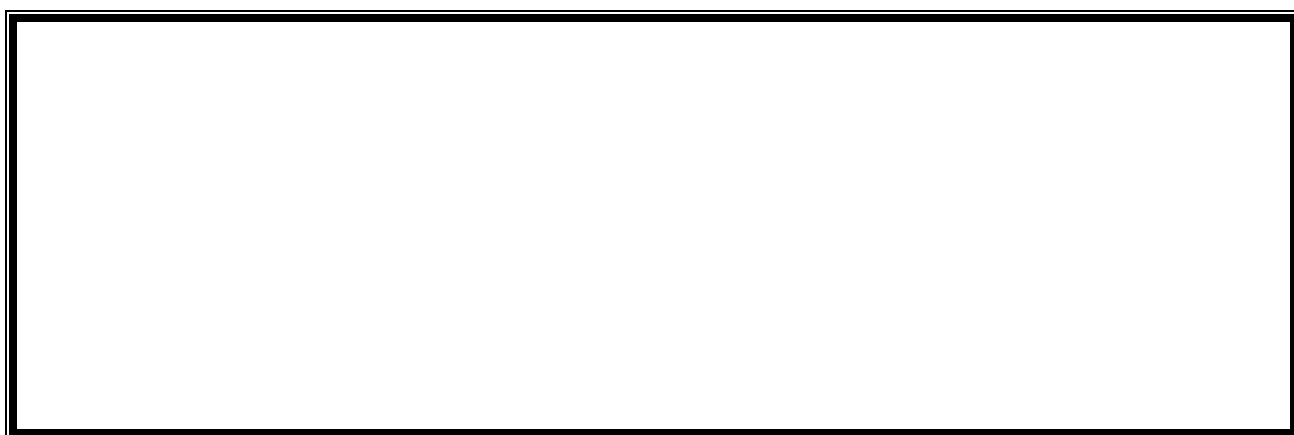
Kitas esminis organizacinį išsipareigojimą įtakoiantis faktorius- socialinių ryšių darbe kokybė. Jis reikšmingas visiems darbuotojams, o ilgamečiams nariams – tai pats svarbiausias veiksnys iš visų nagrinėtų šiame tyrime. Svarbu sudaryti visas sąlygas, kad santykių su vadovais ir kolegomis kokybė būtų kuo geresnė. Tai įmanoma stiprinant bendradarbiavimo klimatą organizacijoje, diegiant

komandinį darbą. Be to, klimatą gerina komandų formavimo renginiai ir įvairių kompanijos švenčių paminėjimas, bendros išvykos ir pan. Ne darbinėje aplinkoje susidaro geresnės galimybės pažinti darbuotojus kaip asmenybes ir stiprinti socialinius ryšius. To pasekoje stiprės ir darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.

4.6. Savo galimybių susirasti kitą darbą vertinimas ir įsipareigojimas organizacijai

Tyrėjai, analizuojantys darbuotojų kaitos tendencijas, teigia, jog kuo prasčiau asmuo vertina savo galimybes įsidarbinti kitose kompanijose, tuo jų įsipareigojimas organizacijai yra stipresnis. Šį fenomeną paaiškina „praradimų baimės“ teorija. Esamas darbas, net jei jis neteikia pasitenkinimo, gali būti vertinamas kaip stabilumo garantas, ir jo netekimas reikštų didelį praradimą (Luthans, 1992).

Šiuo tyrimu buvo siekiama nustatyti, kaip organizacinio įsipareigojimo veiksnių reikšmingumas priklauso nuo savo galimybių įsidarbinti kitose organizacijose vertinimo. Respondentų buvo klausama, kaip jie vertina savo galimybes susirasti kitą darbą. Buvo prašoma pasirinkti vieną iš trijų galimų atsakymo variantų. Kurių pirmas reiškia, jog žmogus savo galimybes vertina labai pozityviai, antras variantas reiškia, kad mano, jog susirastų kitą darbą, bet tam reikėtų daug laiko ir pastangų, ir trečiasis atspindi labai negatyvų savo galimybių vertinimą. Siekiant išsiaiškinti, kaip visų įsipareigojimo veiksnių reikšmingumas priklauso nuo savo galimybių vertinimo, buvo palyginti vidurkiai visų įsipareigojimo veiksnių bendrai, priklausomai nuo kitų alternatyvų įsidarbinti asmeninio vertinimo.

