

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Andrius Vaitiekūnas

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su vadovavimo stiliumi ir darbuotojų
įsitraukimu į darbą**

Darbo vadovas: doc. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius 2007

Baigiamąjį darbą *“Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su vadovavimo stiliumi ir darbuotojų išitraukimu į 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)

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
PRATARMĖ	6
1. ĮVADAS	8
1.1. ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI APIBŪDINIMAS	8
1.1.1. Įsipareigojimo organizacijai teoriniai modeliai	9
1.1.2. Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su kitais veiksniais	13
1.2. VADOVAVIMO STILIUS	16
1.2.1. Vadovavimo apibūdinimas	16
1.2.2. Vadovavimo stiliaus sąsajos su kitais veiksniais	18
1.3. ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ	20
1.3.1. Įsitraukimo į darbą apibūdinimas	20
1.3.2. Įsitraukimo į darbą sąsajos su kitais veiksniais	21
1.4. ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI SĄSAJOS SU VADOVAVIMO STILIUMI IR ĮSITRAUKIMU Į DARBĄ	22
1.4.1. Įsipareigojimas organizacijai ir vadovavimo stilius	22
1.4.2. Įsipareigojimas organizacijai ir įsitraukimas į darbą	23
1.5. TYRIMO TIKSLAS, UŽDAVINIAI IR HIPOTEZĖS	25
2. METODIKA	27
2.1. DALYVIAI	27
2.2. TYRIMO METODAI	29
2.3. DUOMENŲ APDOROJIMAS	31
2.4. TYRIMO EIGA	31
3. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	32
4. IŠVADOS	51
LITERATŪRA	52
PRIEDAI	57

SANTRAUKA

Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su vadovavimo stiliumi ir darbuotojų įsitraukimu į darbą

Įsipareigojimas organizacijai jau kelis dešimtmečius yra įvardinamas kaip svarbus veiksnys, gelbstintis nuo darbuotojų kaitos ir didinantis organizacijos efektyvumą. Yra nustatyta, jog įsipareigojimas organizacijai taip pat siejasi su pasitenkinimu darbu, organizacine kultūra, įsitraukimu į darbą, vadovavimo stiliais ir daugeliu kitų veiksnių. Tačiau analizuojant literatūrą pastebėta, jog apie kai kuriuos įsipareigojimo organizacijai ryšius su kitais kintamaisiais yra prieštaringų nuomonių, o apie tam tikras sąsajas informacijos trūksta.

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti tarpusavio sąsajas tarp įsipareigojimo organizacijai, vadovavimo stiliaus ir įsitraukimo į darbą ir palyginti jas tarpusavyje. Tyrime dalyvavo 116 respondentų, kurie užpildė klausimynus apie savo įsipareigojimą organizacijai, įsitraukimą į darbą bei savo tiesioginių vadovų vadovavimo stilių.

Atlikus statistinę duomenų analizę, buvo gauta, jog įsipareigojimas organizacijai labiau koreliuoja su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi, nei su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi. Taip pat nustatyta, jog įsipareigojimo organizacijai sąsajos su įsitraukimu į darbą bei į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi statistiškai reikšmingai nesiskiria, tačiau įsipareigojimo organizacijai koreliacija su įsitraukimu į darbą statistiškai reikšmingai skiriasi nuo į santykius orientuoto vadovavimo stiliaus. Tyrimo metu buvo analizuojami ir įtakos ryšiai tarp kintamųjų ir gauta, jog abu tirti vadovavimo stiliai turi didesnę įtaką įsipareigojimui organizacijai, nei įsitraukimui į darbą.

Šis tyrimas yra naudingas tuo, jog buvo nustatyti tam tikri įsipareigojimo organizacijai ypatumai, išsiaiškinti ryšiai su kitais kintamaisiais bei leido suformuluoti rekomendacijas ateities tyrimams.

SUMMARY

Organizational Commitment Links With Leadership Style and Employee Job Involvement

Organizational commitment is claimed to be a critical factor in reducing employee's actual turnover or intention to leave and enhancing organizational effectiveness for the past few decades. It is stated that organizational commitment is also linked with job satisfaction, organizational culture, job involvement, leadership style and many other variables. Literature analysis showed that links between organizational commitment and some factors are not clear though. Moreover, there is a shortage of information about some specific connections.

The purpose of this research was to explore the peculiarities of links between organizational commitment, leadership style and job involvement and to compare these links with each other. 116 participants filled in questionnaires about their organizational commitment, job involvement and the leadership style of their direct superiors.

Statistical data analysis revealed that organizational commitment has a stronger correlation with people oriented leadership style than with task oriented leadership style. It was concluded that the link between organizational commitment with task orientated leadership style does not differ statistically significantly from the organizational commitment link with job involvement. On the other side, the correlation of organizational commitment with job involvement is different from the connection between organizational commitment and people oriented leadership style. During this research attention was also paid to the influential nature of the relationship between the variables. The results show that the impact of leadership styles is stronger on organizational commitment in compare with job involvement.

This research benefits understanding of some peculiarities of organizational commitment, explains the nature of links between research variables and provides recommendations for further research.

PRATARMĖ

Šiuolaikiniame versle vis dažniau girdimas teiginys, jog esant vienodai techninei bazei, vienintelis konkurencinio pranašumo šaltinis yra organizacijos žmogiškasis kapitalas. Vis labiau tikimasi, jog darbuotojai demonstruos pastangas, motyvaciją ir iniciatyvą. Tačiau padidėjusios konkurencijos eroje visuomenė tampa vis mobilesne, darbuotojų lojalumas organizacijoms nyksta, o augantys darbuotojų kaitos rodikliai (Freund, 2003, p. 708) tampa gniuždančia žmogiškųjų išteklių valdymo realybe, kurios prognozė ir kontrolė gali padidinti organizacijų efektyvumą.

Organizacinėje teorijoje ir tyrimuose, bandymai prognozuoti darbuotojų elgesį susitelkę ties organizaciniu įsipareigojimu¹, kaip pačiu svarbiausiu veiksniu. Organizacijos sėkmė priklauso jau ne tik nuo to, kaip gerai organizacija išnaudoja savo žmogiškąsias kompetencijas, tačiau ir nuo to, kaip ji stimuliuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Greitėjantys pokyčiai, didėjantys darbo krūviai, dažnėjantys organizaciniai iššūkiai ir krizės, darbo jėgos trūkumas bei vis stiprėjantis aplinkos spaudimas – šie ir kiti veiksniai lemia, jog organizacijoms nebeužtenka vien tik įsipareigojusių darbuotojų. Tai, ką darbuotojas veikia darbe buvo svarbu visais laikais, tačiau dabartinėmis aplinkybėmis į darbą įsitraukusių darbuotojų poreikis yra didesnis nei bet kada anksčiau (Manion, 2004, p. 167).

Tai, kiek darbuotojai stengiasi organizacijos labui, nulemia organizacijos bendrą veiklos efektyvumą. Logiška manyti, jog stipriai į darbą įsitraukęs kompetentingas darbuotojas savo užduočių atlikimui bus linkęs skirti daugiau pastangų, o tai padidina sėkmingo užduoties atlikimo tikimybę. Taigi darbuotojai su stipriu įsitraukimu šiandieniniame versle vertinami kaip geresni, nei mažai į darbą įsitraukę organizacijos nariai.

Vadovams taip pat svarbu suprasti organizacinio įsipareigojimo svarbą. Vadovai, kurie supranta organizacinio įsipareigojimo ypatumus, formavimosi procesą ir svarbiausius veiksnius, gali sąmoningai elgtis taip, kad pastiprintų pavaldinių įsipareigojimą. Tokiu būdu labai svarbiu tampa tinkamas vadovavimo stilius, kuris padeda stiprinti darbuotojų įsipareigojimą (Khan et al., 2004, p. 120).

Jau kelios dešimtys metų įsipareigojimas organizacijai yra tyrinėjamas ir santykinai vertinamas kaip panacėja, gelbstinti nuo darbuotojų kaitos ir vedanti geresnio darbuotojų, o kartu ir organizacijos, efektyvumo link. Deja, ankstesni tyrimai dažniausiai pasižymėdavo santykinu fragmentiškumu – įsipareigojimas organizacijai analizuojamas arba santykyje su išoriniais kintamaisiais, tokiais kaip vadovavimo stilius, organizacinė kultūra etc., arba su vidiniais, tokiais kaip įsitraukimas į darbą, ar

¹ Terminai *įsipareigojimas organizacijai* ir *organizacinis įsipareigojimas* čia ir toliau naudojami sinonimiškai.

pasitenkinimas juo. Tačiau trūksta darbų, kuriuose išoriniai kintamieji būtų analizuojami kartu su vidiniais.

Įsipareigojimą organizacijai ir išorinius bei vidinius veiksnius apjungiančių tyrimų Lietuvoje nėra daug, todėl šiame tyrime bus siekiama geriau pažinti vadovavimo stiliaus ir įsitraukimo į darbą sąsajas su įsipareigojimu organizacijai.

1. ĮVADAS

1.1. Įsipareigojimo organizacijai apibūdinimas

Įsipareigojimo organizacijai sąvoka iškilo praeito amžiaus 8-tame dešimtmetyje ir nuo tol yra intensyviai tyrinėjama (Singh, 2000, p. 228; Foote, 2005, p. 203), tačiau nėra vieno, visuotinai priimtino apibrėžimo (Yousef, 2000, p. 7). Įsipareigojimas organizacijai yra sunkiai apibrėžiama sąvoka (Meyer, 2004, p. 992) ir Morrow (1983, cit.pg, O'Reilly, 1986, p. 492) teigimu, galima suskaičiuoti daugiau kaip 20 skirtingų įsipareigojimo organizacijai apibrėžimų. Nors vieningo apibrėžimo ir nėra, skirtingų autorių pateikiamuose variantuose dažniausiai pasitaikantis elementas yra individo psichologinis prisirišimas prie organizacijos, identifikacija su ja (Steers, 1977, p. 46; Yousef, 2000, p. 7).

Šiame darbe *įsipareigojimas organizacijai* apibrėžiamas kaip *santykinis asmens identifikacijos su konkrečia organizacija lygmuo* (Singh et al, 1998, p. 229; Nijhof, 1998, p. 243).

Skirtingų autorių įvardinamą įsipareigojimo organizacijai svarbą galima skirstyti į du lygius:

- *Makro-svarba*. Vieni autoriai teigia, jog įsipareigojimas organizacijai yra bet kokios žmoniškųjų išteklių valdymo (ŽIV) analizės šerdis ir visa ŽIV politikos esmė yra įsipareigojimo lygio didinimas, kad iš to sektų kiti teigiami rezultatai (Guest, 1998; cit. pg. Singh V., 2000, p. 229). Prie šios grupės autorių galima priskirti ir Commeiras et al. (2001, p. 239), kurie tvirtina, kad įsipareigojimas organizacijai yra raktinis santykių tarp darbuotojo ir organizacijos veiksnys.
- *Mikro-svarba*. Įsipareigojimo organizacijai svarba dėl konkrečių ryšių su kitais kintamaisiais. Yousef (2000, p. 7) teigimu, praeities tyrimuose didžiausio dėmesio įsipareigojimas organizacijai sulaukė dėl žymaus poveikio tokioms darbo nuostatom, kaip pasitenkinimas darbu, pravaikštos, kaitos intencijos bei reali kaita (Steers, 1977, p. 46). Taip pat esti nuomonių, jog įsipareigojimas organizacijai gali būti naudingas kaip organizacijos efektyvumo rodiklis (Khan et al., 2004, p. 120; Lok et al., 2004, p. 321).

1.1.1. Įsipareigojimo organizacijai teoriniai modeliai

Glaustai pristatysime populiariausius įsipareigojimą organizacijai aiškinančius teorinius modelius (Luthans, 1992, p. 125).

Mowday, R.T., Steers, R.M., ir Porter, L.W. modelis

Pagal šių autorių pasiūlytą modelį, įsipareigojimą organizacijai sudaro trys komponentai (Mowday et al, 1982, p. 27, cit.pg. Commeiras et al., 2001, p. 239):

- organizacijos tikslų bei vertybių priėmimas ir tikėjimas jais;
- norėjimas/pasiruošimas dėti daug pastangų organizacijos labui;
- stiprus troškimas likti organizacijos nariu.

Kitai sakant, įsipareigojimas yra nuostata, susijusi su darbuotojų lojalumu organizacijai ir yra vykstantis procesas, kurio metu organizacijos dalyviai išreiškia savo rūpestį organizacija, jos sėkme bei gerove (Luthans, 1992, p. 125).

Mowday et al (1982, cit.pg. Meyer et al., 1991, p. 719) teigimu, organizacinis įsipareigojimas turi tris vystymosi stadijas: prieš-įsidarbinimo, ankstyvojo įsidarbinimo ir nuo vidurinės iki vėlyvosios karjeros. Yra teigiama, jog emocinis įsipareigojimas yra mažiausiai stabilus ir lengviausiai keičiamas ankstyvosiose stadijose (e.g., Buchanan, 1974; Mowday & McDade, 1979; Porter et al., 1974; cit pg., Meyer et al., 1991, p. 718), o Mowday et al., (1982, cit.pg. Meyer et al., 1991, p. 719) teigimu, prieš įsidarbinimo metu įsipareigojimą organizacijai labiausiai veikia asmeninės charakteristikos, darbo pasirinkimo ypatumai ir lūkesčiai darbui.

Meyer, J.P. ir Allen, N.J. modelis

Įsipareigojimo organizacijai konstruktas turi tris komponentus (Meyer et al. 1993, p. 593):

- *emocinis komponentas* nusako darbuotojo *emocinį* prisirišimą, identifikaciją bei išitraukimą į organizaciją;
- *tęstinumo (continuance) komponentas* nusako įsipareigojimą, paremtą praradimu, kuris darbuotojui asocijuojasi su išėjimu iš organizacijos;
- *normatyvinis komponentas* – jis siejasi su darbuotojo pareigos likti organizacijoje jausmu.

Su šiais trimis komponentais yra susijęs požiūris, jog įsipareigojimas organizacijai yra *psichologinė būseną, kuri (a) apibūdina darbuotojo santykius su organizacija ir (b) turi įtakos sprendimui, ar dalyvauti organizacijoje ar nutraukt savo narystę.*

Autoriai teigia, jog skirtingo komponento nulemtas įsipareigojimas organizacijai yra skirtinas: darbuotojai su stipriu emociniu įsipareigojimo organizacijai komponentu pasilieka organizacijoje, nes jie to *nori*, su stipriu tęstinumo komponentu – pasilieka, nes jiems *reikia*, o su stipriu normatyviniu komponentu – nes jaučia, kad taip *turėtų elgtis*.

Meyer et al., (1993, p. 593) teigimu, darbuotojo santykius su organizacija geriausia yra suprasti analizuojant visus tris anksčiau išvardintus komponentus kartu – taip buvo išvystytas **trikomponentis įsipareigojimo modelis**, pagal kurį, visų trijų įsipareigojimo formos gali būti skirtingai išreikštos pas darbuotojus.

R.Dunham (1994, p. 376) atlikęs tyrimą, padarė išvadą, jog rezultatai palaiko trijų komponentų įsipareigojimo organizacijai modelį ir papildė, jog **tęstinumo komponentas** turi dvi sudedamąsias dalis (subdimension): *asmeninis pasiaukojimas ir alternatyvų trūkumas*.

Kalbant apie antecedentus, Meyer et al., (1993, p. 546) teigimu, stipriausias įsipareigojimo organizacijai ryšys yra su darbo patirtimi. Darbuotojai, kurių darbo patyrimas sutampa su jų lūkesčiais ir patenkina poreikius, bus linkę išsivystyti stipresnį įsipareigojimą organizacijai, nei tie, kurių poreikiai patenkinti mažiau. Tęstinumo įsipareigojimas išsivystys pas tuos darbuotojus, kurie supras, kad jie gauna tam tikrų investicijų, kurių jie netektų, jei išeitų iš organizacijos; arba jei pripažįstama, kad alternatyvių darbo pasiūlymų pasirinkimas yra ribotas. Normatyvinis įsipareigojimas vystosi, kuomet patiriama socializacija, kuri pabrėžia lojalumo darbdaviui tinkamumą.

Nors visos trys įsipareigojimo formos turėtų būti neigiamai susijusios su darbuotojų kaita, autorių teigimu, darbiniam elgesyje (on-the-job behaviour) ir atlikime gali būti skirtumų, susijusių su emociniu, tęstinumo bei normatyviniu įsipareigojimu (Meyer et al., 1993, p. 548). Pvz., emocinis įsipareigojimas ir šiek tiek mažiau – normatyvinis įsipareigojimas – yra teigiamai susiję su darbo atlikimu ir priklausymu organizacijai (organizational citizenship), o tęstinumo įsipareigojimas su šiais kintamaisiais gali būti nesusijęs arba turėti neigiamą ryšį. Būtent dėl šios priežasties, Meyer ir Allen (1993, p. 549) skatina organizacijas, kurios rūpinasi darbuotojų išlaikymu stiprindamos jų įsipareigojimą, atidžiai įvertinti kokio pobūdžio įsipareigojimą jie skatina.

King A.S. ir Ehrhard B.J. modelis

Šiame darbe remiamasi King et al (1996) metais pasiūlytu modeliu, kuriame teigiama, jog lojalumas, vertybių sutapimas ir emocinis įsipareigojimas yra pagrindiniai įsipareigojimą organizacijai apsprendžiantys kintamieji. Šių autorių teigimu, skirtingi šių komponentų stiprumo lygiai kartu sudėjęs sudaro aštuonių fazių modelį, kur kiekviena fazė nurodo kitokį įsipareigojimo organizacijai stiprumą. King et al., (1996, p. 5) teigia, kad šiuos kintamuosius galima stiprinti, o jų nulemtas įsipareigojimo organizacijai lygis kartu apsprendžia ir organizacijos įgalinimą (angl. empowerment). Įgalintai organizacijai būdinga tai, kad tokios organizacijos nariai turi vidinę motyvaciją veikti, o ne žvalgosi į išorę siekdami kopijuoti kitas organizacijas. Pagal šią ideologiją, autorių teigimu yra suformuojama įcentrinė jėga, kuri “apsaugo organizaciją nuo išorinio poveikio” (King et al., 1996, p. 5).

