



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

TOMA BUTVIDIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGŲ VIDINIO ĮVAIZDŽIO ĮTAKA
PEDAGOGŲ LOJALUMUI**

Darbo vadovė doc. dr. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2025

Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą, GARANTIJA **WARRANTY of Final Thesis**

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Toma Butvidienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Profesinio mokymo įstaigų vidinio įvaizdžio įtaka pedagogų lojalumui <i>The Influence of the Internal Image of Vocational Training Institutions on Teachers' Loyalty</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, studento vardas, pavardė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti) ☒

Embargo laikotarpis
Embargo Period

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

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

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

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY	4
PAVEIKSLAI	5
LENTELĖS.....	6
ĮVADAS.....	7
1.TEORINIAI VIDINIO ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO ASPEKTAI	9
1.1. Vidinio organizacijos įvaizdžio teorinė samprata	9
1.1.1.Vidinio organizacijos įvaizdžio sąvoka.....	9
1.1.2. Vidinių organizacijos įvaizdį lemiantys veiksniai	10
1.1.2.1. Organizacinės kultūros samprata ir elementai	10
1.1.2.2.Organizacijos socialinio - psichologinio klimato samprata ir jį formuojantys elementai.....	13
1.2. Darbuotojų lojalumo teorinė samprata	17
1.2.1. Darbuotojų lojalumo sąvoka	17
1.2.2. Darbuotojų lojalumo organizacijai tipai ir motyvai	19
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	24
3. PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGŲ VIDINIO ĮVAIZDŽIO ĮTAKOS PEDAGOGŲ LOJALUMUI TYRIMO REZULTATAI	29
3.1. Demografiniai tyrimo respondentų duomenys ir požiūris į darbo vietos keitimo priežastis ..	29
3.2. Profesinių mokymo įstaigų vidinio įvaizdžio ir lojalumo raiška.....	32
3.3. Vidinio įvaizdžio ir lojalumo vertinimo skirtumai atskirose respondentų grupėse.....	34
3.3.1. Vidinio įvaizdžio vertinimas pagal amžių ir darbo stažą.....	34
3.3.2 Lojalumo vertinimas pagal amžių ir darbo stažą.....	35
3.4. Lojalumo organizacijai ir vidinio įvaizdžio vertinimo sąsajos.....	37
IŠVADOS	43
REKOMENDACIJOS	45
LITERATŪROS SĄRAŠAS	46
PRIEDAI.....	49

SANTRAUKA

Šis darbas skirtas profesinio mokymo įstaigų vidinio įvaizdžio įtakai pedagogų lojalumui analizuoti. Mokytojų trūkumas ir didėjanti jų kaita yra viena svarbiausių Lietuvos švietimo sistemos problemų, todėl būtina rasti būdų, kaip pritraukti ir išlaikyti kompetentingus pedagogus. Vidinis įvaizdis, apibrėžiamas kaip darbuotojų suvokimas apie darbo aplinką, organizacijos kultūrą ir jos vertybes, yra vienas iš esminių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu bei jų lojalumui. Šiame darbe nagrinėjama, kaip organizacijos vidiniai aspektai, tokie kaip organizacinė kultūra ir socialinis-psichologinis klimatas, skatina lojalumą profesinio mokymo įstaigai, kurioje jie dirba.

Darbo teorinė dalis apima vidinio įvaizdžio ir lojalumo sampratų analizę, pagrindinių lojalumo tipų. Vidinį įvaizdį formuojančių veiksnių analizė apima organizacinę kultūrą ir socialinį psichologinį klimatą, tokie kaip ritualai, simboliai, komunikacija ir palaikymas, formuoja bendruomeniškumo jausmą, didina pasitikėjimą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. stiprina darbuotojų tapatinimąsi su organizacija ir skatina juos aktyviau dalyvauti organizacijos veiklose. Socialinis-psichologinis klimatas, apimantis vienybę, santarvę, savitarpio pagalbą, bendradarbiavimą, palaikymą, geranoriškumą, tikslingumą ir komandos narių artumą, stiprina pedagogų emocinį ryšį su organizacija. Lojalumo teorija apibrėžiama kaip darbuotojo emocinis, psichologinis bei vertybinis ryšys su įmone, skatinantis jį aktyviai prisidėti prie bendrų tikslų įgyvendinimo. Mokslinės literatūros analizė atskleidė tris pagrindinius lojalumo tipus, pagal kuriuos galima įvertinti darbuotojo įsipareigojimo lygį organizacijai – emocinis, tęstinis ir normatyvinis. Darbe lojalumo ir įsipareigojimo organizacijai sąvokos laikomos sinonimiškomis.