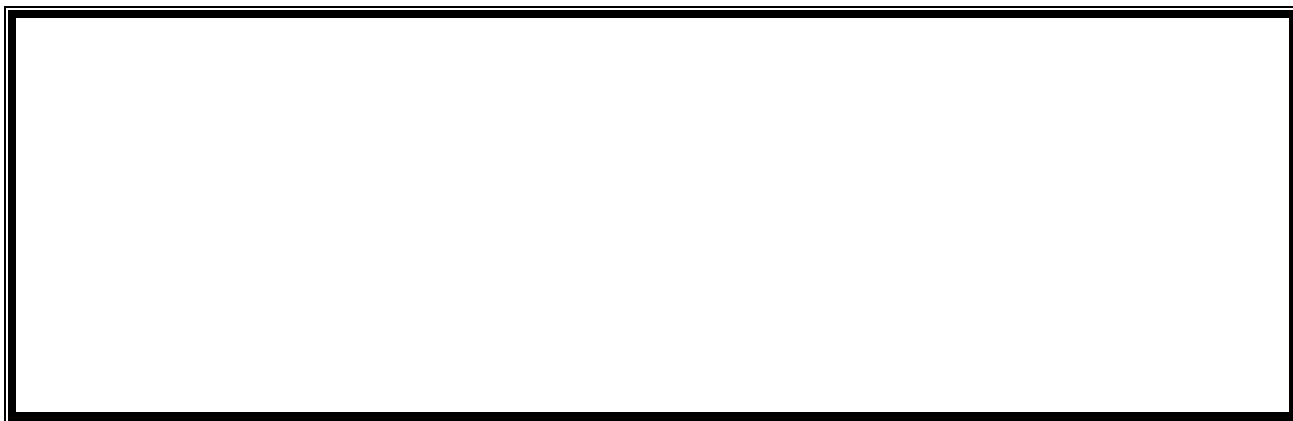


10 pav. Įsipareigojimo veiksnių reikšmingumas priklausomai nuo galimybių susirasti darbą vertinimo

Rezultatai pateikti 10 paveiksle. Jie rodo, kad įsipareigojimo veiksnių reikšmingumas nėra susijęs su savo galimybių susirasti naują darbą vertinimu: visų trijų grupių vidurkiai yra beveik vienodi,

tarp jų nėra statistiškai reikšmingo skirtumo ($p > 0,05$). Tai paneigia iškeltą hipotezę, jog asmenys, kurie savo galimybes susirasti naują darbą vertina neigiamiau, teikia didesnę svarbą įsipareigojimo veiksniams nei tie, kurie savo galimybes įsidarbinti kitose įmonėse vertina pozityviai.

Siekiant nustatyti, kaip savo galimybių susirasti kitą darbą vertinimas yra susijęs su įsipareigojimo pobūdžiu, buvo palygintas racionalių ir emocinių veiksnių reikšmingumas trijose grupėse (pagal vertinimo tipą). Buvo lyginami racionalių ir emocinių veiksnių vidurkiai. Rezultatai pateikti 11 paveiksle. Nustatyta, jog abiejų tipų organizacinio įsipareigojimo veiksniai yra beveik vienodai reikšmingi visiems tiriamiesiems. Statistiškai reikšmingų skirtumų nėra nei tarp grupių, nei grupių viduje ($p > 0,05$). Tai paneigia hipotezę, jog asmenys, kurie savo galimybes susirasti naują darbą vertina neigiamiau, teikia didesnę svarbą racionaliems įsipareigojimo veiksniams nei emociniams.



11 pav. Racionalių veiksnių reikšmingumas priklausomai nuo galimybių susirasti kitą darbą vertinimo

Rezultatų neatitikimas iškeltai hipotezei, kad egzistuoja ryšys tarp įsipareigojimo veiksnių reikšmingumo ir savo galimybių susirasti naują darbą vertinimo, gali būti paaiškinamas tuo, jog šiame tyrime dalyvavę asmenys, kurie mano, neturintys kitų įsidarbinimo alternatyvų, visi be išimties priklauso ilgamečių darbuotojų grupei. Taigi, kaip jau buvo įrodyta anksčiau šiems respondentams emociniai įsipareigojimo veiksniai yra reikšmingesni nei naujų darbuotojų grupės tiriamiesiems. Tolygaus tiriamųjų pasiskirstymo pagal savo galimybių susirasti kitą darbą vertinimą naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse nebuvimas neleidžia daryti griežtų išvadų apie hipotezės paneigimą.