Organizacinis įsipareigojimas yra svarbus ne tik organizacijai, bet taip pat ir individams, nes įsipareigojimo teigiami padariniai yra lankstumas samdant, paskiriant darbo užduotis, lengviau pristatomi nauji metodai, lengvesnė kontrolė ir kt.

King et al. (1996, p. 6) teigia, jog lojalumas, vertybių sutapimas ir (emocinis) įsipareigojimas yra naudojamos apibūdinant aštuonių fazių modelį, kurį individai pereina priimdami sprendimą tikėti savo organizacija ir identifikuotis su ja. Pagal šiuos autorius, lojalumas yra darbuotojo ištikimybė organizacijai; vertybių sutapimas – laipsnis, kuriuo asmuo suvokia savo asmenines ir organizacijos vertybes kaip panašias arba susijusias; emocinis įsipareigojimas – laipsnis, kuriuo individas “prisiriša” prie organizacijos tikslų ir vertybių. Autoriai teigia, jog “aukštą lojalumo lygį yra lengviau išvystyti, nei aukšto lygio vertybių sutapimą arba suvoktą emocinį įsipareigojimą” (King et al., 1996, p. 8).

Sudarydami savo instrumentą organizacinio įsipareigojimo vertinimui, panaudojo Mowday et al., (1982) ir Meyer (1987) klausimynų teiginius (cit.pg King et al., 1996, p. 7).

Literatūros analizė parodė, jog empirinių darbų autoriai skyrė nevienodą kiekį dėmesio skirtingiems teorinių modelių komponentams ir dėl to apie vienus komponentus bei jų sąsajas su kitais veiksniais yra žinoma daugiau, apie kitus – mažiau. Dabar apžvelgsime tuos įsipareigojimo organizacijai komponentus, kurie yra svarbiausieji King et al., (1996) modelyje bei gana dažnai minimi tiek teoriniuose modeliuose, tiek ir praktiniuose darbuose.

Emocinis įsipareigojimas. Būtent šis įsipareigojimo organizacijai elementas yra įvardinamas kaip svarbiausias elgesį prognozuojantis veiksnys (Mathieu et al., 1990, cit.pg. Khan et al., 2004, p. 122), turintis stipriausią teigiamą koreliaciją su darbo atlikimu (Khan et al., 2004, p. 122),

organizaciniu elgesiu (King, 1996, p. 5) bei lankomumu (Meyer, 2004, p. 991). Kai kurie autoriai teigė, jog emocinis įsipareigojimo organizacijai komponentas yra svarbus dar ir dėl to, jog būtent jis sujungia darbuotoją su organizacijos tikslais ir vertybėmis (Freund et al., 2003, p. 710).

Meyer et al. (1993, p. 542) teigia, kad darbuotojas su stipriu emociniu įsipareigojimu organizacijai lieka organizacijoje, nes jis to *nori*, o King (1996, p. 6) papildė, kad darbuotojas natūraliai nori identifikuotis su organizacija, daryti asmeninį indėlį ir viršyti lūkesčius bei prisidėti prie organizacijos efektyvumo.

Šiame darbe **emocinis įsipareigojimas** apibrėžiamas kaip *santykinis laipsnis, kuriuo darbuotojas yra emociškai prisirišęs prie organizacijos*.

Organizacijos ir darbuotojo vertybių sutapimas. Analizuodami teorinius įsipareigojimo organizacijai modelius matome, jog šis komponentas yra ir Mowday et al. (cit. pg. Luthans, 1992, p. 125), ir O'Reilly et al. (1986, p. 493) modeliuose. Taip pat ir praktinių darbų autoriai dažnai pabrėžia vertybių sutapimo vaidmenį kaip turintį ypatingos svarbos (Dick et al., 2001, p. 112; Yousef, 2000, p. 8).

Yra teigiančių, jog vertybių sutapimas svarbus tuo, jog jis yra pradinis pagrindas stiprinant emocinį įsipareigojimą organizacijai (Savery, 1994, p. 13). Lok et al. (1999, p. 367), kalbėdamas apie stažo sąsajas su įsipareigojimu organizacijai, teigia, kad svarbiausias kintamasis šioje lygtyje – vertybių sutapimas, kuris ir lemia didesnę darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. King (1996, p. 7) mano, jog visi įsipareigojimo organizacijai komponentai (lojalumas, vertybių sutapimas ir emocinis įsipareigojimas) tiesiogiai veikia bendrą įsipareigojimo organizacijai lygį bei gali veikti vienas kitą.

Iš čia pateiktų ankstesnių darbų pavyzdžių matome, jog skirtingi autoriai vertybių sutapimo komponentą teigia esant gana svarbia įsipareigojimo organizacijai dalimi, tačiau nėra vieningos nuomonės apie sąsajas su kitais komponentais bei pačiu įsipareigojimu organizacijai.

Šiame darbe **vertybių sutapimas** apibrėžiamas kaip *santykinis laipsnis, kuriuo asmuo suvokia savo ir organizacijos vertybes kaip panašias arba susijusias* (King, 1996, p. 6).

Lojalumas. Kalbant apie įsipareigojimą organizacijai, greta jau paminėtų emocinio įsipareigojimo bei vertybių sutapimo, neretai yra minimas ir lojalumo veiksnys. (Luthans, 1992, p. 125; Miner, 1988, p. 235). Yra teigiančių, jog lojalumas yra santykinai pasyvesnis nei pats įsipareigojimas organizacijai (Miner, 1998, p. 235) arba jis lengviau keičiamas, nei emocinis įsipareigojimas ar vertybių sutapimo komponentas (King, 1996, p. 7), tačiau empirinių darbų šioje srityje dar nėra daug.

Šiame darbe **lojalumas** apibrėžiamas kaip *santykinis laipsnis, kuriuo darbuotojas yra ištikimas organizacijai ir trokšta likti jos nariu*.

1.1.2. Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su kitais veiksniais

Daugumoje tyrimų įsipareigojimas organizacijai buvo tirtas kaip priklausomas kintamasis, dėl to apie jo antecedentus yra sukaupta daugiau informacijos nei apie rezultatus (Steers, 1977, p. 47; Rotenberry, 2007, p. 205). Tačiau dėl to, kad tyrimuose neretai buvo naudojami skirtingi įsipareigojimo organizacijai apibrėžimai (Meyer et al., 2004, p. 993), o į pačius įsipareigojimo organizacijai antecedentus bei pasekmes buvo žvelgta neatidžiai, bendro sutarimo nėra nei tyrimų rezultatuose (O'Reilly et al., 1986, p. 493), nei sudarant visiems priimtina organizacinio įsipareigojimo antecedentų sąrašą (Morris et al., 1981, p. 514), nei atliekant antecedentų grupavimą.

Steers (1977, p. 47) nuomone, organizacinio įsipareigojimo antecedentai gali būti suskirstyti į tris kategorijas: asmeninės narių charakteristikos, su vaidmeniu susijusios charakteristikos ir darbo patyrimai.

Mowday et al. (1982, cit.pg. Nijhof, 1998, p. 244) išskyrė keturias dažniausiai minimas įsipareigojimui įtaką darančių kintamųjų kategorijas: asmeninės charakteristikos, darbo charakteristikos, darbo patyrimai ir struktūriniai ypatumai.

Dick et al. (2001, p. 113) antecedentus sugrupavo į dvi grupes. Pirma, individualių veiksmų grupė, apima individo poziciją organizacijoje, amžių, stažą etc. Antra yra vadovavimo veiksmų grupė. Joje įsipareigojimo elgsena ir nuostatos siejamos su tuo, kaip individui yra vadovaujama ir koks yra palaikymas organizacijoje.

Kadangi tyrimuose buvo naudoti skirtingi įsipareigojimo organizacijai bei veiksmų apibrėžimai (Morris et al., 1981, p. 514), tai ir potencialių antecedentų sąrašas literatūroje yra ganėtinai platus, pradedant pavieniais demografiniais veiksniais, tokiais kaip amžius (Steers, 1977, p. 47; Lok, 1999, p. 367), stažas (Cohen, 1999, p. 286; Dick et al., 2001, p. 112), išsilavinimas (Lok, 2004, p. 323) ir baigiant daugialypiais antecedentais, tokiais kaip įvairių poreikių patenkinimas (Khan et al., 2004, p. 121), ar žmogiškųjų išteklių politika (Agarwala, 2003, p. 175).

Nors Morris et al. (1981, p. 514) teigimu, individualūs veiksniai ir ne vaidina svarbaus vaidmens, apsprendžiant įsipareigojimą organizacijai, kiti tyrėjai šių veiksmų vaidmenį vertina prieštaringai.

Amžius

Analizuojant literatūrą, pastebėta, jog daugumos tyrėjų teigimu, amžius turi ryšių su įsipareigojimo organizacijai lygmeniu. Tačiau dėmesio vertas dalykas yra tai, jog empirinių darbų autorių nurodomos sąsajos tarp šių kintamųjų yra skirtingo pobūdžio.

Didesnėje dalyje darbų gauti teigiami amžiaus ir įsipareigojimo organizacijai ryšiai (Lok et al., 1999, p. 366; Morris et al., 1981, p. 514), tačiau Steers (1977, p. 53) teigiamus ryšius tarp šių kintamųjų užfiksavo tik vienoje iš dviejų imčių. Yra ir tokių tyrėjų, kurie teigia, kad amžius įsipareigojimui įtaką daro netiesiogiai – per savo poveikį pasitenkinimui darbu (Williams et al., 1986, cit.pg. Lok, 1999, p. 366), arba, kad ryšys tarp amžiaus ir įsipareigojimo organizacijai yra neigiamas (Meyer et al., 1993, p. 540). Beck et al. (1997, cit.pg. Dick et al, 2001, p. 113) tvirtina, jog didėjant amžiui, tam tikrose imtyse įsipareigojimas *gali* mažėti.

Taigi, matome, jog ryšys tarp amžiaus ir įsipareigojimo organizacijai nėra tiksliai žinomas ir šioje srityje dar reikia tolimesnių tyrimų, ką teigia ir kiti tyrėjai (Dick et al., 2001, p. 125; Lok, 2004, p. 335).

Stažas

Nors ir yra įrodymų, kad įsipareigojimas didėja su amžiumi, tačiau yra darbų, kuriuose nurodoma, kad stažas yra validesnis įsipareigojimo antecedentas nei amžius (Dick, 2001, p. 113).

Stažo ir įsipareigojimo organizacijai tyrimų rezultatai yra labiau homogeniški, nei prieš tai aptartieji įsipareigojimo ryšiai su amžiumi. Iš esmės visi tyrėjai sutinka, kad stažas su įsipareigojimo lygmeniu koreliuoja ir tas ryšys yra teigiamas (Cohen, 1999, p. 287; Lok et al., 1999, p. 366; Dick et al., 2001, p. 124). Beje, verta pastebėti, jog nors skirtingi autoriai šią sąsają nurodo esant skirtingo stiprumo (pvz., Cohen (1999, p. 287) teigia koreliaciją esant stiprią, o Dick et al. (2001, p. 124) pažymi, kad efektas nėra labai ryškus), tačiau patį ryšį dauguma tyrėjų paaiškina per vertybių priėmimą (Dick et al., 2001, p. 124; Lok et al., 1999, p. 369).

Lytis

Apibendrinant literatūroje pateiktų darbų duomenis, galima pastebėti, jog dauguma tyrėjų teigia, kad įsipareigojimas organizacijai neturi ryšio su lytimi (Dick et al., 2001, p. 113; Singh, 2000, p. 229). Tačiau yra ir tokių darbų, kuriuose buvo užfiksuoti įsipareigojimo organizacijai skirtumai tarp vyrų ir moterų. Wahn (1998, p. 257) teigia, jog moterys yra labiau įsipareigojusios organizacijai, o kiti tyrėjai tvirtina, kad skirtumai nors ir egzistuoja, tačiau jie yra statistiškai nereikšmingi (Angle et al., 1981, cit.pg. Savery, 1994, p. 14; Lok, 2004, p. 323).

Derėtų paminėti ir tai, jog ankstesniuose tyrimuose, kuriuose buvo analizuojama lyties ir įsipareigojimo organizacijai sąsaja, kartais būtent lyties atžvilgiu tyrimo dalyvių imtis būdavo labai homogeniška (pvz., Cohen, 1999, p. 290; Savery, 1994, p. 14), o tai riboja gautų rezultatų taikymą platesnei populiacijai.

Išsilavinimas

Empirinių tyrimų autoriai, kuriuose buvo analizuojamos įsipareigojimo organizacijai sąsajos su išsilavinimu, panašiai kaip ir amžiaus veiksnio atveju, pateikia visus galimus sąsajų variantus.

Viename iš pirmųjų šios srities darbų Steers (1977, p. 52) regresinės analizės metodu aptiko, jog išsilavinimas reikšmingai neigiamai siejasi su įsipareigojimo organizacijai lygmeniu, o po kelių metų atlikęs koreliacinį tyrimą, jam paantrino ir Mowday et al. (1982, cit.pg. Lok, 1999, p. 366). Tačiau vėlesniuose darbuose jau galima aptikti tvirtinimų, jog koreliacijos tarp šių kintamųjų nėra (DeCotiis et al., 1987, cit.pg. Lok, 1999, p. 366), arba kad išsilavinimas turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su įsipareigojimu organizacijai (Lok, 2004, p. 332).

Statusas

Literatūroje yra ganėtinai nedidelis kiekis empirinių darbų, kuriuose būtų analizuojamas organizacinio įsipareigojimo ryšys su darbuotojo hierarchine padėtimi. Morris et al. (1981, p. 519) teigimu, hierarchinės padėties veiksnys neturi įtakos kitų veiksnių ryšiams su įsipareigojimu organizacijai, o McCaul et al (1995, cit. pg. Dick et al., 2001, p. 112) tvirtino, jog įsipareigojimas organizacijai didėja kylant hierarchijos laiptais į viršų. Šiame tyrime dalyviai buvo iš skirtingų organizacijų, todėl nesant galimybės užtikrinti homogeniškų grupių sudarymą pagal organizacijose užimamą statusą, šis veiksnys buvo interpretuojamas kaip šalutinis faktorius ir siekiant jį kontroliuoti, dalyvių tarpe nebuvo nė vieno užimančio vadovaujančias pareigas.

Įsipareigojimo organizacijai pasekmės

Khan et al. (2004, p. 120) teigimu, įsipareigojimas organizacijai gali būti įvardinamas pagrindiniu veiksniu, leidžiančiu organizacinėje teorijoje ir praktikoje prognozuoti darbuotojų elgesį. Empirinių darbų autoriai teigia, jog labiausiai įsipareigojimo organizacijai pasekmės siejasi su emociniu įsipareigojimo komponentu. Būtent emocinis įsipareigojimas yra svarbiausias elgesį prognozuojantis veiksnys (Mathieu et al., 1990, cit. pg., Khan, 2004, p. 120) ir turi stipriausią teigiamą koreliaciją su darbo atlikimu, organizaciniu elgesiu bei lankomumu.

Dažniausiai nurodoma įsipareigojimo organizacijai nauda yra pagerėjusi rezultatų kokybė, orientacija į klientą, organizacijos komunikacijos pagerėjimas (Nijhof, 1998, p. 243), produkcijos

kiekybinis padidėjimas (Miner, 1988, p. 234) ir sumažėjusios kaitos intencijos (Steers, 1977, p. 47; Yousef, 2000, p. 6).

Verta paminėti ir tai, jog nors ir yra gausu literatūros, kurioje eskaluojamos teigiamos organizacinio išipareigojimo pasekmės (Nijhof, 1998, p. 245; Manion, 2004, p. 169), tačiau yra manančių, kad egzistuoja ir potencialiai neigiamos išipareigojimo organizacijai pasekmės. Miner (1988, p. 236) nuomone, stiprus išipareigojimas organizacijai gali sumažinti asmens lankstumą priimant sprendimą palikti organizaciją, nors tai jam būtų paranku.

1.2. Vadovavimo stilius

1.2.1. Vadovavimo apibūdinimas

Vadovavimas yra svarbus organizacijos veiklos elementas. Kai kurie autoriai teigia, jog būtent jis yra lemtingas veiksnys apsprendžiant organizacijos sėkmę (Lok et al., 2004, p. 321; Lok et al., 2005, p. 490) bei rezultatų kokybę (Yousef, 1998, p. 275).

Vadovavimas ir lyderystė. Šie terminai dar yra painūs daugeliui žmonių – vieni autoriai juos vartoja sinonimiškai, kiti tvirtina juos esant visiškai skirtingais. Daft (2003, cit. pg. McCartney, 2006, p. 191) tvirtino, jog lyderystė ir vadovavimas yra vienas kitą papildantys įgūdžių rinkiniai ir abu yra būtini vadovo veiklos sėkmei.

Jucevičienė (1996, p. 168) teigia, jog efektyviausiai grupė valdoma tuo atveju, kai oficialus vadovas tuo pačiu yra ir neformalus lyderis. Kadangi vienas iš šio tyrimo objektų yra darbuotojų nuostatos į savo formalių vadovų lyderystės stilių, o McCartney (2006, p. 192) teigimu, “vadovavimas” yra platesnė sąvoka, tai toliau darbe terminai *vadovavimas* ir *lyderystė* yra vartojami sinonimiškai.

Lyderystė jau gana ilgą laiką yra populiarus ir plačiai naudojamas terminas (Boaden, 2006, p. 5), tačiau kaip ir daugelis socialinių sąvokų, lyderystė neturi vieningo apibrėžimo (Northouse, 1997, p. 33; Yousef, 1998, p. 275). Mokslinėje literatūroje yra pateikiama virš 350 skirtingų lyderystės apibrėžimų (Bennis et al., 1985, cit.pg., Rausch,1990, p. 170), tačiau nepaisant daugybės apibrėžimų skirtumų, kai kurie elementai yra būdingi daugumai apibrėžimų (Hersey et al., 1977, p. 84; Northouse, 1997, p. 3):

- lyderystė yra procesas;
- apima įtaką kitiems žmonėms;
- atsiranda grupės kontekste;
- lyderystė apima tikslo siekimą.

Taigi apjungdami šiuos komponentus, Hersey et al. (1977, p. 84) ir Northouse (1997, p. 3) lyderystę apibrėžia kaip procesą, kuriuo daroma įtaką kitiems žmonėms, siekiant tam tikro tikslo duotoje situacijoje.