Empirinė tyrimo dalis grindžiama kiekybiniu tyrimo metodu, naudojant anoniminę anketinę apklausą, kurios tikslas – įvertinti profesinio mokymo įstaigų pedagogų nuostatas apie organizacijos vidinį įvaizdį ir jų lojalumą. Apklausos respondentai – Lietuvos profesinio mokymo įstaigų pedagogai, kurių atranka atlikta reprezentatyviai, užtikrinant visų Lietuvos regionų atstovavimą. Tyrime analizuota, kaip vidinio įvaizdžio elementai, veikia pedagogų emocinį prisirišimą bei jų sprendimą likti organizacijoje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pedagogų emocinis lojalumas tiesiogiai priklauso nuo vidinio įvaizdžio kokybės. Vyresni pedagogai dažniau jaučia pasididžiavimą organizacija, didelį emocinį prisirišimą ir moralinį įsipareigojimą, tuo tarpu jaunesni labiau akcentuoja karjeros galimybes ir materialinius veiksnius. Psichologinio klimato kokybė, kolegialumas bei vadovų palaikymas yra itin svarbūs veiksniai, didinantys pedagogų pasitenkinimą darbu ir prisirišimą prie organizacijos. Neigiami vidinio įvaizdžio vertinimai dažniau siejami su nelojaliais darbuotojais, kurie organizacijoje dirba tik dėl to, kad neturi kitų, naudingesnių darbo alternatyvų. Pastebėta, kad organizacijos, kurios skiria dėmesį vidinio įvaizdžio stiprinimui, gali efektyviau išlaikyti darbuotojus, mažindamos tęstinio lojalumo dominavimą, kuris siejamas su aukštais darbdavio keitimo kaštais ir skatindamos emocinį bei normatyvinį prisirišimą, kurie rodo emocinį ryšį su organizacija ir turėtų būti kiekvieno darbdavio siekiamybė. Tyrimas rodo, kad vidinis organizacijos įvaizdis yra vienas pagrindinių pedagogų lojalumo formavimo veiksnių. Teigiamai vertinamas įvaizdis skatina darbuotojus jausti pasididžiavimą ir norą prisidėti prie organizacijos tikslų. Vidinio įvaizdžio stiprinimas leidžia ne tik užtikrinti geresnį darbuotojų emocinį ryšį su organizacija, bet ir prisideda prie jos tikslingumo bei sėkmės.

Raktiniai žodžiai: vidinis įvaizdis, lojalumas, įsipareigojimas, organizacinė kultūra, socialinis – psichologinis klimatas, emocinis, tęstinis, normatyvinis.

SUMMARY

This work is dedicated to analyzing the influence of the internal image of vocational education institutions on teachers' loyalty. Teacher shortages and increasing turnover are among the most significant problems in Lithuania's education system, necessitating the identification of ways to attract and retain competent educators. The internal image, defined as employees' perception of the work environment, organizational culture, and values, is one of the key factors influencing job satisfaction and employee loyalty. This study examines how internal organizational aspects, such as organizational culture and socio-psychological climate, foster loyalty to the vocational education institution where teachers are employed.

The theoretical part of the study includes an analysis of the concepts of internal image and loyalty, as well as the main types of loyalty. The analysis of the factors shaping the internal image covers organizational culture and socio-psychological climate. Elements such as rituals, symbols, communication, and support cultivate a sense of community, increase trust and job satisfaction, strengthen employees' identification with the organization, and encourage active participation in organizational activities. The socio-psychological climate, encompassing unity, harmony, mutual assistance, collaboration, support, goodwill, purposefulness, and team closeness, enhances teachers' emotional connection with the organization. Loyalty theory is defined as an employee's emotional, psychological, and value-based bond with the organization, motivating them to actively contribute to achieving common goals. A review of scientific literature identified three main types of loyalty—*affective*, *continuance*, and *normative*—used to assess employees' level of commitment to the organization. In this study, the concepts of loyalty and organizational commitment are treated as synonymous.

The empirical part of the research is based on a quantitative method using an anonymous survey aimed at assessing the attitudes of vocational education institution teachers towards the internal image of their organization and their loyalty. The survey respondents were teachers from vocational education institutions across Lithuania, selected to ensure representativeness and inclusion of all Lithuanian regions. The study analyzed how elements of the internal image affect teachers' emotional attachment and decisions to remain with the organization.