Dar viena priežastis, kodėl tyrimo metu gauti rezultatai prieštarauja iškeltai hipotezei, gali būti ta, kad asmenys negatyviai vertinantys savo įsidarbinimo galimybes, buvo linkę pateikti socialiai pageidautinus atsakymus. Darbuotojas, kuris mano, kad neturi jokių kitų alternatyvų, bijo prarasti darbą, nes jį suvokia kaip saugumo ir stabilaus atlyginimo garantą. Asmenys, patiriantys psichologinį

nesaugumą, yra linkę pateikti socialiai pageidautinus atsakymus. Socialinio pageidaujamo tendencija gali būti vienas iš šio tyrimo ribotumų. Nors instrukcijoje tiriamiesiems buvo akcentuojama, kad dalyvavimas tyrime yra anoniminis ir konfidencialus: atsakymai niekur nebus skelbiami, jų nesužinos nei kolegos, nei vadovas, galbūt to nepakako. Būtų naudinga pakartotinai atlikti tyrimą su tais pačiais tiriamaisiais, prašant jų įrašyti savo vardą ir pavardę, o po to palyginti abiejų tyrimų rezultatus tarpusavyje. Tai leistų gerai įvertinti, kiek stipriai pasireiškia socialinio pageidaujamo tendencija. Tačiau tam, kad būtų galima pakartotinai atlikti tyrimą, naudojant tą pačią metodiką, turėtų praėti nemažas laiko tarpas. O šiame tyrime laikas yra reikšmingas tuo atžvilgiu, kad buvo griežtai apibrėžtas vienos iš tiriamųjų grupių – naujų darbuotojų – darbo stažas organizacijoje (ne ilgesnis nei 1,5 metų). Taigi, pakartotinį tyrimą atliekant po ilgesnio laiko gali būti prarandamas renkamos informacijos aktualumas. Pakartotinį tyrimą būtų naudinga atlikti su ilgamečių darbuotojų grupės respondentais. Nors ir nepilnai, tačiau tai leistų įvertinti socialinio pageidaujamo tendencijos pasireiškimą.

Išanalizavus organizacinio įsipareigojimo veiksnių reikšmingumą naujų ir ilgamečių darbuotojų grupėse, galima geriau suvokti darbuotojų poreikių skirtumus, kurie yra įtakojami karjeros raidos stadijos. Esminių veiksnių, įtakančių įsipareigojimą išskyrimas ir jų reikšmingumo darbuotojams analizė suteikia naudingos informacijos žmoniškųjų išteklių valdymo klausimais. Remiantis šia informacija, galima kurti adekvatesnes ir efektyvesnes darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimo programas.

Viliuosi savo darbu atskleidusi organizacinio įsipareigojimo problematiką ir aktualumą šių dienų darbo rinkoje. Tolimesnių tyrimų kryptys galėtų būti: įvairesnių organizacinio įsipareigojimo veiksnių išskyrimas ir jų reikšmingumo analizė skirtingose karjeros raidos stadijose, įtraukiant keletą tiriamųjų grupių. Be to, būtų prasminga išanalizuoti, ar ir kaip kinta organizacinio įsipareigojimo veiksnių svarba priklausomai nuo darbuotojo kvalifikacijos ir statuso organizacijoje.