Vadovavimo stilius

Vadovavimo stilius yra elgesio būdas, kuriuo vadovas siekia daryti įtaką kitiems žmonėms (Hersey et al., 1977, p. 84; Northouse, 1997, p. 32; Bogler, 2001, p. 664).

Literatūroje galima aptikti gana nemažai tyrimų, kuriuose analizuojami vadovavimo stiliai remiasi vienu ar kitu skirstymu (pvz., transformacinis vadovavimo stilius, transakcinis vadovavimo stilius, charizmatinis vadovavimo stilius ir kt.). Leban (2004, p.556) teigimu, transformacinis vadovavimo stilius atsirado kaip atsakas į tai, kad anksčiau tyrinėti vadovavimo stiliai pilnai nepaaiškino vadovų elgesio. Šiuo metu transformacinio ir transakcinio vadovavimo stilių tyrimai yra vieni populiariausių, nes, pasak Stashevsky et al., (2006, p. 66), šie stiliai atsižvelgia į šiuolaikinių organizacijų sudėtingumą.

Nors ir gausu literatūros, kurioje yra kalbama apie tai, kaip transformacinis bei transakcinis vadovavimo stiliai tinka šiuolaikinių organizacijų tyrimams, šiame darbe vadovavimo stilius buvo tiriamas atsižvelgiant į tai, ar vadovas yra orientuotas į užduotį, ar į santykius. Tokį pasirinkimą nulėmė tai, kad pagal tokį skirstymą gautus rezultatus galima paprasčiau pritaikyti praktikoje.

Northouse (1997, p. 32) teigia, jog iš esmės, vadovavimą sudaro dviejų rūšių elgesys: *užduoties* elgesys ir *santykių* elgesys.

Skirtingos vadovavimo stiliaus mokyklos šiuos stilius vadino nevienodais pavadinimais: inicijuojantis struktūrą, orientacija į produkciją, dėmesingumo stilius, orientacija į darbuotojus ir kt. Tačiau, esmė visuomet išliko ta pati: vienas vadovavimo stilius orientuotas į užduotį, o kitas – santykius (Robbins, 2003, p. 188).

Reikia paminėti, jog šį skirstymą naudojantys autoriai sutinka, jog abi vadovavimo stiliaus orientacijos yra ne vieno kontinuumo priešingi poliai, o atskiri du kontinuumai.

Į užduotį orientuotas vadovavimo stilius

Šio stiliaus vadovo elgesiui būdinga tai, kad jis padeda grupės nariams tikslo siekime, nustato terminus, apibrėžia vaidmenis bei nurodo tikslus, kurių reikia siekti (Northouse, 1997, p. 33). Šiam elgesio stiliui dažniau būdinga vienpusė komunikacija su pavaldiniais, nurodant jiems, kas ir kaip turi būti atlikta, bei kas už tai. **Vadovo orientacija į užduotį** – lygis, kuriuo vadovas kitiems padeda apibrėždamas jų vaidmenis ir leisdamas jiems žinoti, ko iš jų yra tikimasi (Northouse, 1997, p. 33).

Į santykius orientuotas vadovavimo stilius

Naudodamiesi abipuse komunikacija, vadovai, kuriems būdingas šio stiliaus elgesys, stengiasi užtikrinti pavaldiniams tiek asmeninį komfortą, tiek ir komfortą dėl situacijos bei kolegų (Lok et al., 2005, p. 491). **Vadovo orientacija į santykius** – lygis, kuriuo vadovas stengiasi padaryti, kad pavaldiniai jaustųsi patogiai dėl savęs, su kolegomis, ir su pačia grupe (Northouse, 1997, p. 33).

Žvelgiant iš praktinės pusės, vadovavimo analizavimas pagal šiuos du stilius yra geras savo paprastumu, suprantamumu ir pritaikomumu. Northouse (1997, p. 51) teigdamas, jog mokymų srityje taip pat galima aptikti labai daug programų, paremtų būtent vadovų stiliaus vertinimu, idealizuoja, jog vadovavimo stiliaus prizmė tinka beveik viskam, ką vadovas daro.

1.2.2. Vadovavimo stiliaus sąsajos su kitais veiksniais

Kaip jau minėta anksčiau, tyrėjai vadovavimo stiliaus darbams skyrė nemažai dėmesio (Burke, 2006, p. 91). Šioje dalyje glaustai apžvelgsime rezultatus tų darbų, kurie yra aktualūs atliekamam tyrimui.

Apibendrintai, galima teigti, jog empiriniais tyrimais gautos informacijos apie vadovavimo stiliaus ryšius su kitais šio tyrimo kintamaisiais yra nedaug (Oshagbemi, 2004, p. 14), arba tyrimų rezultatai prieštarauja vieni kitiems (Savery, 1994, p. 13).

Vadovavimo stilius ir amžius

Oshagbemi (2004, p. 14) savo darbe tvirtina, jog yra labai svarbu suprasti amžiaus ir vadovavimo stiliaus sąsajas. Jo manymu, amžius turi stiprią įtaką nuostatų formavimui, vadinasi, turėtų būti susijęs ir su vadovavimo stiliumi, tačiau apie amžiaus ryšius su vadovavimo stiliumi yra žinoma labai mažai.

Kakabadse et al. (1998, cit. pg., Oshagbemi, 2004 p. 16) teigimu, vadovo amžius yra įtakingesnis vadovavimo stiliaus veiksnys, nei lytis. Kabacoff (2002, cit. pg., Oshagbemi, 2004, p. 16) aptiko, jog vyresni vadovai yra linkę labiau bendradarbiauti, deleguoti, yra labiau empatiški ir labiau rūpinasi darbuotojais. Oshegmabi atlikęs panašų tyrimą taip pat aptiko, jog skirtingo amžiaus vadovams būdingas skirtingas vadovavimo stilius, tačiau autoriaus teigimu, šioje srityje dar reikalingi tolimesni tyrimai.

Oshegbami atliktuose tyrimuose dalyviai buvo patys vadovai kurių vadovavimo stilius buvo vertintas save aprašančiais klausimynais. Atsižvelgiant į Hersey et al. (1977, p. 83) tvirtinimą, jog

vadovavimo stilių turėtų vertinti pavaldiniai, šio tyrimo vienas iš uždavinių bus palyginti, ar pavaldiniai skirtingai vertina savo vyresnių ir jaunesnių vadovų vadovavimo stilių.

Vadovavimo stilius ir lytis

Yra autorių, kurie teigia, jog skirtingos lyties vadovų vadovavimo stilius gali daryti įtaką darbuotojų supratimui apie patį darbą (Valentine et al., 2000, p. 119). Kiti tyrėjai teikia, kad tarp skirtingų lyčių vadovų yra daugiau panašumų, nei skirtumų, o abiejų lyčių vadovai yra vienodai efektyvūs (Appelbaum et al., 2003, p. 45; Oshagbemi et al., 2003, p. 294).

Pagal į lytį orientuotą modelį, vyrų ir moterų vadovavimo stilių bei elgesį darbe nulemia psichologiniai skirtumai tarp vyrų ir moterų. Į užduotį orientuotas vadovavimo stilius dažnai suvokiamas kaip vyriškas, o į santykius orientuotas – labiau moteriškas (Valentine et al., 2000, p. 119; Oshagbemi et al., 2003, p. 294; Appelbaum et al., 2003, p. 45). Vadovaujantys vyrai linkę dažniau naudoti bausmes, o moterys – apdovanojimus (Oshagbemi et al., 2003, p. 295). Tačiau kai kurios moterys tapusios vadovėmis nebedemonstruoja tų vadovavimo bruožų, kurie joms buvo būdingi vadovavimo pradžioje (Grant, 1998, cit. pg. Oshagbemi et al., 2003, p. 295).

Skirtingi autoriai pabrėžia, jog iš tiesų vis dar egzistuoja su lytimi susiję stereotipai ir vyriški bruožai vis dar atrodo efektyvesni. Vadovai, turintys vyriškam vadovavimui būdingų bruožų yra labiau pageidaujami, nei tie vadovai, kurių vadovavime dominuoja moteriški vadovavimo bruožai (Appelbaum et al., 2003, p. 45). Nustatyta, kad jei vyrai ir moterys vadovai naudoja tą patį vadovavimo stilių ir elgiasi vienodai, pavaldinių požiūriu, vyrai yra efektyvesni vadovai (Appelbaum et al., 2003, p. 45). Vyrai yra mažiau patenkinti nei moterys, kai jų vadovai naudoja direktyvų vadovavimo stilių (Oshagbemi et al., 2003, p. 295).

Vadovavimo stilius ir organizacinė kultūra

Ankstesnių tyrimų rezultatai rodo, kad nors tautinė kultūra gali turėti įtakos vadovavimo stiliui (Westwood et al., 1997, cit. pg., Lok et al., 2004, p. 321), tačiau ji neturi įtakos ryšiui tarp vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai (Yousef, 2000, p. 7; Lok et al., 2004, p. 322).

Žymiai daugiau dėmesio tyrėjai skyrė vadovavimo stiliaus ir organizacinės kultūros sąsajoms.

Yra tyrimų, kurių rezultatai rodo, kad vadovavimo stilius siejasi su tokiais organizacinės kultūros elementais kaip komandiškumas (Nijhof, 1998, p. 244), organizacinis bei vadovybės palaikymas, dalyvavimas sprendimų priėmime bei gaunamo grįžtamojo ryšio apie darbo atlikimą kiekis (Dick et al., 2001, p. 14)

Lok et al. (2005, p. 506) nustatė, jog vadovavimo stilius įsipareigojimą veikia per tarpinį kintamąjį – organizacinę kultūrą

1.3. Įsitraukimas į darbą

1.3.1. Įsitraukimo į darbą apibūdinimas

Šiandieninėse organizacijose svarbu yra ne vien tai, ar darbuotojai yra įsipareigoję ir dėl to, paprastai tariant, neketina išeiti iš organizacijos. Vadovavimo svarba taip pat neabejotina, tačiau neužtenka vien efektyvaus vadovavimo. Pagrindinis konkurencinis pranašumas – žmogiškasis kapitalas – įgyja tikrąją vertę tuomet, kai jis veikia. Nors ankstesniuose tyrimuose įsitraukimo į darbą ryšiams su darbo rezultatais nebuvo skirta daug dėmesio (Rotenberry et al., 2007, 203), tačiau tikėtina, jog labiau į darbą įsitraukęs darbuotojas darbo vietoje daugiau dėmesio skiria darbui, o ne pašaliniam, su darbine veikla nesusijusiems, užsiėmimams (Reeve et al., 2001, p. 93; Rotenberry et al., 2007, p. 204).

Įsitraukimu į darbą organizacinėje psichologijoje pradėta domėtis praeito amžiaus viduryje (Reeve et al., 2001, p. 91). Teigiama, jog tai yra kintamasis, kuris laikui bėgant vystosi ilgo proceso metu ir yra labai mažai tikėtina, kad gali pakisti trumpoje laiko perspektyvoje. Kanungo (1982, cit. pg., Carmeli, 2005, p. 458) pasiūlė įsitraukimą į darbą apibrėžti kaip konstrukta, *atspindintį kognityvią psichologinės identifikacijos su darbu būseną*. Šis apibrėžimas Reeve et al. (2001, p. 92) teigimu įsitraukimą akivaizdžiai atskiria nuo įsipareigojimo organizacijai, nes įsitraukimas visiškai neatspindi asmens lojalumo organizacijai. Nors Kanungo apibrėžimas tyrimuose yra naudojamas bene dažniausiai (Reeve et al., 2001, p. 92), tačiau jis nėra visuotinai priimtas. Būtent vieno apibrėžimo nebuvimas ir skirtingai atliekami matavimai yra pagrindinė priežastis, kodėl tiek mažai yra žinoma apie įsitraukimą į darbą ir jo sąsajas su kitais kintamaisiais. Šią painiavą dar labiau didina įsitraukimo į darbą samplaika su įsipareigojimu organizacijai. Kai kurie autoriai, kalbėdami apie įsipareigojimą organizacijai ar šio kintamojo komponentus, naudoja terminą “įsitraukimas”. Pvz., O’Reilly et al. (1986, p. 494) paaiškina, jog internalizacija yra įsitraukimas, nulemtas organizacijos ir individualių vertybių sutapimo. Yra tyrėjų, kurie savo praktiniuose darbuose įsitraukimo į darbą neatskiria nuo įsipareigojimo organizacijai ir šiuos du terminus naudoja sinonimiškai (Manion, 2004).

Teisybės vardan galima paminėti, jog įsitraukimo į darbą tapatinimas su įsipareigojimu organizacijai nėra paplitęs vien tarp praktinių ir teorinių darbų autorių. Singh (2000) atliko tyrimą, kurio metu grupė vadovų aiškino, kaip jie supranta įsipareigojimą organizacijai. Tarp pateiktų atsakymų variantų įsitraukimas į darbą buvo vienas iš dažniausiai minimų ir jį pavartojo daugiau nei pusė dalyvių.

Taigi, iš literatūros analizės matome, kad tiek praktikoje, tiek teorijoje dar trūksta aiškaus įsitraukimo į darbą atskyrimo nuo įsipareigojimo organizacijai, ar jo komponentų. Šiame darbe **įsitraukimas į darbą** apibrėžiamas kaip *santykinis laipsnis, parodantis darbuotojo psichologinės identifikacijos su darbu kognityvią būseną*.

1.3.2. Įsitraukimo į darbą sąsajos su kitais veiksniais

Ankstesnių tyrimų rezultatai rodo, jog įsitraukimo į darbą tyrimams yra skirta žymiai mažiau dėmesio nei vadovavimo ar įsipareigojimo organizacijai srities darbams (Reeve et al., 2001, p. 91; Burke, 2006, p. 91). Rotenberry et al. (2007, p. 203) teigimu trūksta tiek empirinių įsitraukimo į darbą tyrimų, tiek ir pakartotinių tyrimų, ko pasekoje, apie įsitraukimą į darbą yra labai mažai žinių. Tačiau net ir santykinai mažame įsitraukimui į darbą skirtų tyrimų kiekyje galima aptikti skirtingų, ar net prieštaringų išvadų.

Dailey et al. (1978, p. 336) aptiko, jog asmens amžius yra teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą, o stažas organizacijoje nėra susijęs su įsitraukimo į darbą lygiu. Cohen (1999, p. 301) atlikta koreliacinė analizė parodė, jog įsitraukimas reikšmingai koreliuoja ne tik su stažu, tačiau ir su lytimi, ir su pasitenkinimu darbu. Lorence (1987, p. 135) aptarė ankstesnių tyrimų rezultatus, kuriuose buvo gauta, jog 1973 metais atlikto tyrimo metu moterų įsitraukimo į darbą vidurkis buvo statistiškai reikšmingai mažesnis nei vyrų, tačiau 1977 metais atliktame tyrime moterų įsitraukimo į darbą lygis buvo didesnis už vyrų (skirtumas statistiškai nereikšmingas). Randall et al (1991, cit. pg., Freund et al., 2003, p. 714) nustatė, jog įsitraukimas veikia emocinį įsipareigojimą organizacijai, o Carmeli (2005, p. 466) aptiko, kad vis tik emocinis įsipareigojimas organizacijai veikia įsitraukimą į darbą.

Panašiai empirinių tyrimų trūksta ir įsitraukimo į darbą pasekmių srityje (Rotenberry et al., 2007, p. 204). Bene daugiausiai buvo tyrinėtos įsitraukimo į darbą sąsajos su organizaciniu įsipareigojimu ir įtaka jam (plačiau apie tai žr.1.4. skyrių). Rotenberry et al. (2007, p. 204) apibendrinamas ankstesnių autorių darbus teigė, jog įsitraukimas į darbą turi teigiamą ryšį su darbuotojų kaitos intencijomis (Sjöberg et al., 2000, p. 247), o įsitraukimo ryšys su veiklos efektyvumu nėra plačiai tirtas. Atlikęs tyrimą (Rotenberry, 2007, p. 209), šis tyrėjas konstatavo, jog įsitraukimas į darbą turi teigiamą ryšį su vadovo vertinimu.

1.4. Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su vadovavimo stiliumi ir įsitraukimu į darbą

Šiame skyriuje išsamiau aptarsime, kaip, remiantis literatūra, tarpusavyje yra susiję pagrindiniai šio tyrimo kintamieji: įsipareigojimas organizacijai, vadovavimo stilius ir įsitraukimas į darbą.

1.4.1. Įsipareigojimas organizacijai ir vadovavimo stilius

Nijhof (1998, p. 243) teigia, kad vadovavimas, o tiksliau vadovavimo stilius, yra labai svarbi su įsipareigojimu organizacijai susijusi charakteristika.

Yra atlikta nemažai tyrimų (pvz., Dick et al., 2001; Yousef, 2000; Lok, 1999; Nijhof, 1998), kuriuose dėmesys skirtas vadovavimo stiliaus ir individo įsipareigojimo organizacijai ryšiams. Dick et al. (2001, p. 121) teigimu, vadovavimo įtaką darbuotojų įsipareigojimui nepriklauso nuo organizacijos tipo, o vyraujantis vadovavimo stilius gali neturėti jokio ryšio su įsipareigojimu organizacijai arba gali veikti jį tiek teigiamai, tiek ir neigiamai. Kiti tyrėjai pateikia labiau kategoriškas išvadas. Nijhof (1998, p. 246), Yousef (2000, p. 21) nustatė, kad vadovavimo stiliaus ryšys su įsipareigojimu yra labai stiprus. Lok et al. (2004, p. 332) aptiko, kad į užduotį orientuotas vadovavimo stilius reikšmingos įtakos įsipareigojimui organizacijai neturi, tačiau po metų Lok et al., (2005, p. 502) ištyrė, jog abu vadovavimo stiliai įsipareigojimą organizacijai veikia netiesiogiai – per organizacines kultūras.

Analizuojant ankstesnius tyrimus, vis tik galima teigti, jog didesnėje dalyje tyrimų yra gautos išvados, kad į santykius orientuotas vadovavimo stilius su įsipareigojimu organizacijai koreliuoja teigiamai (Lok et al., 1999, 371; Nijhof, 1998, p. 246; Yousef, 2000, p. 21), arba labiau nei į užduotį orientuotas vadovavimo stilius (Lok et al., 2005, p. 502). Tačiau pastarojo vadovavimo stiliaus ryšys su įsipareigojimu organizacijai yra ne iki galo aiškus – vienų tyrimų rezultatai rodo, kad šis vadovavimo stilius ryšio su įsipareigojimu organizacijai neturi (Lok et al., 2004, p. 332), kitų – kad ryšys egzistuoja, bet silpnesnis (Dick et al., 2001, p. 121).

Dar vienas faktas, bylojantis apie tai, kad vadovavimo stiliaus sąsajos su įsipareigojimu organizacijai nėra iki galo ištyrta yra tas, jog kai kurie tyrėjai savo darbuose analizavo tik vieno pasirinkto vadovavimo stiliaus ryšį su įsipareigojimu organizacijai. Nijhof (1998) savo darbe matavo įsipareigojimo koreliaciją tik su dalyvaujančiu vadovavimo stiliumi. Panašiais matavimais apsiribojo ir Yousef (2000). Iš kitos pusės, Blau (1985, cit. pg., Dick et al., 2001, p. 112) savo darbe tyrė vadovavimo stiliaus sąsajas tik su įsipareigojimu karjerai.

1.4.2. Įsipareigojimas organizacijai ir įsitraukimas į darbą

Empiriniuose tyrimuose analizuojant įsitraukimo į darbą sąsajas su kitais kintamaisiais, ryšiai su įsipareigojimu organizacijai sulaukė bene daugiausiai dėmesio (Rotenberry et al., 2007, p. 204). Sjöberg et al., (2000, p. 249) teigia, kad organizacinės charakteristikos turi didesnę poveikį individo įsipareigojimui, nei įsitraukimui, tačiau autoriai mano, kad šios prielaidos patikrinimui reikalingi tolimesni tyrimai. Toliau šioje dalyje trumpai pristatomi trys populiariausi skirtingų autorių modeliai, nusakantys kokio pobūdžio sąsajos egzistuoja tarp įsitraukimo į darbą ir kitų universalių įsipareigojimo organizacijai formų – emocinio įsipareigojimo, tęstinumo įsipareigojimas, protestantiška darbo etika bei įsipareigojimas karjerai (Freund et al., 2003, p. 712).

Morrow modelis

Tai yra vienas pirmųjų modelių, kuriuose analizuojami santykiai tarp skirtingų įsipareigojimo rūšių (Freund et al., 2003, p. 711). Morrow modelyje, tarp įsitraukimo ir įsipareigojimų yra abipusiai ryšiai. Pagal šį modelį įsitraukimą į darbą įtakoja emocinis įsipareigojimas ir tęstinumo įsipareigojimas organizacijai. Tęstinumo įsipareigojimas daro įtaką įsitraukimui, nes patenkinantys santykiai paskatina darbuotoją investuoti daugiau į savo darbo sritį (Tansky et al., 1997, cit. pg. Freund et al., 2003, p. 712). Emocinis įsipareigojimas daro įtaką įsitraukimui į darbą, nes tikėjimas organizacijos tikslais ir identifikacija su organizacijos vertybėmis paskatina darbuotoją investuoti daugiau į savo darbo sritį ir taip fasilituoja stipresnį įsipareigojimą (Reichers, 1985, cit. pg. Freund et al., 2003, p. 712).

Randall ir Cote modelis

Šie autoriai pirmieji 1991 metais praktiškai patikrino Morrow pasiūlytą modelį (Freund et al., 2003, p. 712). Randall ir Cote pasiūlė kitokį modelį: įsitraukimas į darbą daro įtaką emociniam įsipareigojimui, tęstinumo įsipareigojimui ir karjeros įsipareigojimui (Freund et al., 2003, p. 712).

Įsitraukimas į darbą nėra matuojamas per tiesioginės įtakos darbuotojų kaitai prizmę, o labiau per tai, kaip kuria ryšį ir teisingą santykį tarp kitų įsipareigojimo formų. Šiame modelyje įsitraukimas į darbą vaidina svarbų vaidmenį, tačiau kitoki, nei Morrow modelyje. Morrow modelyje įsitraukimas į darbą yra tiesiogiai susijęs su darbo rezultatais, o Randall ir Cote modelyje įsitraukimas į darbą yra tarpinis kintamasis susijęs su emociniu įsipareigojimu, o ne su darbo rezultatais (Freund et al., 2003, p. 713).

Cohen modelis

Kaip ir Randall ir Cote modelyje, įsitraukimas į darbą daro įtaką karjeros įsipareigojimui, emociniam įsipareigojimui ir tęstinumo įsipareigojimui organizacijai. Nuo minėtojo modelio Cote modelis skiriasi tuo, kad emocinį ir tęstinumo įsipareigojimus įsitraukimas į darbą veikia per tarpinį kintamąjį - įsipareigojimą karjerai (Cohen, 1999, p. 304).

Freund et al. (2003, p. 721) teigimu, Randall ir Cote modelis geriausiai atspindi realybę ir jų pačių tyrimo metu gautus duomenis. Atsižvelgiant į šio darbo temą, čia bus aptarti tik tie ryšiai, kurie siejasi su įsitraukimu į darbą (išsamesniam susipažinimui su modeliais žiūrėti Cohen (1999); Freund et al., (2003)).

* * *

Apibendrinant literatūros analizę galima teigti, kad pagrindinių šio tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajos yra nepakankamai ištytos, gauti rezultatai neretai prieštaringi, o ir tų pačių rezultatų panaudojimą apriboja specifinės ankstesnių tyrimų imtys bei fragmentiškai parinkti kintamieji. Nors įsitraukimo į darbą ir vadovavimo stiliaus sąsajos su įsipareigojimu organizacijai ir buvo tirtos, tačiau trūksta empirinių darbų, kuriuose būtų šie veiksniai būtų analizuojami kartu.

1.5. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo tikslas: Nustatyti tarpusavio sąsajas tarp įsipareigojimo organizacijai, vadovavimo stiliaus ir įsitraukimo į darbą.

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti, kaip darbuotojai vertina skirtingo amžiaus ir skirtingos lyties vadovų vadovavimo stilius.
- Išnagrinėti bendro įsipareigojimo organizacijai sąsajas su vadovavimo stiliumi, įsitraukimu į darbą ir dalyvių bei jų vadovų demografinėmis charakteristikomis.
- Nustatyti įsitraukimo į darbą ryšius su vadovavimo stiliumi ir dalyvių bei jų vadovų demografinėmis charakteristikomis.
- Palyginti vadovavimo stilių sąsajas su įsipareigojimu organizacijai ir su įsitraukimu į darbą.

Remiantis išanalizuota literatūra, keliamos tokios **tyrimo hipotezės**:

Hipotezė 1: bendras įsipareigojimo organizacijai ryšys su į santykius orientuotu vadovavimu stiliumi yra stipresnis nei su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi.

Hipotezė 2: skirtingi įsipareigojimo organizacijai komponentai su vadovavimo stiliais yra susiję nevienodai.

Hipotezė 3: vadovavimo stiliai turi didesnę poveikį darbuotojo bendram organizaciniam įsipareigojimui, nei darbuotojo įsitraukimui į darbą.

Hipotezė 4: bendro įsipareigojimo organizacijai ryšys su vadovavimo stiliais skiriasi nuo bendro įsipareigojimo organizacijai ryšio su įsitraukimu į darbą.

2. METODIKA

2.1. Dalyviai

Tyrime dalyvavo 116 dalyvių. Visi jie buvo atrinkti atsitiktinės atrankos būdu. Pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos buvo atrenkami dalyviai buvo:

- privataus sektoriaus kompanijose dirbantys asmenys;
- dabartiniame darbe dirbantys ne trumpiau kaip pusę metų;
- turintys tiesioginį vadovą;
- neužimantys vadovaujančių pareigų.

Demografiniai respondentų ypatumai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių demografiniai duomenys

	N	%
Amžius		
18-30	72	62,07
31-40	10	8,62
41-50	18	15,52
Virš 50	16	13,79
Lytis		
Vyrai	50	43,10
Moterys	66	56,90
Išsilavinimas		
Vidurinis	10	8,62
Aukštesnysis	18	15,52
Nebaigtas aukštasis	12	10,34
Aukštasis	76	65,52
Darbo stažas organizacijoje		
Iki 1 metų	40	34,48
1-3 metai	40	34,48
Virš 3 metų	36	31,03

Pastaba. N - dalyvių skaičius.

Šio tyrimo metu taip pat buvo fiksuojami ir respondentų tiesioginių vadovų organizacijose lytis bei amžius (duomenys pateikti 2 lentelėje). Šiame tyrime dalyvavusių respondentų vadovų amžiaus pasiskirstymas iš esmės sutampa su ankstesniuose darbuose (Oshagbemi, 2004) minimais pasiskirstymais: vadovų, kurių amžius yra iki 30 metų yra labai maža dalis; tų, kuriems virš 50 metų yra virš 20 procentų (šiame tyrime buvo beveik 30 procentų tokio amžiaus tiesioginių vadovų). Daugumos vadovų amžius yra tarp 31 ir 50 metų.

2 lentelė. Tyrimo dalyvių vadovų demografiniai duomenys

	N	%
Amžius		
18-30	10	8,62
31-40	28	24,14
41-50	44	37,93
Virš 50	34	29,31
Lytis		
Vyrai	74	63,79
Moterys	42	36,21

Pastaba. N - dalyvių skaičius.

3 lentelėje pateikiami duomenys apie tyrimo dalyvių ir jų vadovų amžių. Mažiausiai tyrime dalyvavo tokių tiriamųjų, kurių amžius yra iki 30 metų ir jų vadovams taip pat yra iki 30 metų. Galima pastebėti, jog šios amžiaus grupės vadovai neturi į vyresnę amžiaus grupę patenkančių pavaldinių. Didžiausia grupė yra tokių tiriamųjų, kuriems vadovauja 41-50 metų turintys vadovai.

3 lentelė. Dalyvių ir jų vadovų pasiskirstymas pagal amžių.

Dalyvių amžius	Vadovo amžius				Iš viso
	18-30	31-40	41-50	Virš 50	
18-30	10	20	22	20	72
31-40	0	6	4	0	10
41-50	0	2	8	8	18
Virš 50	0	0	10	6	16
Iš viso	10	28	44	34	116

4 lentelėje pateikti duomenys apie tyrimo dalyvių ir jų vadovų pasiskirstymą pagal lytį. Matome, jog tyrime dalyvavusiems vyrams ir moterims vadovauja daugiau vyrų, tačiau tyrimo dalyvių vyrų tarpe vadovų skirtumas pagal lytį yra didesnis, nei dalyvių moterų grupėje (vyrų vadovauja 72 % tyrimo dalyvių vyrų ir 58 procentams tyrimo moterų).

4 lentelė. Dalyvių ir jų vadovų pasiskirstymas pagal lytį.

Dalyvių lytis	Vadovų lytis		
	Vyras	Moteris	Iš viso
Vyras	36	14	50
Moteris	38	28	66
Iš viso	74	42	116

2.2. Tyrimo metodai

Šiame tyrime kiekvienam dalyviui buvo pateikti trys klausimynai: vadovavimo stiliaus, įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo.

Siekiant patikrinti tyrimo pagrindinių kintamųjų ryšius su dalyvių demografinėmis charakteristikomis, anketoje buvo pateikti klausimai, kuriais buvo surinkta atitinkama informacija apie dalyvių amžių, išsilavinimą, lytį, stažą organizacijoje, jų tiesioginio vadovo lytį bei amžių (Priedas 1)

Vadovavimo stiliaus klausimynas (Priedas 2)²

Šį instrumentą pasiūlė Northouse P.G. (1997, p. 49). Šiuo klausimynu buvo vertinama vadovų orientacijos į žmones ir orientacijos į užduotį išreikštumas. Ši instrumentą sudaro 20 teiginių – kiekvienos orientacijos stiprumą matuoja po dešimt teiginių. Kiekvieną teiginį dalyviai vertino skalėje nuo 1 iki 5 balų, kur įvertinimas reiškia elgesio dažnumą: 1 – niekada ir atitinkamai 5 – visada. Į užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus vertinimui naudojami neporiniai klausimyno teiginiai, o poriniais teiginiais buvo vertinamas į santykius orientuotas vadovavimo stilius.

Bendras vadovavimo stiliaus klausimyno patikimumo rodiklis Chronbach α šioje imtyje lygus 0,9399. Kadangi Northouse (1997, p. 50) teigė, jog abi orientacijos turėtų būti interpretuojamos kaip atskiri kontinuagai, buvo paskaičiuotas ir kiekvieną iš orientacijų sudarančių teiginių patikimumo

² Autoriaus leidimas naudoti klausimyną šiame darbe buvo gautas elektroniniu paštu.

koeficientas. Į užduotį orientuotą stilių žyminčių teiginių Chronbach $\alpha = 0,9137$, o į santykius orientuotą stilių vertinančių teiginių Chronbach $\alpha = 0,9172$.

Įsipareigojimo organizacijai klausimynas (Priedas 3)

Šį instrumentą pasiūlė King A.S. (1991, cit.pg. King et al., 1996, p. 6). Šis klausimynas yra Mowday ir Meyer modelių instrumentų kompiliacija ir leidžia išmatuoti įvade vardintus dažniausiai kitų minimus įsipareigojimo organizacijai komponentus. Juo buvo matuojami tokie įsipareigojimo komponentai (King et al., 1996, p. 6):

- *lojalumas organizacijai* (autorius apibrėžiamas kaip laipsnis, kuriuo darbuotojas yra ištikimas organizacijai). Klausimyne jam vertinti skirti teiginiai 4, 6, 7, 11, 12, 16, 17 ir 23;
- *individo ir organizacijos vertybių atitikimas* (laipsnis, kuriuo asmuo suvokia savo asmenines ir organizacijos vertybes kaip panašias arba susijusias). Klausimyne šiam komponentui vertinti buvo skirti 5, 8, 10, 13, 18, 19, 20 ir 22 teiginiai.
- *emocinis įsipareigojimas* (laipsnis, kuriuo individas “prisiriša” prie organizacijos tikslų ir vertybių). Klausimyne emocinis įsipareigojimas buvo vertinamas 1, 2, 3, 9, 14,15 ir 21 teiginiais.

Klausimyno teiginiai buvo vertinamas skalėje nuo 1 iki 5. Kiekvienas tyrimo dalyviai žymėjo, kiek jis/ji sutinka su pateiktu teiginiu, kai 1 reikšmė yra “nesutinku” ir atitinkamai 5 – “sutinku”.

Literatūroje nepavyko aptikti informacijos apie šio instrumento patikimumo rodiklius, tačiau šioje imtyje apskaičiavus Chronbach α gauta reikšmė buvo lygi 0,9254. Kadangi tyrimo metu buvo atliekami skaičiavimai ir su kiekvienu šio įsipareigojimo komponentu, tai buvo įvertinti ir kiekvieno iš jų patikimumo rodikliai. Buvo gauta, jog lojalumo skalės Chronbach α lygi 0,8199, vertybių sutapimo skalės α lygi 0,9278, o emocinio įsipareigojimo skalės patikimumo rodiklis lygus 0,9196. Mažiausias yra lojalumo skalės patikimumo lygmuo, tačiau jis atitinka patikimumo reikalavimus.

Įsitraukimo į darbą klausimynas (Priedas 4)³

Šio kintamojo vertinimui pasirinktas Reeve et al. (2001) pasiūlytas sutrumpintas Lodahl ir Kejner *įsitraukimo į darbą* klausimyno variantas. Kiekvienas klausimyno teiginys buvo vertinamas

³ Ch. Reeve leidimas naudoti klausimyną šiame darbe buvo gautas elektroniniu paštu.

skalėje nuo 1 iki 5. Tyrimo dalyviai žymėjo savo sutikimą su pateiktu teiginiu, kai 1 balas reiškia „nesutinku“, o atitinkamai 5 – „sutinku“.

Reeve et al. išsamiai išanalizavo originalios Lodahl ir Kejner skalės ypatumus ir nustatė, kad 20-ties teiginių skalė matuoja daugiau nei vien tik išitraukimo faktorių. Atlikę skaičiavimus šie autoriai teigė, kad sutrumpinta versija yra mažiau „užteršta“ nei originalioji ir yra patikimesnė (2001, p. 107). Klausimyno patikimumo rodiklis Chronbach α šioje imtyje lygus 0,8992.

Kadangi instrumentas laikomas patikimu, jei jo patikimumo lygmuo α viršija 0,8, tai galima teigti, jog šiame darbe naudoti klausimynai padėjo surinkti patikimus duomenis, kurie toliau buvo apskaičiuoti įvairiais statistiniais metodais.

2.3. Duomenų apdorojimas

Dauguma statistinių duomenų apdorojimų buvo atlikti naudojant statistinį paketą SPSS 10.0. Darbo metu buvo skaičiuojamos Pearsono koreliacijos tarp tyrimo kintamųjų, tikrinami koreliacijos koeficientų skirtumai priklausomoms imtims, atlikti imčių palyginimai naudojant Studento t kriterijų nepriklausomoms imtims bei ANOVA analizė. Regresinė analizė buvo atlikta, siekiant įvertinti skirtingų kintamųjų įtaką analizuojamiems tyrimo kintamiesiems.

2.4. Tyrimo eiga

Kiekvienas tyrimo dalyvis buvo asmeniškai supažindintas su tyrimu, jo tikslais ir instrukcija. Klausimynus tiriamieji pildė individualiai, „popieriaus ir pieštuko“ būdu. Visi dalyviai buvo paprašyti užpildytus klausimynus įdėti į kartu su klausimynu pateiktą voką ir užklijuoti. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas.

3. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Apklausus 116 tyrimo dalyvių, buvo įvertinti jų įsitraukimas į darbą, jų tiesioginių vadovų vadovavimo stiliai ir įsipareigojimas organizacijai. Gauti kintamųjų vidurkiai su standartiniais nuokrypiais pateikti 5 lentelėje. Pagal šiuos duomenis matome, jog mažiausias bendras vidurkis yra įsitraukimo į darbą skalėje. Vadovavimo stilių vidurkiai skiriasi tik viena šimtąja. Bendrai vertinant tyrimo dalyvių atsakymus, galima išskirti, jog 54 tyrimo dalyviai nurodė, jog jų tiesioginių vadovų stiliai yra labiau orientuoti į užduotį, o 58 – į santykius (4 tyrimo dalyvių tiesioginių vadovų abi orientacijos buvo išreikštos vienodai).