IŠVADOS

1. Nustatyta, jog darbuotojų organizacinę išsipareigojimą įtakoja **racionalaus** ir **emocinio** pobūdžio veiksniai. Pagrindiniai racionalaus išsipareigojimo veiksniai yra darbo sutartis, darbo sąlygos, karjeros perspektyvos ir profesinio tobulėjimo galimybės. Svarbiausi emociniai organizacinę išsipareigojimą įtakojantys faktoriai: moralinis skolos jausmas organizacijai, organizacijos tikslai ir vertybės, socialiniai ryšiai darbe bei saviraiškos galimybės.
2. **Nauji organizacijos darbuotojai** didesnę reikšmę teikia **racionaliems** išsipareigojimo veiksniams nei emociniams. **Ilgamečiai darbuotojai**, atvirkščiai, kaip reikšmingus, dažniau įvardija **emocinius** veiksnius. Naujų darbuotojų išsipareigojimas organizacijai yra labiau racionalaus pobūdžio, ilgamečių darbuotojų – emocinio.
3. **Nauji darbuotojai**, kaip esminius organizacinio išsipareigojimo veiksnius, dažniausiai įvardija **karjeros perspektyvas ir profesinio tobulėjimo galimybes**. Darbuotojams, kurie tik pradeda savo karjeros kelią labai svarbu tobulėti kaip specialistui, įgyti naujų žinių, įgūdžių ir kompetencijų bei siekti aukštesnio statuso organizacijoje.
4. **Ilgamečiams darbuotojams** patys stipriausi organizacinio išsipareigojimo saitai yra **socialiniai ryšiai darbe**. Didelė santykių su kolegomis ir vadovu kokybės svarba rodo stiprią ilgamečių darbuotojų identifikaciją su organizacija.
5. **Darbo sutartis** bei **darbo sąlygos** ir naujų, ir ilgamečių darbuotojų yra vienodai dažnai įvardijami kaip reikšmingi išsipareigojimo veiksniai. Šių išpareigojančių saitų reikšmingumas nepriklauso nuo darbo stažo organizacijoje.
6. **Ilgamečiai darbuotojai** išreiškia stipresnę išsipareigojimą **organizacijos tikslams ir vertybėms** nei nauji darbuotojai. Ilgamečių narių internalizacija stipresnė, gilesnis įsitraukimas į organizacijos veiklą.
7. **Saviraiškos galimybės darbe** vienodai reikšmingos naujiems ir ilgamečiams organizacijos nariams. Savirealizacijos poreikio stiprumas yra asmenybės savybė.
8. **Moralinis skolos jausmas organizacijai** – veiksnys, kuris mažiausiai įtakoja darbuotojų išsipareigojimą savo kompanijai, jo reikšmingumas nėra susijęs su darbo stažu. Šis jausmas kyla priklausomai nuo to, kaip vertinamos organizacijos investicijos į savo darbuotojus, ir yra įtakojamas asmens moralinio samprotavimo raidos stadijos bei vertybinių orientacijų.
9. **Kitų alternatyvų įsidarbinti trūkumas** mažai susijęs su darbuotojų organizaciniu išsipareigojimu.

LITERATŪRA

1. Beach L.R., Connolly T. The Psychology of Decision Making: People in Organizations. Sage Publications, Inc., 2005. P. 107-109.
2. Bučiūnienė I. Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų išsipareigojimą organizacijai.// Vadovo pasaulis, 2006, [žiūrėta 2007 m. balandžio 2 d.] Prieiga per internetą: http://www.teisescentras.lt/readarticle.php?article_id=116
3. Chughtai A.A., Zafar S. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers.// Applied H.R.M. Research, 2006, vol. 11, no. 1, p. 39-64. [žiūrėta 2007 balandžio 14 d.] Prieiga per internetą: [http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2011/MS%2011_1_%20Chughtai%20\(pages%2039-64\).pdf](http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2011/MS%2011_1_%20Chughtai%20(pages%2039-64).pdf)
4. Cole M.S., Bruch H. Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? // Journal of Organizational Behaviour, 2006, vol. 27, p. 585-605. [žiūrėta 2007 m. lapkričio 17 d.] Prieiga per internetą: www.interscience.wiley.com/10.1002/job.378
5. Cullen J.B., Parboteeah K.P., Victor B. The Effects of Ethnical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis.// Journal of Business Ethics, 2003, vol. 46, p. 127-141. [žiūrėta 2007 m. balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: www.springerlink.com/index/LH6014384GV71768.pdf
6. Dordevič B. Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes.// Economics and Organization, 2004, vol. 2, no. 2, p. 111-117.
7. Furnham A.O. The psychology of behavior at work: the individual in the organization, 2001.
8. Gautam T., Dick R.V., Wagner U. Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts.// Asian Journal of Social Psychology, 2004, no. 7, p. 301-315. [žiūrėta 2007 kovo 11d.] Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1467-839X.2004.00150.x>
9. Gelade G.A., Dobson P., Gilbert P. National Differences In Organizational Commitment: Effect of Economy, Product of Personality, or Consequence of Culture? // Journal of Cross-Cultural Psychology, 2006, vol. 37, no. 5, p. 542-556. [žiūrėta 2007 balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: <http://jcc.sagepub.com/cgi/content/abstract/37/5/542>
10. Lam T., Lo A., Chan J. New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry.// Journal of Hospitality & Tourism Research, 2002, vol. 26,

- no. 3, p. 217-234. [žiūrėta 2007 m. balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: <http://jht.sagepub.com/cgi/content/abstract/23/3/217>
11. Lim V.K.G., Teo T.S.H. Effects of individual characteristics on police officers' work-related attitudes. // Journal of Managerial Psychology, 1998, vol. 13, no. 5/6, p. 334-342. [žiūrėta 2007 m. balandžio 3 d.] Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500130504.pdf>
 12. Luthans F. Organizational Behaviour. McGraw- Hill, Inc., 1992. P. 124-126.
 13. Meyer J.P., Allen J.N., Smith C. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of Three-Component Conceptualizations // Journal of Applied Psychology, 1993, vol. 78, no. 3, p. 538-551.
 14. Minner J. Organizational Behaviour: Performance and Productivity. State University, 1988. P. 233-237.
 15. Myers D.G. Psichologija. Poligrafija ir informatika, 2000. P. 86.
 16. O'Reilly Ch., Chatman J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour // Journal of Applied Psychology, 1986, vol. 5, no. 3, p. 492-499.
 17. Pakalkaitė L. Emocinis įsipareigojimas. // Vadovo pasaulis, 2006, no. 6. [žiūrėta 2007 m. balandžio 11 d.] Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=49>
 18. Paukštytė L. Lietuvos darbuotojų prisirišimas. // Vadovo pasaulis, 2005, no. 11. [žiūrėta 2007 m. balandžio 12 d.] Prieiga per internetą: <http://www.paciolis.lt/?cid=14398&details=1>
 19. Perry R.W. The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust // Review of Public Personnel Administration, 2004, vol. 24, no. 2, p. 133-149. [žiūrėta 2007 m. balandžio 14 d.] Prieiga per internetą: <http://rop.sagepub.com/cgi/content/abstract/24/2/133>
 20. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003. P. 20.
 21. Robertson P.J., Wing-Hung Lo C., Shui-Yan Tang. Money, Mission, or Match: Antecedents of Commitment Among Public Employees in China // Administration & Society, 2007, vol. 39, no. 1, p. 3-24. [žiūrėta 2007 m. balandžio 22 d.] Prieiga per internetą: <http://aas.sagepub.com/cgi/content/abstract/39/1/3>
 22. Somech A., Bogler R. Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment. // Educational Administration Quarterly, 2002, vol. 38, no. 4, p. 555-577. [žiūrėta 2007 m. balandžio 22 d.] Prieiga per internetą: <http://eaq.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/4/55>

23. Ščiavinskas V. Lietuvoje darbuotojų lojalumas silpnėja. [žiūrėta 2007 m. balandžio 14 d.] Prieiga per internetą: <http://www.lrytas.lt/?id=11762773931175735729&view=4>
24. Tao M., Takagi H., Ishida M., Masuda K. A study of antecedents of organizational commitment.// Japanese Psychological Research, 1998, vol. 40, no. 4, p. 198-205. [žiūrėta 2007 m. Balandžio 12 d.] Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/1468-5884.00094>
25. Urbonavičiūtė I. Apie lojalumą. [žiūrėta 2007 m. kovo 23 d.] Prieiga per internetą: www.vaiciulis.lt/apie_lojaluma.htm
26. Valentine S., Godkin L., Lucero M. Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. // Journal of Business Ethics, 2002, no. 41, p. 349-360. [žiūrėta 2007 m. kovo 10 d.] Prieiga per internetą: <http://www.springerlink.com/content/w08mq50814u6v216/fulltext.pdf>
27. Weber J., Kurke L.B., Pentico D.W. Why do Employees Steal?: Assessing Differences in Ethical and Unethical Employee Behavior Using Ethical Work Climates.// Business Society, 2003, vol. 42, no. 3, p. 359-380. [žiūrėta 2007 m. balandžio 12 d.] Prieiga per internetą: <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/42/3/359>
28. Westhuizen C. Work Related Attitudes as Predictors of Employee Absenteeism, 2006. [žiūrėta 2007 m. balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/theses/available/etd-09222006-105651/unrestricted/dissertation.pdf>

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimė naudota metodika

Gerb. darbuotojau,

Esu Vilniaus universiteto organizacinės psichologijos studentė ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – paanalizuoti, kaip sprendžiamos su darbu susijusios probleminės situacijos. Žemiau pateikta 10 tokių situacijų, kuriose susiduria skirtingos vertybės, tokiu atveju pasirinkti vienintelį teisingą sprendimą yra sudėtinga. Įdėmiai perskaitykite ir išsigilinkite į kiekvieną iš jų. Pasistenkite kuo labiau įsijausti į situaciją ir susitapatinti su jos veikėju. Po kiekviena situacija pateiktas klausimas ir du galimi atsakymo būdai. Pasirinkite tą atsakymo variantą, kuris labiausiai atspindėtų Jūsų paties elgesį aprašytoje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų. Čia nėra nei teisingų, nei klaidingų atsakymų, o Jūsų nuomonė labai vertinga.