5 lentelė. Bendri tyrimo kintamųjų vertinimai

	Vidurkis	SN
Įsitraukimas į darbą	2,69	0,80
VSU	3,34	0,95
VSS	3,35	1,00
Bendras įsipareigojimas organizacijai	3,21	0,91
Lojalumas	3,12	0,93
Vertybių sutapimas	3,20	1,10
Emocinis įsipareigojimas	3,31	1,12

Pastaba. VSU – į užduotį orientuotas vadovavimo stilius; VSS – į santykius orientuotas vadovavimo stilius; SN – standartinis nuokrypis.

Duomenys apie tai, kaip darbuotojai vertino skirtingo amžiaus vadovų vadovavimo stilius yra pateikta 6 lentelėje. Į užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus vertinimai 31-40 metų amžiaus vadovų grupėje statistiškai reikšmingai skiriasi nuo 18-30 ir 41-50 metų amžiaus vadovų grupių vertinimų (abiem atvejais p reikšmė lygi 0,01, o patikimumo lygmuo yra 0,05). Taigi galima teigti, jog (pagal gautus rezultatus) 18-30 metų amžiaus vadovų tarpe į užduotį orientuotas vadovavimo stilius yra statistiškai reikšmingai labiau išreikštas nei 31-40 metų amžiaus vadovų tarpe. Tą patį galima pasakyti ir apie vadovus, kuriems yra nuo 41 iki 50 metų – jų orientacija į užduotį yra statistiškai reikšmingai labiau išreikšta, nei 31-40 metų amžiaus vadovų tarpe. Labiausiai išreikšta orientacija į užduotį yra 18-30 metų amžiaus vadovų tarpe, tačiau statistiškai reikšmingai šios vadovų amžiaus grupės stiliaus vidurkis skiriasi tik nuo jau minėtos 31-40 metų amžiaus vadovų.

Įdomu yra tai, jog 31-40 metų vadovai vertinami ne tik kaip turintys silpniausiai išreikštą orientacijos į užduotį stilių, tačiau ir į santykius orientuoto stiliaus vertinimas šioje vadovų amžiaus grupėje yra mažiausias. Tokie rezultatai rodo, jog 31-40 metų vadovai turi silpniausiai išreikštą vadovaujančią elgseną.

6 lentelė. Vadovavimo stiliai pagal vadovų amžių

	Vadovo amžius	Vidurkis	SN
Į užduotį orientuotas vadovavimo stilius	18 - 30	3,84	0,63
	31 - 40	2,86	1,02
	41 - 50	3,56	0,77
	Virš 50	3,32	0,81
Į santykius orientuotas vadovavimo stilius	18 - 30	3,42	0,47
	31 - 40	2,99	0,90
	41 - 50	3,50	0,90
	Virš 50	3,39	0,91

Pastaba. SN – standartinis nuokrypis

Oshagbemi (2004) savo tyrime analizuodamas, ar skiriasi skirtingo amžiaus vadovų vadovavimo stiliai, lygino vadovų iki 40 metų grupės duomenis su vadovų virš 50 metų grupės duomenimis (argumentuodamas, jog 40-49 metų vadovų grupės duomenys pašalinami, siekiant paryškinti jaunesnių ir vyresnių vadovų amžiaus skirtingumą). Šio tyrimo metu tokiu pačiu principu sudarius dvi skirtingo amžiaus vadovų grupes (tiesioginių vadovų iki 40 metų buvo 38, o virš 50 metų – 34 vadovai) buvo atliktas vadovavimo stiliaus palyginimas. Nors Oshagbemi (2004, p. 23) darbe buvo gauti reikšmingi skirtumai tarp skirtingo amžiaus vadovų vadovavimo stiliaus, tačiau šio tyrimo metu statistiškai reikšmingų skirtumų neaptikta, vadinasi gauti rezultatai paneigia Oshagbemi (2004, p. 23) gautuosius. Tam įtakos galėjo turėti tai, kad Oshagbemi (2004) tyrime vadovavimo stilių vertino patys vadovai, o šiame darbe buvo remiamasi Hersey et al. (1977, p. 83) aiškinimu, kad vadovavimo stilių adekvačiau įvertina pavaldiniai, o ne patys vadovai.

Stjudento t kriterijumi nepriklausomoms imtims atlikti skaičiavimai parodė, jog pavaldinių manymu, į santykius orientuotas vadovų vadovavimo stilius statistiškai reikšmingai tarp skirtingos lyties vadovų nesiskiria (vyrų vadovų stiliaus vertinimo rodiklis buvo 3,32, moterų 3,36). Vertinant į užduotį orientuotą vadovavimo stilių, vyrų vadovų šio stiliaus įvertinimai buvo statistiškai reikšmingai mažesni, nei moterų vadovių (atitinkamai 3,18 ir 3,64, $p=0,01$, kai $\alpha=0,05$). Kaip minėta įvade, kol kas nėra vieningos nuomonės apie vadovo lyties vaidmenį vadovavimo stiliui, tačiau šio tyrimo metu gauti rezultatai rodo, kad lytis yra svarbesnis veiksnys į užduotį orientuotam vadovavimo stiliui. Šie tyrimo duomenys paremia Grant (1998, cit. pg. Oshagbemi et al., 2003, p. 289) teiginį, jog kai kurios moterys,

tapusios vadovėmis nebedemonstruoja moterims būdingų vadovavimo bruožų ir ima labiau naudoti vyrišku suvokiamą (Valentine et al., 2000, p. 119; Oshagbemi et al., 2003, p. 294; Appelbaum et al., 2003, p. 45) į užduotį orientuotą vadovavimo stilių.

5 lentelėje matome, jog tiek įsipareigojimo organizacijai, tiek ir atskirų jo komponentų bendras įvertinimas šioje respondentų imtyje kinta nuo 3,12 (lojalumas) iki 3,31 (emocinis įsipareigojimas). Dabar panagrinėsime šiuos kintamuosius išsamiau. 1 grafike pateiktas vaizdas, kaip įsipareigojimo organizacijai ir jo komponentų vertinimai kinta priklausomai nuo respondentų amžiaus. Nors ANOVA rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingų skirtumų pagal amžių tarp šių kintamųjų nėra, tačiau grafike 1 galime išvelgti keletą tendencijų.

Pirmiausia pastebima tai, kad jauniausio amžiaus dalyvių tarpe šių keturių kintamųjų įvertinimai yra platesniame diapazone (nuo 3,12 iki 3,31), nei vyriausio amžiaus grupės dalyvių (nuo 3,31 iki 3,38). Antra tendencija yra ta, jog lojalumo kaita priklausomai nuo amžiaus skiriasi nuo emocinio įsipareigojimo bei vertybių sutapimo kaitos, kurios tarpusavy yra gana panašios. Lojalumo vertinimas, kuris jauniausių (18-30 metų) respondentų tarpe buvo pats mažiausias, sekančioje amžiaus kategorijoje daro staigų teigiamą pokytį ir pakinta nuo 2,91 iki 3,60 bei viršija visų kitų kintamųjų įvertinimus. Vertybių sutapimo vidurkis kinta tik labai nežymiai (nuo 3,14 iki 3,13), o emocinio įsipareigojimo vidurkis mažėja nuo 3,28 iki 3,11. Didėjant darbuotojų amžiui, vienintelio lojalumo balas ima mažėti, o vertybių sutapimo ir emocinio įsipareigojimo vertinimai auga. Taip pat didėja ir bendras įsipareigojimo organizacijai lygmuo. 41-50 metų darbuotojai visus įsipareigojimo organizacijai komponentus vertino ganėtinai panašiai, o panašus komponentų vertinimas yra ir vyresnio amžiaus darbuotojų grupėje – didėjant darbuotojų amžiui visi įsipareigojimo komponentai mažėja, o kartu mažėja ir bendras įsipareigojimo organizacijai balas.

Kaip tokia įsipareigojimo organizacijai komponentų kaita priklausomai nuo respondentų amžiaus siejasi su ankstesnių darbų autorių rezultatais? King (1996, p. 8) teigė, jog lojalumo lygis yra lengviausiai kintantis ir gali būti lengviausiai keičiamas. 1 grafiko analizė sustiprina šią poziciją, kadangi lojalumo skalė didėjant darbuotojų amžiui kito intervale nuo 2,91 iki 3,60 (0,69 balų diapazonas), o vertybių sutapimas ir emocinis įsipareigojimas atitinkamai kito 0,27 ir 0,35 balų diapazonuose. 9 lentelėje (žr. 36 psl.) pateiktas koreliacijos tarp įsipareigojimo organizacijai ir respondentų amžiaus koeficientas rodo, jog šie kintamieji statistiškai reikšmingai nekoreliuoja. Tokie rezultatai paneigia kai kurių autorių teiginius apie egzistuojančius reikšmingus ryšius. Tikėtina tokio neatitikimo priežastis gali būti ankstesnių tyrimų imčių homogeniškumas pagal įvairius aspektus, taip pat ir pagal respondentų amžių.

Dabar išsamiau paanalizuosime, kaip įsipareigojimas organizacijai, lojalumas, vertybių sutapimas ir emocinis įsipareigojimas kinta didėjant darbuotojų stažui organizacijoje.



1 grafikas. Įsipareigojimo organizacijai ir jo komponentų vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų amžių

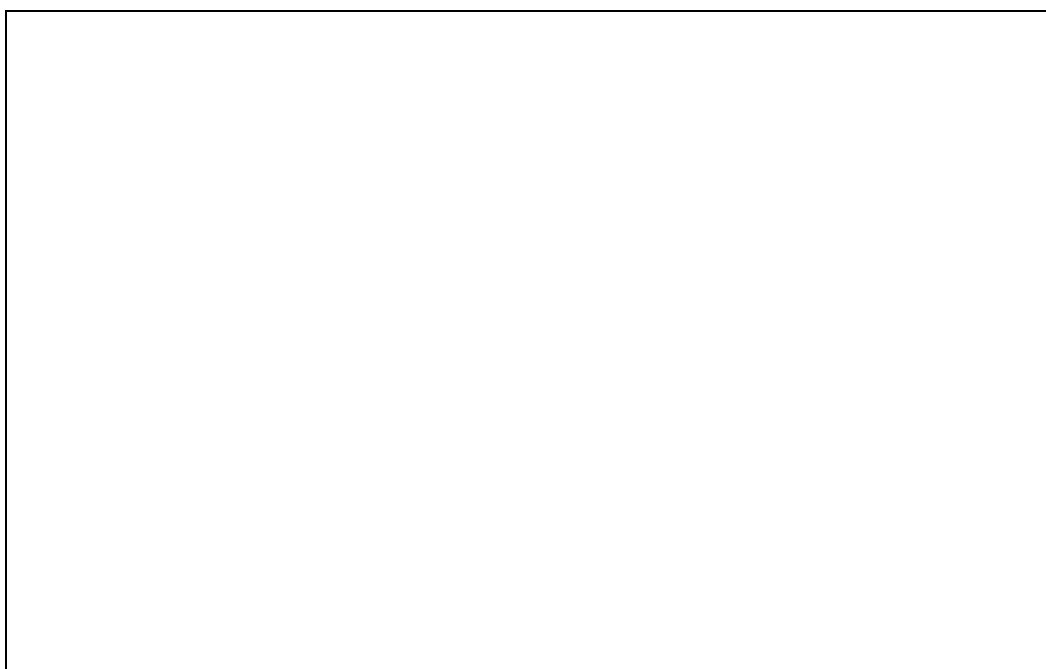
2 grafike matome, jog analizuojant įsipareigojimo organizacijai lygį pagal darbuotojų stažą, labai ryški tendencija, jog įsipareigojimas organizacijai bei jo komponentai yra silpniausiai vertinami tu darbuotojų, kurie organizacijoje dirba nuo vienerių iki trejų metų.



2 grafikas. Įsipareigojimo organizacijai ir jo komponentų vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą

Statistinis vidurkių palyginimas rodo, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi įsipareigojimo organizacijai (p reikšmė lygi 0,00, kai reikšmingumo lygmuo α yra 0,05), vertybių sutapimo ($p = 0,01$, kai $\alpha = 0,05$) ir emocinio įsipareigojimo ($p = 0,01$, kai $\alpha = 0,05$) skirtumai tarp darbuotojų, kurie organizacijoje dirba iki 1 metų ir tų, kurie dirba nuo 1 iki 3 metų. Taip pat galima pastebėti ir tai, jog analizuojant įsipareigojimą pagal darbuotojų stažą, visų organizacinio įsipareigojimo komponentų kaitos tendencijos yra panašios. Iš 2 grafike pavaizduotos įsipareigojimo ir jo komponentų kaitos matome, jog po stipraus sumažėjimo 1-3 metų stažo grupėje, kintamųjų vidurkiai ima vėl didėti, tačiau nebesiekia tokio lygio, kuris buvo darbuotojų, organizacijose dirbančių iki vienerių metų, tarpe. Pagal šiuos rezultatus galima teigti, jog pirmaisiais darbo organizacijoje metais dirbantys asmenys yra labiausiai jai įsipareigoję, o nuo 1 iki 3 metų organizacijoje dirbantieji – mažiausiai. Tai gali būti paaiškinama tuo, jog pirmaisiais darbo organizacijoje metais, darbuotojai stengiasi joje įsitvirtinti ir dėl to priima kompanijos vertybes, stengiasi būti lojaliais organizacijai. Aukštas emocinio įsipareigojimo komponento rodiklis gali būti siejamas su pačiu įsidarbinimo faktu – tikėtina, jog žmogus pradeda dirbti kompanijoje, nes dėl kokių nors asmeninių veiksnių jis to norėjo – emocinį komponentą kai kurie autoriai (Meyer et al., 1993, p. 539) aiškina būtent per norą. Nuo 1 iki 3 metų organizacijoje dirbančių asmenų tarpe stipriai sumažėja vertybių sutapimo ir emocinio įsipareigojimo rodikliai – galbūt per pirmuosius metus įsitvirtinę organizacijoje darbuotojai vėliau ima kritiškiau vertinti tai, kiek jų asmeninės ir organizacijos vertybės sutampa, darbo rutiniškumą, naujų iššūkių nebuvimą. Kaip minėta įvade, neretai įsipareigojimas organizacijai yra siejamas su išėjimo iš organizacijos intencijomis ir faktiniu išėjimu. Vadinasi, žvelgiant per stažo ir įsipareigojimo organizacijai prizmę, galima daryti prielaidą, jog didžiausia tikimybė, kad iš organizacijos išeis, arba bus linkę išeiti tie darbuotojai, kurie joje dirba nuo 1 iki 3 metų. Tačiau šiai prielaidai patikrinti reikia tolimesnių tyrimų. Šio tyrimo vertybių sutapimo kaita pagal darbuotojų stažą palaiko Lok et al. (1999, p. 367) tvirtinimą, jog vertybių sutapimas yra svarbiausias kintamasis įsipareigojimo organizacijai ir stažo ryšiui ir būtent jis labiausiai lemia didesnę darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Pateiktame grafike matome, jog vertybių sutapimo komponento pokytis yra didžiausias lyginant darbuotojus, kurie organizacijoje dirba *1-3 metus ir virš 3 metų*.

3 grafike pavaizduota įsipareigojimo organizacijai ir jo komponentų kaita priklausomai nuo darbuotojų išsilavinimo. Kaip ir darbuotojų amžiaus atveju, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų vertinant organizacinį įsipareigojimą ir jo komponentus nėra, tačiau iš pateikto grafiko galima išžvelgti keletą bendrumų.



3 grafikas. Įsipareigojimo organizacijai ir jo komponentų vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų išsilavinimą

Pirmiausiai, atkreiptinas dėmesys į tai, jog tie darbuotojai, kurie turi tik vidurinį išsilavinimą, yra mažiausiai įsipareigoję organizacijai. Dar vienas bendrumas yra tai, jog įsipareigojimo organizacijai komponentai nėra didžiausi pas turinčius aukštąjį išsilavinimą, tačiau skiriasi aukščiausių atskirų komponentų rodikli turinčių darbuotojų išsilavinimo lygis. Aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų lojalumo ir vertybių sutapimo rodikliai yra žemesni, nei aukštesnįjį arba nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų; aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų emocinio įsipareigojimo komponento rodiklis yra žemesnis nei turinčių nebaigtą aukštesnįjį, tačiau aukštesnis, nei aukštesnįjį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Socialinių mainų teorija pateikia vieną iš paaiškinimų, kodėl vidurinį arba aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai bei jo komponentai yra mažiausiai išreikšti. Šios teorijos kontekste galima interpretuoti, jog aukštąjį išsilavinimą turintieji darbuotojai jaučiasi turintys didesnę santykinę vertę, galintys duoti organizacijai daugiau, nei aukštojo išsilavinimo neturintys darbuotojai. Atitinkamai, vidurinį išsilavinimą turintieji darbuotojai gali jaustis turintys santykinai mažą savęs vertę ir iš organizacijos gaunantys adekvačiai mažai naudos, o gaudami mažai naudos šie darbuotojai neprisiriša prie organizacijos taip stipriai, kaip kad didesnę “gražą” gaunantys darbuotojai. Šioje vietoje būtų įdomu atlikti longitudinalinį tyrimą, kuriame būtų vertinami tų pačių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai rodikliai prieš įgyjant aukštąjį išsilavinimą ir jau įgijus.

Analizuojant respondentų išsipareigojimą organizacijai ir jo komponentus pagal dalyvių lytį, bendra tendencija yra ta, kad vyrų bendro išsipareigojimo organizacijai ir atskirų jo komponentų rodikliai yra aukštesni nei moterų (7 lentelė).

7 lentelė. Išsipareigojimas organizacijai ir jo komponentai pagal respondentų lytį

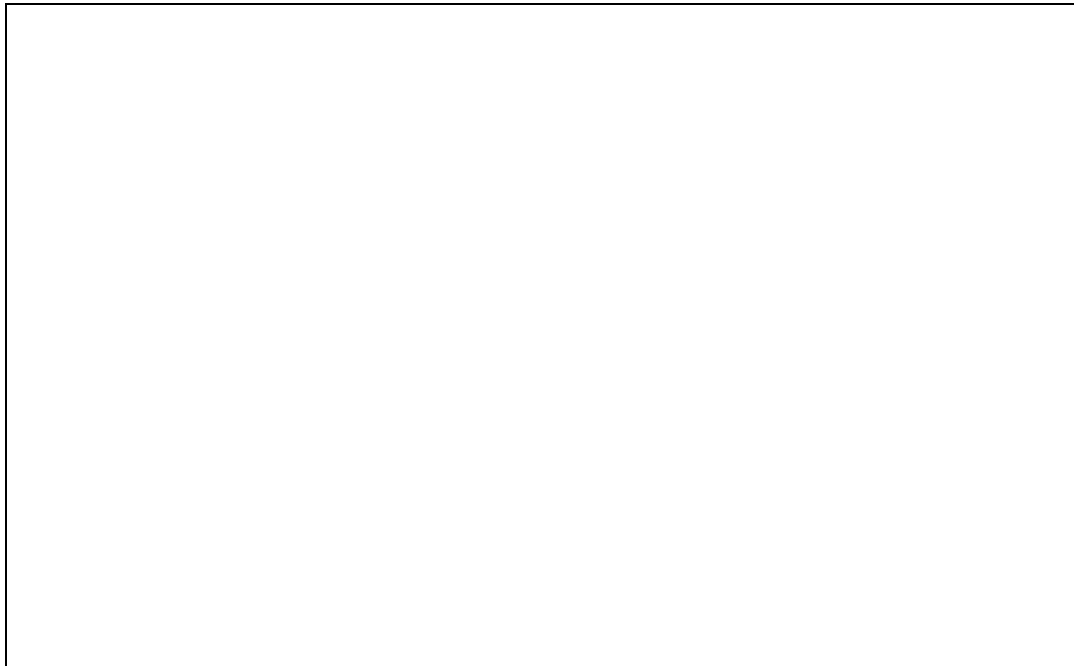
	Respondento lytis			
	Vyrai		Moterys	
	Vidurkis	SN	Vidurkis	SN
Išsipareigojimas organizacijai	3,30	0,7	3,04	0,9
Lojalumas	3,30	0,72	2,98	1,05
Vertybių sutapimas	3,47	0,99	3,00	1,17
Emocinis išsipareigojimas	3,53	1,04	3,14	1,15

Pastaba. SN – standartinis nuokrypis

Pagal Stjudento t kriterijų nepriklausomoms imtims statistiškai reikšmingai skiriasi vyrų ir moterų išsipareigojimo organizacijai ir vertybių sutapimo komponento vidurkiai. Tai reiškia, jog vyrų tarpe asmeninės ir organizacinės vertybės statistiškai reikšmingai labiau sutampa nei moterų tarpe ($p = 0,03$, kai reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$) ir respondentai vyrai yra statistiškai reikšmingai labiau išsipareigoję organizacijai, nei moterys ($p = 0,02$, kai reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$).

Kaip jau minėta įvade, išsipareigojimo organizacijai skirtumai, priklausomai nuo lyties, nėra visiškai aiškūs. Literatūros apžvalga parodė, jog dauguma tyrėjų daro išvadas apie esamus arba nesamus lyčių skirtumus, nors jų imtyse vienos lyties respondentų procentas yra žymiai didesnis nei kitos. Pvz., Savery (1994) tyrime 4/5 dalyvių buvo vyrai, Cohen (1999) tyrime – 95 % dalyvių buvo moterys. Šiame tyrime lyties atžvilgiu imtis buvo pasiskirsčiusi gana tolygiai (dalyvavo 50 vyrų ir 66 moterys), todėl galima manyti, jog gauti išsipareigojimo organizacijai skirtumai pagal respondentų lytį leidžia daryti tvirtesnes išvadas apie lyčių skirtumus. Visgi reikia nepamiršti, jog nemažai tyrėjų savo tyrimuose tyrė ganėtinai specifines imtis (pvz., teisininkų, medicinos seselių ir kt.), o šiame darbe dalyvavo skirtingų sričių respondentai.

Apibendrinant, verta paminėti, jog šio tyrimo metu gautus rezultatus lyginti su ankstesniais darbais, kuriuose buvo matuoti lyčių skirtumai, derėtų labai atsargiai (turint omeny, jog skirtingose imtyse skirtumai gali pasireikšti nevienodai). Tačiau šio tyrimo metu gauti rezultatai gali būti lengviau pritaikomi platesnėms imtims.



4 grafikas. Įsipareigojimo organizacijai ir jo komponentų vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų tiesioginių vadovų amžių

Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jo komponentų rodiklių kaita pagal vadovo amžių yra pavaizduota 4 grafike. Matome, jog mažiausias organizacinio įsipareigojimo ir jo komponentų lygis yra darbuotojų, kuriems vadovauja asmenys iki 30 metų. Organizacinio įsipareigojimo ir jo komponentų vidurkiai pagal vadovų amžių statistiškai reikšmingai nesiskiria, tačiau galima pastebėti tendencijas, jog kuo vyresni vadovai vadovauja darbuotojams, tuo didesnis įsipareigojimas organizacijai, vertybių sutapimas bei emocinis įsipareigojimas yra būdingas šiems asmenims. Iš grafiko matome, jog darbuotojų lojalumas, kuris pirmose vadovų amžiaus grupėse, lyginant su kitų komponentų vidurkiais, turėjo didžiausius rodiklius, 41-50 metų amžiaus vadovų vadovaujamiems darbuotojams jau susilygina su kitais įsipareigojimo organizacijai komponentais. Darbuotojams, kuriems vadovauja vyriausi vadovai, šio komponento rodiklis yra mažiausias. Tai dar kartą paremia King (1996, p. 8) teiginį, jog būtent lojalumo komponentas yra greičiausiai ir lengviausiai kintanti įsipareigojimo organizacijai dalis.

Lyginant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, lojalumą, vertybių sutapimą ir emocinį įsipareigojimą priklausomai nuo vadovo lyties, gauta, jog šių kintamųjų rodikliai yra aukštesni tų darbuotojų, kuriems vadovauja vadovė moteris (8 lentelė), tačiau šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Vadinasi, darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ar jo komponentai bus vienodo lygio nepriklausomai nuo to, ar darbuotojams vadovauja vyras, ar moteris.

8 lentelė. Įsipareigojimas organizacijai ir jo komponentai pagal tiesioginio vadovo lytį

	Tiesioginio vadovo lytis			
	Vyras		Moterys	
	Vidurkis	SN	Vidurkis	SN
Įsipareigojimas organizacijai	3,13	0,8	3,36	1,0
Lojalumas	3,02	0,73	3,29	1,19
Vertybių sutapimas	3,11	1,12	3,38	1,09
Emocinis įsipareigojimas	3,25	1,11	3,41	1,14

Pastaba. SN – standartinis nuokrypis

9 lentelėje yra pateikti visų tyrimo kintamųjų koreliacijų koeficientai. Dabar išanaluosime įsipareigojimo organizacijai, lojalumo, vertybių sutapimo bei emocinio įsipareigojimo tarpusavio ryšius ir sąsajas su kitais kintamaisiais.

Pateiktoje 9 lentelėje matome, jog įsipareigojimas organizacijai stipriausiai koreliuoja su emociniu įsipareigojimo komponentu ($r=0,925$) ir vertybių sutapimo komponentu ($r=0,897$). Įsipareigojimas organizacijai siejasi su lojalumo komponentu, tačiau ši koreliacija yra silpnesnė nei su vertybių sutapimu ar emociniu įsipareigojimu. Derėtų pastebėti, jog lojalumo komponento koreliacijos koeficientas mažiausias ne tik vertinant ryšį su įsipareigojimu organizacijai, tačiau ir žvelgiant į sąsajas su kitais dviem organizacinio įsipareigojimo komponentais. Apibendrinant vidurkių analizę ir įsipareigojimo organizacijai bei jo komponentų tarpusavio koreliacijos koeficientų analizę, galima teigti, jog šio tyrimo metu gauti rezultatai patvirtina įvade minėtus kitų autorių teiginius, kad didžiausia svarba tenka emociniam įsipareigojimo komponentui bei vertybių sutapimo komponentams (Khan et al., 2004, p. 121; Dick et al., 2001, p. 112), o lojalumo komponentas yra lengviausiai kintantis (King, 1996, p. 8).

Išsamesni įsipareigojimo organizacijai ir jo komponentų koreliacijos su kitais kintamaisiais analizės rezultatai iš esmės dera su aukščiau išanalizuotais ANOVA ir Stjudento t nepriklausomoms metodais gautais rezultatais. Su darbuotojų amžiumi statistiškai reikšmingai susiję tik lojalumas, o 1 grafike matėme, jog būtent lojalumo skirtingo amžiaus darbuotojų grupėse kinta labiausiai.

Lyginant vidurkius gauta, jog vyrų asmeninės vertybės su organizacinėmis vertybėmis sutampa statistiškai reikšmingai geriau, nei moterų, ir bendras vyrų įsipareigojimo organizacijai lygis yra statistiškai reikšmingai didesnis už moterų. Koreliacinė analizė parodė, jog statistiškai

9 lentelė. Koreliacijos koeficientai tarp tyrimo kintamųjų

	Lojalumas	Vertybių sutapimas	Emocinis išsipareigojimas	Išsipareigojimas	Išitraukimas į darbą	Orientacija į užduotį	Orientacija į santykius	Amžius	Lytis	Išsilavinimas	Stažas	Vadovo amžius	Vadovo lytis
Lojalumas		0,437**	0,490**	0,719**	0,433**	0,334**	0,404**	0,334**	-0,275**	-0,076	-0,052	0,000	0,121
Vertybių sutapimas			0,905**	0,897**	0,395**	0,611**	0,798**	0,015	-0,198*	0,185*	-0,054	0,207*	0,116
Emocinis išsipareigojimas				0,925**	0,459**	0,552**	0,780**	-0,055	-0,178	0,145	-0,201*	0,240**	0,075
Išsipareigojimas					0,506**	0,583**	0,766**	0,085	-0,217*	0,121	-0,150	0,142	0,151
Išitraukimas į darbą						0,241**	0,221**	0,190*	0,116	0,113	-0,172	0,177	-0,088
Orientacija į užduotį							0,590**	0,024	-0,102	0,068	-0,009	0,018	0,294**
Orientacija į žmones								-0,014	-0,280**	0,233*	-0,065	0,133	0,044
Amžius									-0,097	-0,307**	0,398**	0,245**	0,128
Lytis										-0,127	0,049	0,003	0,149
Išsilavinimas											-0,305**	-0,327**	-0,193*
Stažas												0,281**	0,166
Vadovo amžius													0,047
Vadovo lytis													

Pastaba. Amžius: 1 – 18-30, 2 – 31-40, 3 – 41-50, 4 – virš 50 metų; lytis: 1 – vyras, 2 – moteris; išsilavinimas: 1 – vidurinis, 2 – aukštesnysis, 3 – nebaigtas aukštasis, 4 – aukštasis; vadovo amžius: 1 – 18-30, 2 – 31-40, 3 – 41-50, 4 – virš 50 metų; vadovo lytis: 1 – vyras, 2 – moteris. *- p < 0,05** - p < 0,01.

reikšmingai neigiamai su lytimi siejasi įsipareigojimas organizacijai, lojalumas ir vertybių sutapimas. Tai reiškia, kad pagal koreliacinio tyrimo rezultatus, moterys yra mažiau įsipareigojusios, mažiau lojalios ir jų asmeninės vertybės mažiau sutampa su organizacijos vertybėmis.

Kaip jau minėta įvade, kai kuriuose ankstesniuose tyrimuose buvo analizuojami įsipareigojimo organizacijai ryšiai su kuriuo nors vienu vadovavimo stiliumi (pvz., Nijhof, 1998), o sąsajos su kitais stiliais būdavo ignoruojamos. Šio darbo metu analizuojant gautus duomenis buvo atliktas įsipareigojimo organizacijai sąsajų palyginimas su abiem tirtais vadovavimo stiliais. 9 lentelėje matome, jog įsipareigojimas organizacijai ir jo komponentai teigiamai koreliuoja su abiem vadovavimo stiliais. Ryšiai su $\dot{\iota}$ santykius orientuotu vadovavimo stiliumi yra stipresni. Siekiant patikrinti, ar įsipareigojimo organizacijai ryšys su $\dot{\iota}$ santykius orientuotu vadovavimo stiliumi yra stipresnis nei įsipareigojimo organizacijai ryšys su $\dot{\iota}$ užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi, buvo atliktas koreliacijos koeficientų palyginimas. Jo metu buvo gauta, kad t reikšmė lygi 3,45. Kadangi $t > 2,36 = t_{0,01}(120)$. Vadinasi, organizacinio įsipareigojimo ryšys su $\dot{\iota}$ santykius orientuotu vadovavimo stiliumi yra statistiškai reikšmingai didesnis už įsipareigojimo organizacijai ryšį su $\dot{\iota}$ užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi. Tai reiškia, kad darbuotojai, kuriems vadovauja $\dot{\iota}$ santykius orientuoti vadovai yra labiau įsipareigoję organizacijai, nei tie darbuotojai, kuriems vadovauja $\dot{\iota}$ užduotį orientuoti vadovai. Gauti rezultatai palaiko kai kurių ankstesnių darbų autorių teigimus (Lok et al., 2005, p. 511; Dick et al., 2001, p. 121; Yousef, 2000, p. 21) ir tuo pačiu leidžia teigti, jog **hipotezė 1** (įsipareigojimo organizacijai ryšys su $\dot{\iota}$ santykius orientuotu vadovavimu stiliumi yra stipresnis nei su $\dot{\iota}$ užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi) **yra patvirtinta**.

Hipotezė 2 teigia, jog skirtingi įsipareigojimo organizacijai komponentai su vadovavimo stiliais yra susiję skirtingai. 9 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai rodo, kad $\dot{\iota}$ santykius orientuoto vadovavimo stiliaus koreliacijos koeficientai su visais įsipareigojimo koeficientais yra didesni nei $\dot{\iota}$ užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus atitinkami koeficientai. Matome, jog vadovavimo stilių koreliacijos yra stipriausios vertybių sutapimo ir emocinio įsipareigojimo atveju. Siekiant įvertinti, ar skirtingų organizacinio įsipareigojimo komponentų koreliacijos su vadovavimo stiliais skiriasi statistiškai reikšmingai, buvo atlikti koreliacijos koeficientų palyginimai. Gauta, jog lojalumo, vertybių sutapimo ir emocinio įsipareigojimo koreliacijų su skirtingais vadovavimo stiliais palyginimo t reikšmės buvo 0,64 (lojalumo atveju), 3,80 (vertybių sutapimo atveju) ir 4,34 (emocinio įsipareigojimo atveju). Matome, jog koreliacijų lygybės hipotezė neatmetama tik lojalumo komponento atveju, nes $0,64 < 2,62 = t_{0,005}(120)$. Kadangi kitų dviejų komponentų atvejais gautosios t reikšmės yra didesnės už kritinę reikšmę $2,62 = t_{0,005}(120)$, tai kitų dviejų organizacinio įsipareigojimo komponentų ryšiai su skirtingais vadovavimo stiliais yra statistiškai reikšmingai skirtingi. Vadinasi, **hipotezė 2 yra dalinai**

patvirtinta. Lojalumo komponento sąsajos su skirtingais vadovavimo stiliais ne tik kad nesiskiria statistiškai reikšmingai tarpusavy, bet ir yra silpnesnės, nei kitų dviejų įsipareigojimo organizacijai komponentų. Kadangi vadovavimo elgesys silpniausiai siejasi su lojalumo komponentu, tai gali reikšti, jog lojalumo lygiui, lyginant su kitais komponentais, daugiau įtakos gali turėti kiti kintamieji. Šiai prielaidai patikrinti buvo atlikta regresinė analizė, kurios Beta reikšmės ir R^2 reikšmės pateiktos 10 lentelėje. Pagal pateiktas Beta reikšmes matome, jog iš tiesų, vadovavimo stiliaus įtaka įsipareigojimo organizacijai komponentams nėra vienoda. Į santykius orientuotas vadovavimo stilius vertybių sutapimo ir emocinio įsipareigojimo komponentams turi didžiausią įtaką (atitinkamai Beta reikšmės lygios 0,561 ir 0,618), o emociniam įsipareigojimui ši įtaka yra didesnė nei vertybių sutapimui. Lojalumo komponentui šis stilius taip pat turi vieną iš didžiausių įtakų šioje regresijos analizėje, tačiau kitaip nei kitų dviejų komponentų atveju, ši įtaka nėra stipriausia – didžiausią įtaką lojalumui turi įsitraukimas į darbą. Į užduotį orientuotas vadovavimo stilius taip pat turi nevienodą įtaką įsipareigojimo organizacijai komponentams – reikšmingą įtaką šis stilius turi tik vertybių sutapimo komponentui.

10 lentelė. Lojalumo, vertybių sutapimo ir emocinio įsipareigojimo regresinės analizės Beta koeficientai ir R^2 reikšmės

	Beta koeficientai		
	Lojalumas	Vertybių sutapimas	Emocinis įsipareigojimas
Į užduotį orientuotas vadovavimo stilius	N	0,182	N
Į santykius orientuotas vadovavimo stilius	0,224	0,561	0,618
Respondentų amžius	N	N	N
Respondentų stažas	-0,060	N	N
Respondentų išsilavinimas	N	N	N
Respondentų lytis	-0,172	N	N
Vadovo amžius	N	0,139	0,174
Vadovo lytis	0,164	N	N
Įsitraukimas į darbą	0,476	0,283	0,342
R^2 reikšmės			
	0,403	0,730	0,784

Pastaba. Lentelėje trys didžiausią įtaką atitinkamam komponentui turinčios Beta reikšmės yra pažymėtos ryškiau. **Paryškintu** šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi Beta koeficientai; N - Beta koeficientai statistiškai nereikšmingi.

5 lentelėje (žr. 30 psl.) pateikti duomenys rodo, jog šio tyrimo metu dalyvių įsitraukimo į darbą lygis buvo mažiausias (2,69, standartinis nuokrypis lygus 0,80) iš vertintų tyrimo kintamųjų. Dabar išsamiau paanalizuosime įsitraukimo į darbą ypatumus bei ryšius su kitais šio tyrimo kintamaisiais.