Dalyvavimas tyrimė yra anoniminis ir konfidencialus: atsakymai niekur nebus skelbiami, jų nesužinos nei Jūsų kolegos, nei vadovas. Jūsų ir kitų asmenų pateikti atsakymai bus analizuojami kartu, siekiant nustatyti bendras tendencijas.

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

1) Rimas dirba organizacijoje jau keletą metų. Ką tik jam paskambino iš kitos įmonės ir pakvietė pereiti dirbti pas juos, siūlydami geresnį atlyginimą. Rimas svarsto: „Aš pasirašiau darbo sutartį ir ją įsipareigojau dirbti šioje organizacijoje“.

Rimas esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų.

Kaip Jūs elgiatės?

1. Lieku dabartinėje organizacijoje
2. Priimu naują darbo pasiūlymą

2) Agnė pradėjo dirbti savo organizacijoje neturėdama jokios patirties. Jai buvo suteikti visi reikalingi mokymai, ją siūsdavo į stažuotes, padėjo vyresni kolegos. Organizacijos ir jos pačios pastangų dėka ji tapo vertinama specialiste. Agnė gavo pasiūlymą pereiti dirbti į kitą įmonę, kur jai siūlo didesnį atlyginimą.

Agnė esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų.

Kaip Jūs elgiatės?

1. Lieku dabartinėje organizacijoje
2. Priimu naują darbo pasiūlymą.

3) Sima dar tik pradeda savo karjerą. Kol kas nei pats darbo pobūdis, nei užmokestis nėra tokie, apie kokius ji svajoja. Tačiau šioje organizacijoje ji mato dideles karjeros perspektyvas. Sima svarsto, ar ieškoti įdomesnio ir pelningesnio darbo dabar, ar likti šioje organizacijoje ir kilti karjeros laiptais.

Sima esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų.

Kaip Jūs elgiatės?

1. Lieku dabartinėje organizacijoje
2. Ieškau kito darbo.

4) Rasa dirba įmonėje, kur turi puikias sąlygas tobulėti kaip specialistė. Ji siunčiama į įvairius mokymus, darbo pobūdis kinta taip, kad ji turi galimybę išmėginti save vis naujose sferose ir įgyti naujų įgūdžių bei kompetencijų. Rasa gavo pasiūlymą pereiti dirbti į kitą įmonę, kur jai siūlomas didesnis atlyginimas.

Rasa esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų.

Kaip Jūs elgiatės?

1. Lieku dabartinėje organizacijoje
2. Priimu naują darbo pasiūlymą.

5) Vytautas labai gerai sutaria su savo kolegomis: jie dalijasi patirtimi, padeda vieni kitiems spręsti iškilusias problemas. Tai žmonės, kuriais Vytautas pasitiki, gerbia ir vertina jų nuomonę. Vytautas gavo pasiūlymą pereiti dirbti į kitą įmonę, kur jam siūlo didesnę atlyginimą.

Vytautas esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų.

Kaip Jūs elgiatės?

1. Lieku dabartinėje organizacijoje

2. Priimu naują darbo pasiūlymą

6) Ugnius dirba įmonėje, kur sudarytos labai palankios darbo sąlygos: patogi darbo vieta, yra visa reikalinga įranga, lengvai pasiekiamą būtina informacija. Ugnius gavo pasiūlymą pereiti dirbti į kitą įmonę, kur jam siūlomas didesnis atlyginimas.

Ugnius esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų.

Kaip Jūs elgiatės?

1. Lieku dabartinėje organizacijoje
2. Priimu naują darbo pasiūlymą.

7) Mantas dirba įmonėje, kurios tikslai aiškiai apibrėžti. Tikslai, kurių organizacija siekia, Mantui yra asmeniškai svarbūs ir jis deda daug pastangų, kad jie būtų įgyvendinti. Mantas gavo pasiūlymą pereiti dirbti į kitą įmonę, kur jam siūlo didesnę atlyginimą.