11 lentelėje pateikti darbuotojų įsitraukimo į darbą rodikliai pagal tyrimo kintamųjų grupes. ANOVA skaičiavimai rodo, kad įsitraukimo į darbą lygis skirtingose amžiaus grupėse statistiškai reikšmingai nesiskiria. Pritaikius Stjudento t kriterijų nepriklausomoms imtims, buvo paskaičiuota, jog vyrų ir moterų įsitraukimo į darbą lygis statistiškai reikšmingai nesiskiria. Vadinasi, bet kurios amžiaus grupės vyrų ir moterų įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai nesiskiria. Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal respondentų lytį nebuvimas palaiko Lorence (1987, p. 135) išvadas, jog struktūriniai ypatumai ir darbo sąlygos vyrų ir moterų įsitraukimą į darbą veikia vienodai.

11 lentelė. Įsitraukimo į darbą lygis skirtingose darbuotojų grupėse

	Įsitraukimo į darbą lygis	
	Vidurkis	SN
Amžius		
18-30	2,57	0,88
31-40	2,56	0,63
41-50	2,87	0,45
Virš 50	2,76	0,67
Lytis		
Vyras	2,62	0,75
Moteris	2,74	0,84
Išsilavinimas		
Vidurinis	2,00	0,44
Aukštesnysis	2,93	0,60
Nebaigtas aukštasis	2,61	0,77
Aukštasis	2,74	0,84
Stažas		
Iki 1 metų	3,02	0,71
1-3 metų	2,39	0,88
Virš 3 metų	2,67	0,68

Pastaba. SN – standartinis nuokrypis

Statistiškai reikšmingi skirtumai aptinkami vertinant darbuotojų įsitraukimo lygį pagal išsilavinimo grupes. Gauta, jog vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai yra statistiškai reikšmingai

mažiau įsitraukę į darbą, nei darbuotojai, turintys aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą. Galbūt tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, jog vidurinį išsilavinimą turintis asmuo turi mažiau sėkmingam darbo atlikimui reikalingų kompetencijų, kad galėtų sėkmingai identifikuotis su savo darbu. Analizuojant skirtingą darbo stažą organizacijoje turinčių darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį matome, jog kaip ir įsipareigojimo organizacijai atveju, didžiausias rodiklis yra tų darbuotojų, kurie organizacijoje dirba trumpiausią laiką – iki vienerių metų. Tikėtina, kad naujam darbuotojui pradėjus darbą kompanijoje, vienas svarbiausių dalykų yra sėkminga adaptacija organizacijoje ir savo vertės įrodymas. Sėkmingas darbo atlikimas gali padėti parodyti savo vertę, savo kompetenciją sėkmingai atliekant pavestus darbus.

Analizuojant įsitraukimo į darbą koreliacijų su kitais tyrimo kintamaisiais koeficientus (9 lentelė), matome, jog įsitraukimas į darbą reikšmingai siejasi su įsipareigojimu organizacijai, įsipareigojimo organizacijai komponentais, abiem vadovavimo stiliais ir darbuotojų amžiumi. Siekiant išsamiau išanalizuoti įsitraukimo į darbą sąsajas su kitais tyrimo kintamaisiais buvo atliktas koreliacijos koeficientų palyginimas ir regresinė analizė. 12 lentelėje pateikti statistiškai reikšmingą įtaką įsitraukimui į darbą turintys tyrimo kintamieji ir jų Beta reikšmės bei R^2 .

12 lentelė. Įsitraukimo į darbą regresinės analizės Beta koeficientai ir R^2 reikšmės

	Beta koeficientai	R^2 reikšmė
Į santykius orientuotas vadovavimo stilius	-0,419	0,526
Respondentų amžius	0,243	
Respondentų stažas	-0,155	
Respondentų išsilavinimas	0,188	
Respondentų lytis	0,220	
Vadovo lytis	-0,202	
Įsipareigojimas organizacijai	0,829	

Regresinės analizės metu gauta, kad didžiausią įtaką įsitraukimui į darbą turi į santykius orientuotas vadovavimo stilius. Tai, kad ši įtaka yra neigiama, reiškia, jog kuo stipriau yra išreikštas į santykius orientuotas vadovavimo stilius, tuo mažesnis yra darbuotojo įsitraukimas į darbą. Tai, jog į užduotį orientuotas vadovavimo stilius neturi reikšmingos įtakos įsitraukimo į darbą lygiui reiškia, kad vadovo pagalba tikslo siekime, vaidmenų apibrėžimas ar tikslų siekimas neturi įtakos darbuotojo psichologinės identifikacijos su darbu lygiui. Toks rezultatas paneigia Lorence (1987, p. 135) teiginį,

jog įsitraukimo į darbą lygiui turi įtakos tokia darbo charakteristika, kaip pagalba darbo užduočių atlikime.

Kaip jau minėta įvade, informacijos apie įsitraukimo į darbą sąsajas su kitais veiksniais nėra daug. Šio tyrimo metu gauti rezultatai patvirtina dalį ankstesnių darbų teiginių. Rezultatų analizė parodė, jog priešingai nei teigė Cohen (1999, p. 304), įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai nekoreliuoja su stažu ar lytimi, o įsitraukimo į darbą rodikliai pagal respondentų lytį statistiškai reikšmingai nesiskiria. Tačiau tiek stažas, tiek lytis turi įtakos įsitraukimo į darbą lygiui. Kalbant apie stažą verta paminėti, kad koreliacinės analizės metu buvo gautas nestiprus neigiamas ryšys. Regresinė analizė parodė, jog stažas turi neigiamos įtakos. Žvelgiant į kitų autorių išvadas, galima teigti, kad šio tyrimo metu gauti rezultatai palaiko nuomonę, jog įsitraukimo į darbą lygis siejasi su amžiumi. Koreliacinė analizė patvirtina Dailey et al. (1978, p. 336) išvadas – yra teigiama koreliacija tarp amžiaus ir įsitraukimo į darbą lygio, o regresinės analizės rezultatai taip pat rodo, jog darbuotojo amžius turi vieną didžiausių statistiškai reikšmingą įtaką įsitraukimo į darbą lygiui. Gali būti, jog toks ryšys tarp šių kintamųjų yra dėl to, kad didėjant darbuotojo amžiui, paprastai didėja ir jo turimos kompetencijos bei įgūdžiai. Kuo didesni asmens įgūdžiai, tuo platesnės jų pritaikymo galimybės. Žvelgiant per didėjančios kompetencijos prizmę, galima daryti prielaidą, kad geriau dirbantis asmuo gali daugiau gauti naudos sau. Taigi ryšį tarp šių kintamųjų galima paaiškinti socialinių mainų teorijos rėmuose. Tikėtina, jog šių kintamųjų tarpusavio ryšį gali veikti ir tarpiniai kintamieji, tokie kaip asmeninė patirtis, darbinė patirtis ir kvalifikacijos pokyčiai. Ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir amžiaus veikiančių tarpinių kintamųjų tyrimas galėtų būti naudingas, siekiant dar geriau suprasti įsitraukimo į darbą ypatumus.

Dabar išanaluosime skirtingų vadovavimo stilių sąsajas su įsipareigojimu organizacijai bei su įsitraukimu į darbą. Pagal 9 lentelėje (žr. 39 psl.) pateiktus duomenis matome, jog šių kintamųjų tarpusavio sąsajos turi ir panašumų, ir skirtumų. Bendrumas tas, jog abiejų vadovavimo stilių ryšio koeficientai su įsipareigojimu organizacijai yra didesni nei su įsitraukimu į darbą. Tačiau įsipareigojimo organizacijai atveju, koreliacijos koeficientas yra didesnis su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi ($r = 0,766$), nei su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi ($r = 0,583$), o įsitraukimo į darbą atveju – su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi ($r = 0,241$), nei su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi ($r = 0,221$). Atlikus koreliacijos koeficientų palyginimus, buvo gauta, kad abiejų vadovavimo stilių ryšiai su įsipareigojimu organizacijai yra statistiškai reikšmingai stipresni už ryšius su įsitraukimu į darbą (į užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus atveju apskaičiuota koreliacijų palyginimo t reikšmė buvo lygi 4,52, o į santykius orientuoto vadovavimo stiliaus atveju t reikšmė buvo 9,51. Abiejų stilių atveju gautosios t reikšmės yra didesnės už kritinę reikšmę 2,36 =

$t_{0,01}(120)$). Palyginus organizacinio įsipareigojimo ryšius su abiem vadovavimo stiliais, gauta, jog organizacinio įsipareigojimo ryšys su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi yra statistiškai reikšmingai stipresnis, nei įsipareigojimo organizacijai ryšys su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi (gauta t reikšmė lygi $3,45 > 2,36 = t_{0,01}(120)$). Atlikus tokius pačius skaičiavimus su ryšiais tarp įsitraukimo į darbą ir vadovavimo stilių, gauta, jog įsitraukimo į darbą koreliacijos su skirtingais vadovavimo stiliais tarpusavyje statistiškai reikšmingai nesiskiria (t reikšmė yra $0,24 < 2,36 = t_{0,01}(120)$). Taigi apibendrinant atliktus šių koreliacijų palyginimus, galima teigti, jog abu vadovavimo stiliai statistiškai reikšmingai labiau koreliuoja su įsipareigojimu organizacijai, nei su įsitraukimu į darbą.

Siekiant patikrinti hipotezę 3 bei atsižvelgiant į tai, kad vadovavimo stiliai labiau siejasi su įsipareigojimu organizacijai, nei su įsitraukimu į darbą, buvo įvertinta vadovavimo stilių įtaka bendram organizacinio įsipareigojimo lygiui bei įsitraukimo į darbą lygiui. Analizuojant vadovavimo stilių įtaką įsitraukimo į darbą lygiui gauta, jog vadovavimo stiliai įsitraukimui į darbą statistiškai reikšmingos įtakos neturi, o R^2 rodo, jog nuo vadovavimo stilių priklauso 9 procentai įsitraukimo į darbą. Išmatavus vadovavimo stilių įtaką įsipareigojimo organizacijai lygiui gauti visiškai priešingi rezultatai: net 60 % įsipareigojimo organizacijai priklauso nuo vadovavimo stilių ir abu vadovavimo stiliai turi statistiškai reikšmingą įtaką organizacinio įsipareigojimo lygiui (į užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus Beta koeficientas yra 0,224, o į santykius orientuoto vadovavimo stiliaus gauta Beta reikšmė yra 0,611). Tokius rezultatus galima paaiškinti remiantis Lok et al. (2005, p. 508) teigimu, kad organizacinė kultūra ir subkultūra (kurios dalimi autoriai teigė esant ir vadovavimo stilius) turi didelės įtakos darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygiui bei Carmeli (2005, p. 467) nuomone, įsitraukimas į darbą yra asmenybinė charakteristika, kurią labiau įtakoti gali asmeninės savybės, o ne organizaciniai veiksniai. Gauti rezultatai palaiko Sjöberg et al., (2000, p. 249) teiginį, jog organizacinės charakteristikos (šiuo atveju – vadovavimo stilius) turi didesnę įtaką įsipareigojimui organizacijai nei įsitraukimui į darbą ir tuo pačiu patvirtina **hipotezę 3**.

Tikrinant hipotezę 4, jog įsipareigojimo organizacijai ryšys su vadovavimo stiliais skiriasi nuo įsipareigojimo organizacijai ryšio su įsitraukimu į darbą, iš pradžių buvo apskaičiuoti atitinkamų ryšių koreliacijos koeficientai (9 lentelė). Žvelgiant į šiuos koeficientus galima pastebėti, jog įsipareigojimo organizacijai koreliacija su įsitraukimu į darbą yra mažesnė už įsipareigojimo organizacijai ryšį su bet kuriuo iš vadovavimo stilių. Lyginant ryšius tarp įsipareigojimo organizacijai ir įsitraukimo į darbą bei tarp įsipareigojimo organizacijai ir į santykius orientuoto vadovavimo stiliaus, buvo tikrinama, ar antroji koreliacija statistiškai reikšmingai skiriasi nuo pirmosios. Gautoji t reikšmė (4,08) yra didesnė už kritinę reikšmę $2,62 = t_{0,005}(120)$. Tada pakartotinai buvo patikrinta, ar antroji koreliacija nuo pirmosios ne tik kad skiriasi, bet ir ar yra stipresnė. Kadangi gautoji t reikšmė didesnė ir už kritinę

reikšmę $2,36 = t_{0,01}(120)$, galima daryti išvadą, jog išipareigojimo organizacijai ryšys su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi yra statistiškai reikšmingai stipresnis nei išipareigojimo organizacijai ryšys su išitraukimu į darbą. Lyginant organizacinio išipareigojimo sąsajas su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi ir išipareigojimo organizacijai su išitraukimu į darbą, gauta t reikšmė buvo lygi $0,92 < 2,36 = t_{0,01}(120)$. Tokie rezultatai rodo, kad negalima teigti, jog šios koreliacijos statistiškai reikšmingai skiriasi. Vadinasi, išipareigojimas organizacijai yra vienodai susijęs tiek su išitraukimu į darbą, tiek su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi. Apibendrinant atliktus šių koreliacijų palyginimus galima teigti, jog analizuotieji ryšiai skiriasi tik į santykius orientuoto vadovavimo stiliaus atveju, vadinasi **hipotezė 4 patvirtinta dalinai**.

Tokius rezultatus galima paaiškinti analizuojant šio tyrimo kintamųjų objektus (*foci*). Į santykius orientuotas vadovavimo stilius remiasi tuo, jog vadovas siekia savo pavaldiniams užtikrinti komfortabilumą, gerus tarpusavio santykius, gerą savijautą (Northouse, 1997, p. 34). Toks šio kintamojo objektas yra gan artimas vienam iš organizacinio išipareigojimo komponentų – emociniam išipareigojimui, kadangi komfortabilumas ir geri santykiai darbe gali palengvinti emocinio išipareigojimo vystymąsi. Išitraukimo į darbą objektas yra darbas *per se*, identifikacija su juo. Žvelgiant per kintamųjų objektų (*foci*) prizmę, identifikacijos su organizacija objektas yra platesnis – darbas yra viena iš sudedamųjų organizacijos kaip fenomeno dalis. Taigi tikėtina, jog išipareigojimo organizacijai ryšys su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi statistiškai reikšmingai skiriasi nuo išipareigojimo organizacijai ryšio su išitraukimu į darbą dėl to, kad pirmuoju atveju labiau sutampa pačių kintamųjų objektai.

Tokiu pačiu principu analizuojant organizacinio išipareigojimo ryšius su išitraukimu į darbą bei su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi, galima manyti, jog organizacinio išipareigojimo sąsajos su šiais kintamaisiais statistiškai reikšmingai nesiskiria dėl to, kad į užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus objektai – pagalba nurodant darbo tikslus ar tikslų siekime – gali būti interpretuojamas kaip darbo sudedamosios dalys. Taigi tikėtina, kad statistiškai reikšmingo skirtumo tarp nagrinėjamų koreliacijų nebuvimas sietinas su tuo faktu, kad į užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus ir išitraukimo į darbą objektai tarpusavyje yra gana glaudžiai susiję.

Siekiant geriau išreikšti 4 hipotezėje analizuojamų koreliacijų ryšio pobūdį, papildomai buvo atlikta regresinė analizė, kuria buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką išipareigojimo organizacijai lygiui turi pagrindiniai šio darbo kintamieji – išitraukimas į darbą, į užduotis orientuotas vadovavimo stilius bei į santykius orientuotas vadovavimo stilius. Šios analizės metu gauta ganėtinai aukšta R^2 reikšmė – nuo šių trijų kintamųjų priklauso 73,8% išipareigojimo organizacijai. Visų trijų kintamųjų įtaka organizaciniam išipareigojimui yra statistiškai reikšminga, o Beta reikšmės tokios:

- 0,386 – įsitraukimo į darbą;
- 0,155 – į užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus;
- 0,557 – į santykius orientuoto vadovavimo stiliaus.

Taigi, pagal atliktus skaičiavimus matome, jog į santykius orientuotas vadovavimo stilius organizaciniam įsipareigojimui gali būti vertinamas kaip svarbiausias iš šių kintamųjų – jo koreliacijos koeficientas yra didžiausias iš šio tyrimo metu analizuotų kintamųjų (neskaitant įsipareigojimo koreliacijų su įsipareigojimo komponentais) bei jo įtaka įsipareigojimui taip pat didžiausia. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nors įsipareigojimo sąsajos su įsitraukimu į darbą bei su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi statistiškai reikšmingai ir nesiskyrė, tačiau įsitraukimas į darbą turi didesnę įtaką organizaciniam įsipareigojimui nei šis vadovavimo stilius.

Šie rezultatai palaiko Randall ir Cote (1991, cit. pg. Freund et al., 2003, p. 712) ir Cohen (1999, p. 301) siūlomus modelius, kuriuose buvo teigta, jog įsitraukimas į darbą įtakoja įsipareigojimą organizacijai.

Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos ateities tyrimams

Atsižvelgiant į šio tyrimo metodinę dalį ir gautus rezultatus, galima įvardinti keletą šio darbo ribotumų bei gairių ateities tyrimams.

Tiriamųjų imtis buvo sudaryta iš įvairiose privataus sektoriaus organizacijose dirbančių asmenų. Tokiu būdu buvo išvengta praeities tyrimuose pasitaikiusio itin stipraus dalyvių imties homogeniškumo. Tačiau toks imties sudarymo būdas neleidžia atsižvelgti į tokius aspektus, kaip organizacinė kultūra, hierarchinė padėtis etc. Dar vienas respondentų imties ribotumas – santykinai nedidelis dalyvių skaičius, dėl ko buvo apribotas dalyvių skirstymas į grupes pagal tam tikrus kriterijus.

Dar vienas ribotumas, kylantis iš dalyvavusių respondentų imties – išorinis rezultatų pritaikymas. Gauta, jog šio tyrimo rezultatai sutapo ne su visomis ankstesnių homogeniškose imtyse atliktų darbų išvadomis. Vadinasi, gautus rezultatus platesnėms populiacijoms derėtų taikyti apdairiai.

Platesnio rezultatų pritaikymo galimybes riboja ir tai, kad nors tyrime naudotų metodikų patikimumo rodikliai ir geri, tačiau pačios metodikos nėra standartizuotos Lietuvoje.

Ankstesniuose tyrimuose buvo ištirta, jog organizacinė kultūra gali turėti įtakos organizaciniam įsipareigojimui bei vadovavimo stiliams, tačiau neaišku, kokie yra organizacinės kultūros ryšiai su įsitraukimu į darbą. Taigi, ateities tyrimuose būtų prasminga ištirti organizacinės kultūros sąsajas su

įsitraukimu į darbą bei išsiaiškinti, kokios yra šio tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajos skirtingose organizacinėse kultūrose.

Atsižvelgiant tai, kad yra mažai tyrimų, kuriuose buvo naudotas šiame darbe panaudotas vadovavimo stiliaus klausimynas, ateities tyrimuose būtų naudinga atlikti pakartotinius matavimus su kitais vadovavimo stiliaus klausimynais bei atlikti tyrimus, vertinančius šio klausimyno charakteristikas. King (1991, cit.pg. King et al., 1996, p. 6) klausimynas taip pat yra mažai naudotas tiriamuosiuose darbuose, todėl kaip ir vadovavimo klausimyno atveju, būtų naudinga patikrinti šio darbo metu gautus duomenis naudojant kitus įsipareigojimo organizacijai vertinimo instrumentus bei patikrinti šiame darbe naudoto instrumento charakteristikas.

Dar vienas metodinis tyrimo ribotumas yra tai, kad šio tyrimo klausimynuose buvo save aprašančių klausimų, kurie kartais kritikuojami dėl galimo socialinio pageidaujamo efekto. Ateities tyrimuose būtų galima šiuos kintamuosius tirti panaudojant tiek save aprašančius, tiek ir kitokius tyrimo metodus.

Atsižvelgiant į organizacinio įsipareigojimo kaitą skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų tarpe, būtų įdomu atlikti longitudinalinį tyrimą, kurio metu būtų galima išanalizuoti, kaip įsipareigojimas kinta keičiantis darbuotojo išsilavinimo lygiui.

Ankstesnių darbų autoriai neretai teigia, jog viena iš pagrindinių įsipareigojimo naudų yra kaitos intencijų, arba faktinių kaitos rodiklių sumažėjimai. Kadangi šio tyrimo metu buvo gauta, jog mažiausias įsipareigojimo lygis yra pas tuos darbuotojus, kurie organizacijose dirba nuo 1 iki 3 metų, ateities tyrimuose būtų galima patikrinti, ar tikrai didžiausi kaitos rodikliai arba kaitos intencijos yra būtent tokį darbo organizacijoje stažą turinčių darbuotojų tarpe.

4. IŠVADOS

- Įsipareigojimo organizacijai ryšys su į santykius orientuotu vadovavimu stiliumi yra statistiškai reikšmingai stipresnis nei ryšys su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi.
- Lojalumo sąsaja su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo sąsajos su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi.
- Vertybių sutapimo ryšys su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi statistiškai reikšmingai skiriasi nuo ryšio su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi. Vertybių sutapimo koreliacija su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi yra stipresnė.
- Emocinio įsipareigojimo sąsaja su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi statistiškai reikšmingai skiriasi nuo sąsajos su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi. Emocinio įsipareigojimo koreliacija su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi yra stipresnė.
- Vadovavimo stilių įtaka darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui yra didesnė, nei darbuotojo įsitraukimui į darbą.
- Įsipareigojimo organizacijai ryšys su į užduotį orientuotu vadovavimo stiliumi statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo ryšio su įsitraukimu į darbą.
- Įsipareigojimo organizacijai ryšys su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi statistiškai reikšmingai skiriasi nuo ryšio su įsitraukimu į darbą. Įsipareigojimo organizacijai koreliacija su į santykius orientuotu vadovavimo stiliumi yra stipresnė.

LITERATŪRA

Agarwala T., Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation // the Journal of Human Resource Management, 2003, Vol. 14, No. 2, p.175-197.

Appelbaum S.H., Audet L., Miller J.C., Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories // Leadership & Organizational Development Journal, 2003, Vol. 24, No. 1, p. 43-51.

Boaden,R.J., Leadership development: does it make a difference? // Leadership & Organization Development Journal, 2006, Vol.27, No.1, p.5-27.

Bogler R. The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction // Educational Administration Quaterly, 2001, Vol. 37, No. 5, p. 662-683.

Buck J.M., Watson J.L., Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment // Innovative Higher Education, 2002, Vol. 26, No. 3, p. 175-193.

Burke,R.J., Why leaders fail: exploring the dark side // International Journal of Manpower, 2006, Vol. 27, No. 1, p.91-100.

Carmeli A., Exploring determinants of job involvement: an empirical test among senio executives // International Journal of Manpower, 2005, Vol. 26, No. 5, p. 457-472.

Chen J.Ch., Leadership Effectiveness, Leadership Style And Employee Readiness // Leadership & Organizational Development Journal, 2005, Vol. 26, No. 4, p. 280-288.

Cohen A., Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment // Journal of Organizational Behavior, 1999, No. 20, p. 285-308.

Commeiras N., Fournier Ch., Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for Researchers // Journal of Personal Selling & Sales Management, 2001, Vol. 21, No.3, p. 239-245.

Dailey R.C., Morgan C.P., Personal Characteristics and Job Involvement as Antecedents of Boundary Spanning Behaviour: A Path Analysis // The Journal of Management Studies, 1978, October, 330-339.

Dick G., Metcalfe B., Managerial factors and organisational commitment. A comparative study of police officers and civilian staff // *The International Journal of Public Sector Management*, 2001, Vol.14, No.2, p. 111-128.

Dunham R.B., Grube J.A., Castaneda M.B. Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition // *Journal of Applied Psychology*, 1994. Vol. 79, Nr. 3, p. 370-380.

Ellemers N., De Gilde D., van den Heuvel H., Career – Oriented versus Team – Oriented Commitment and Behaviour at Work // *Journal of Applied Psychology*, 1998. Vol.83, Nr.5, p. 717-730.

Foote A.D., Seipel S.J., Johnson N.B., Duffy M.K., Employee commitment and organizational policies // *Management Decision*, 2005, Vol. 43, No. 2, p. 203-219.

Freund A., Carmeli A., An Empirical Assessment: Reconstructed Model for Five Universal Forms of Work Commitment // *Journal of Managerial Psychology*, 2003, Vol. 18, No.7, p. 708-725.

Gilder D., Commitment, trust and work behaviour. The case of contingent workers // *Personnel Review*, 2003, Vol. 32, No. 5, p. 588-604.

Hersey P., Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall, 1977, p. 83-108.

Jucevičienė P., *Organizacijos elgsena*, 1996, KTU, p. 168.

Khan S.M., Mishra P.C., Search for Predictors of Multidimensional Organizational Commitment // *Journal of Management Researcher*, 2004, Vol.4, No.2, p. 120-126.

King A.S., Ehrhard B.J., Empowering the workplace: A commitment cohesion exercise // *Career Development International*, 1996, Vol. 1, No. 7, p. 5-11.

Leban W. Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, Nr. 7, 2004, p. 554 – 564.

Lok P., Crawford J., The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development // *Leadership & Organizational Development Journal*, 1999, Vol. 27, No, 7, p. 365-373.

Lok P., Crawford J., The effects of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. A cross-national comparison // *Journal of Management Development*, 2004, Vol. 23, No. 4, p. 321-338.

Lok P., Westwood R., Crowford J., Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment // *Applied Psychology: An International Review*, 2005, Vol. 54, No. 4, p. 490–514.

Lorence J., A Test of “Gender” and “Job” Models of Sex Differences in Job Involvement // *Social Forces*, 1987, Vol. 66, No. 1, p. 121-138.

Luthans F., *Organizational Behaviour*, 1992, p.124-126.

Manion J., Strengthening Organizational Commitment. Understanding the Concept as a Basis for Creating Effective Workforce Retention Strategies // *The Health Care Manager*, 2004, Vol. 23, No. 2, p. 167-176.

McCartney W.W., Campbell C.R., Leadership, management, and derailment. A model of individual success and failure // *Leadership & Organizational Development Journal*, 2006, Vol. 27, No. 3, p. 190-202.

Meyer, J. P., Bobocel, d. R., Allen, N. J. // Development of Organizational Commitment during the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre-and Post-entry Influences, *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, p. 717-733.

Meyer J.P., Allen J.N., Smith C., Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a Three-Component Conceptualizations // *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, No. 4, p.538-551.

Meyer J.P., Becker Th.E., Vandenberghe Ch., Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model // *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 6, p. 991-1007.

Miner J., *Organizational Behaviour. Performance and Productivity*, 1988, p. 233-237.

Morris J.H., Sherman J.D., Generalizability of an Organizational Commitment Model // *Academy of Management Journal*, 1981, Vol. 24, No. 3, p. 512-526.

Muchinsky, P.M. *Psychology applied to work. An introduction to industrial and organizational psychology* // The Dorsey Press, 1983, p. 382-384.

Northouse, P.G., *Leadership. Theory and Practice*, Sage Publications, 1997, p. 2-12; 33-51.

Nijhof W.J., Jong M.J., Beukhof G., Employee commitment in changing organizations: an exploration // *Journal of European Industrial Training*, 1998, Vol. 26, No. 6, p. 243-248.

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. 71, No. 3, p. 492-499.

Oshagbemi T., Gill R. Gender differences and similarities in the leadership styles and behaviour of UK managers // Women in Management Review, 2003, Vol. 18, Nr. 6, p. 288 – 298.

Oshagbemi T., Age influences on the leadership styles and behaviour of managers // Employee Relations, 2004, Vol. 26, No. 1, p. 14-29.

Price A., Human Resource Management in a Business Context, 2nd ed., Thompson Press, 2004.

Rausch E., A new paradigm for leadership development: simple guideline questions that serve as reminders of issues to consider in every decision // Career Development International, 1990, Vol. 4, No. 3, p.170-174.

Reeve Ch.L., Smith C.S., Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale With a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples // Organizational Research Methods, 2001, Vol. 4, No.2, p. 91-111.

Rotenberry P.F., Moberg Ph.J., Assessing the impact of job involvement on performance // Management Research News, 2007, Vol. 30, No. 3, p. 203-215.

Robbins, S.P., Organizacinės elgsenos pagrindai, 2003, "Poligrafija ir informatika", p. 188.

Savery L. K. The influence of perceived styles of leadership of a group of workers and their attitudes to work // Leadership & Organization Development Journal, 1994, Vol.15, No. 4, p.12–18.

Singh V., Vinnicombe S., What does "commitment" really mean? Views of UK and Swedish engineering managers // Personnel Review, 2000, Vol. 29, No. 2, p. 228-258.

Sjöberg A., Sverke M., The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention // Scandinavian Journal of Psychology, 2000, Vol. 41, p. 247-252.

Stashevsky Sh., Koslowsky M. Leadership team cohesiveness and team performance // International Journal of Manpower Vol. 27, Nr. 1, 2006, p. 63 –74.

Steers R.M., Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment // Administrative Science Quarterly, 1977, Vol. 22, p. 46-56.

Valentine S., Godkin L., Supervisor gender, leadership style, and perceived job design // Women in Management review, Vol. 15, Nr. 3, 2000, p. 117 – 129.

Wahn J.C., Sex differences in the continuance component of organizational commitment // Group & Organization Management, 1998, Vol. 23, No. 3, p. 256-267.

Yousef D.A., Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment // Leadership & Organizational Development Journal, 1998, Vol.19, No.5, p. 275-284.

Yousef D.A., Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country // Journal of Managerial Psychology, 2000, Vol.15, No.1, p. 6-28.

PRIEDAI

Priedas 1. Klausimai apie tyrimo dalyvių demografines charakteristikas.

Jūsų amžius	1) 18-30	2) 31-40	3) 41-50	4) 51 ir daugiau
Jūsų lytis	1) Vyras	2) Moteris		
Jūsų išsilavinimas	1) Vidurinis	2) aukštesnysis	3) nebaigtas aukštasis	4) aukštasis
Darbo organizacijoje stažas	1) iki 1 metų	2) 1-3 metai	3) virš 3 metų	
Jūsų vadovo amžius	1) 18-30	2) 31-40	3) 41-50	4) 51 ir daugiau
Jūsų vadovo lytis	1) Vyras	2) Moteris		

Priedas 2. Vadovavimo stiliaus klausimynas

Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite, kaip dažnai Jūsų vadovas atlieka žemiau išvardintas veiklas	Niekada	Labai retai	Kartais	Dažnai	Visada
Vadovas pasako grupės nariams, ką jie turėtų daryti.	1	2	3	4	5
Vadovas su grupės nariais elgiasi draugiškai.	1	2	3	4	5
Grupės nariams vadovas nustato atlikimo standartus.	1	2	3	4	5
Vadovas padeda kitiems grupėje jaustis komfortabiliai.	1	2	3	4	5
Vadovas siūlo, kaip spręsti problemas.	1	2	3	4	5
Vadovas maloniai reaguoja į kitų pasiūlymus.	1	2	3	4	5
Vadovas aiškiai išdėsto savo perspektyvą.	1	2	3	4	5
Su kitais vadovas elgiasi sąžiningai.	1	2	3	4	5
Vadovas sudaro grupės veiksmų planą.	1	2	3	4	5
Su grupės nariais vadovas elgiasi prognozuojamai.	1	2	3	4	5
Vadovas apibrėžia kiekvieno grupės nario vaidmens atsakomybes.	1	2	3	4	5
Vadovas aktyviai komunicuoja su grupės nariais.	1	2	3	4	5
Vadovas paaiškina savo vaidmenį grupėje.	1	2	3	4	5
Vadovas rūpinasi kitų žmonių asmeniniu gerbūviu.	1	2	3	4	5
Vadovas pateikia planą, kaip turėtų būti atliktas darbas.	1	2	3	4	5
Priimdamas sprendimus, vadovas yra lankstus.	1	2	3	4	5
Vadovas nustato kriterijus, ko tikimasi iš grupės.	1	2	3	4	5
Grupės nariams vadovas atveria jausmus ir mintis.	1	2	3	4	5
Vadovas padaršina grupės narius atlikti darbą kokybiškai.	1	2	3	4	5
Vadovas grupės nariams padeda sutarti.	1	2	3	4	5

Priedas 3. Įsipareigojimo organizacijai klausimynas

Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite, kiek jis atitinka Jūsų nuostatas į organizaciją bei darbą	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Sunku pasakyti	Iš dalies sutinku	Sutinku
Aš noriai dedu daugiau, nei tikimasi, pastangų, kad prisidėčiau prie šios organizacijos sėkmės.	1	2	3	4	5
Apie šią organizaciją draugams aš pasakoju kaip apie šaunią kompaniją, kuriai galima dirbti.	1	2	3	4	5
Aš sutikčiau beveik su bet kokia darbo užduotimi, kad tik galėčiau dirbti šioje kompanijoje.	1	2	3	4	5
Svarbiausias žmogaus įsipareigojimas yra stiprus lojalumas draugams ir šeimai.	1	2	3	4	5
Manau, kad mano vertybės sutampa su kompanijos vertybėmis.	1	2	3	4	5
Asmuo turi būti pasiruošęs pasiaukoti draugų ir šeimos naudai.	1	2	3	4	5
Svarbiausias asmens įsipareigojimas yra lojalumas šaliai.	1	2	3	4	5
Aš pritariu tam, kaip ši organizacija elgiasi su klientais.	1	2	3	4	5
Ši organizacija mane iš tikrųjų įkvepia geriausiam mano darbui.	1	2	3	4	5
Mane žavi tai, kaip ši organizacija rūpinasi savo produktų kokybe ir saugumu.	1	2	3	4	5
Visi piliečiai, nepriklausomai nuo jų rasės, etninės priklausomybės, religijos ir politinių įsitikinimų, turėtų būti pasiryžę palaikyti savo vyriausybės politiką.	1	2	3	4	5
Darbuotojai turėtų būti pasiryžę daryti asmenines aukas kompanijos labai aukodami arba atidėdami savo atostogas.	1	2	3	4	5
Mane patenkina šios kompanijos teikiama saugi ir komfortabili darbuotojų darbo aplinka.	1	2	3	4	5
Aš esu labai patenkintas tuo, kad rinkdamasis kompanijas, aš pasirinkau dirbti būtent šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5
Man iš tiesų labai rūpi šios organizacijos likimas.	1	2	3	4	5
Vienas iš svarbiausių asmens įsipareigojimų yra darbuotojo lojalumas darbdaviui.	1	2	3	4	5
Darbuotojai niekada neturėtų viešai kritikuoti savo darbdavio politikos.	1	2	3	4	5
Aš žaviuosi šios organizacijos nuoširdumu tame, kaip jie elgiasi su savo darbuotojais ir visuomene.	1	2	3	4	5
Man daro įspūdį tai, kaip ši organizacija rūpinasi aplinka.	1	2	3	4	5
Ši organizacija gerbia ir gina visų darbuotojų teises ir orumą.	1	2	3	4	5
Man tai yra geriausia organizacija, kurioje galima dirbti.	1	2	3	4	5
Ši organizacija yra sąžininga ir yra labai nedaug, ko dar aš galėčiau prašyti.	1	2	3	4	5
Darbuotojai turėtų būti pasiryžę tam tikram laikui daryti finansines aukas, tokias kaip atsisakyti algos pakėlimo, tam, kad organizacija išgyventų.	1	2	3	4	5

Priedas 4. Įsitraukimo į darbą klausimynas

Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite, kiek jis atitinka Jūsų nuostatas į organizaciją bei darbą	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku iš dalies	Sutinku
Darbo pabaigimui aš pasiliksiu viršvalandžių, netgi jei man už tai nemoka.	1	2	3	4	5
Pagrindinis pasitenkinimas mano gyvenime kyla iš darbo.	1	2	3	4	5
Svarbiausi man nutinkantys dalykai yra susiję su mano darbu.	1	2	3	4	5
Kartais naktimis aš neužmiegu galvodamas apie sekančią dieną.	1	2	3	4	5
Aš turiu kitų, už darbą svarbesnių, užsiėmimų.	1	2	3	4	5
Aš gyvenu, valgau ir kvėpuoju savo darbu.	1	2	3	4	5
Mano darbas man yra tik maža dalis to, kas aš esu.	1	2	3	4	5
Aš esu labai asmeniškai įsitraukęs į savo darbą.	1	2	3	4	5
Dauguma dalykų gyvenime yra svarbesni už darbą.	1	2	3	4	5