Mantas esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų.

Kaip Jūs elgiatės?

1. Lieku dabartinėje organizacijoje
2. Priimu naują darbo pasiūlymą.

8) Rūta darbe turi galimybę realizuoti save kaip asmenybę: ištraukia į projektų kūrimą ir įgyvendinimą, pati inicijuoja įvairius renginius, ir nebūtinai susijusius su jos tiesioginėmis pareigomis. Rūta gavo pasiūlymą pereiti dirbti į kitą įmonę, kur jai siūlo didesnę atlyginimą.

Rūta esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų.

Kaip Jūs elgiatės?

1. Lieku dabartinėje organizacijoje
2. Priimu naują darbo pasiūlymą

9) Živilė dirba organizacijoje, kurios propaguojamos vertybės atitinka ir jos pačios asmenines vertybes, teisingumo supratimą. Ji patenkinta, kad darbe nereikia nusižengti savo moralės normoms ir sąžinei. Živilė gavo pasiūlymą pereiti dirbti į kitą įmonę, kur jai siūlo didesnę atlyginimą.

Živilė esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų.

Kaip Jūs elgiatės?

1. Lieku dabartinėje organizacijoje
2. Priimu naują darbo pasiūlymą

10) Martyno vadovas visuomet atsižvelgia į jo nuomonę, klausia patarimų, paveda atlikti reikšmingas ir atsakingas užduotis. Jis jaučiasi gerbiamas ir vertinamas. Martynas gavo pasiūlymą pereiti dirbti į kitą įmonę, kur jam siūlo didesnę atlyginimą.

Martynas esate Jūs. Iš pateiktų variantų pasirinkite vieną, kuris labiausiai atitiktų Jūsų poelgį šioje situacijoje. Nesvarstykite kitų galimų sprendimo būdų ir pažymėkite tik vieną iš pateiktų.

Kaip Jūs elgiatės?

1. Lieku dabartinėje organizacijoje
2. Priimu naują darbo pasiūlymą

Žemiau išvardinti veiksniai, kurie įtakoja žmogaus apsisprendimą dirbti savo darbovietėje. Apgalvokite, kiek Jums asmeniškai svarbūs visi šie veiksniai ir išrikiuokite juos nuo labiausiai įtakojančio apsisprendimą dirbti savo organizacijoje iki mažiausiai įtakojančio. Prie kiekvieno punkto parašykite skaičių nuo 1 iki 10, tas pats skaičius gali būti parašytas tik vieną kartą.

10 - labiausiai įtakoja Jūsų apsisprendimą dirbti savo organizacijoje;

1 - mažiausiai įtakoja.

- Jaučiuosi skolingas savo organizacijai -
- Organizacijos siekiami tikslai -
- Organizacijos propaguojamos vertybės -
- Santykiai su kolegomis -
- Santykiai su vadovu -
- Saviraiškos galimybės -
- Darbo sutartis -
- Karjeros perspektyvos -
- Darbo sąlygos -
- Galimybė tobulėti kaip specialistui –

Kaip vertinate savo galimybes susirasti kitą darbą? (apibraukite vieną variantą)

1. Lengvai susirasčiau kitą darbą;
2. Susirasčiau, bet reikėtų nemažai laiko ir pastangų;
3. Susirasti kitą darbą būtų labai sunku ar beveik neįmanoma.

Kiek metų dirbate savo dabartinėje darbovietėje? _____

Koks Jūsų amžius? _____

Jūsų lytis

1. Vyr.
2. Mot.

Ačiū!

Metodikoje pateiktų dileminių situacijų klasifikacija

4 lentelė. Dileminių situacijų klasifikacija

Veiksnių tipas	Organizacinio išsipareigojimo veiksniai	Dileminės situacijos eilės numeris klausimyne
Racionalūs veiksniai	Darbo sutartis	1 situacija
	Darbo sąlygos	6 situacija
	Karjeros perspektyvos	3 situacija
	Profesinio tobulėjimo galimybės	4 situacija
Emociniai veiksniai	Moralinis skolos jausmas organizacijai	2 situacija
	Organizacijos tikslai	7 situacija
	Organizacijos vertybės	9 situacija
	Santykiai su kolegomis	5 situacija
	Santykiai su vadovu	10 situacija
	Saviraiškos galimybės	8 situacija