The research findings revealed that teachers' emotional loyalty is directly influenced by the quality of the internal image. Older teachers are more likely to feel pride in the organization, significant emotional attachment, and moral commitment, while younger teachers place greater emphasis on career opportunities and material factors. The quality of the psychological climate, collegiality, and managerial support are crucial factors increasing teachers' job satisfaction and attachment to the organization. Negative evaluations of the internal image are often linked to disloyal employees who work in the organization only because they lack better job alternatives. It was noted that organizations focusing on strengthening their internal image can more effectively retain employees, reduce the dominance of *continuance* loyalty (associated with high costs of changing employers), and promote *affective* and *normative* attachment, which reflect an emotional connection with the organization and should be the aspiration of every employer. The study demonstrates that an organization's internal image is one of the primary factors shaping teachers' loyalty. A positively perceived image fosters employees' pride and willingness to contribute to organizational goals. Strengthening the internal image not only ensures a better emotional connection between employees and the organization but also contributes to its purposefulness and success.

Keywords: internal image, loyalty, commitment, organizational culture, socio-psychological climate, *affective*, *continuance*, *normative*.

PAVEIKSLAI

1.1.1 pav. Organizacijos vidinio įvaizdį lemiantys veiksniai.....	10
1.1.2 pav. Organizacinės kultūros elementų įtakos organizacinei kultūrai schema	12
1.1.3 pav. Palankų organizacijos socialinį – psichologinį klimatą formuojantys elementai	16
1.2.2 pav. Lojalumo tipų pasiskirstymas pagal lojalumo motyvus	22
3.1.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	29
3.1.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	30
3.1.3 pav. Respondentų nuomonės apie priežastis dėl kurių jie paliktų esamą darbovietę išraiška procentais nuo visų respondentų	30

LENTELĖS

1.1.1 lentelė Organizacinės kultūros elementų apibrėžimai	12
1.1.2 lentelė Socialinio – psichologinio darbo klimato ypatybės	14
2.1 lentelė Klausimyno dalies, skirtos vidinio organizacijos įvaizdžio vertinimui, struktūra	25
2.2 lentelė Klausimyno dalies, skirtos pedagogų lojalumo vertinimui, struktūra.....	26
3.2.1 lentelė Vidinio organizacijos įvaizdžio raiška	33
3.2.2 lentelė Lojalumo tipų raiška.....	34
3.3.1 lentelė. Organizacijų vidinio įvaizdžio reikšmingumo rodikliai skirtingų amžiaus grupių porose	34
3.3.2 lentelė Vidinio organizacijos įvaizdžio vertinimo medianų reikšmės pagal amžiaus grupes.....	35
3.3.3 lentelė Lojalumo tipų reikšmingumo rodikliai skirtingų amžiaus grupių porose	36
3.3.4 lentelė Lojalumo organizacijai tipų vertinimo medianų reikšmės pagal amžių.....	36
3.3.5 lentelė. Lojalumo tipų reikšmingumo rodikliai skirtingų darbo stažo grupių porose	37
3.3.6 lentelė Lojalumo organizacijai vertinimo medianų reikšmės pagal darbo stažą	37
3.4.1 lentelė Lojalumo tipų ir organizacijos kultūros bei jos išorinių elementų sąsajos.....	38
3.4.2 lentelė Lojalumo tipų ir socialinio – psichologinio klimato bei jo elementų sąsajos	40
3.4.3 lentelė Emocinio lojalumo ir vidinio organizacijos įvaizdžio sąsajos	41
3.4.4 lentelė Tęstinio lojalumo ir vidinio organizacijos įvaizdžio sąsajos.....	41
3.4.5 lentelė Normatyvinio lojalumo ir vidinio organizacijos įvaizdžio sąsajos	42

IVADAS

Mokytojų trūkumo problema yra aktuali Lietuvos ir daugelio kitų šalių švietimo sistemose. Ji kyla dėl įvairių veiksnių, tokių kaip senstanti mokytojų bendruomenė, mažas susidomėjimas pedagoginėmis studijomis, netinkamos darbo sąlygos bei nepakankamas atlyginimas. Dėl šių priežasčių daug jaunų specialistų renkasi kitas profesijas arba palieka mokyklas per pirmuosius darbo metus, o tai didina mokytojų trūkumo iššūkius (Balevičienė ir kt., 2023). Pedagogų lojalumas švietimo organizacijai yra esminis veiksnys, užtikrinantis sėkmingą jos veiklą ir inovacijų diegimą. Lojalūs pedagogai aktyviai įsitraukia į pokyčius, prisideda prie pedagoginių naujovių diegimo bei ugdymo proceso tobulinimo. Lojalumas didina darbuotojų motyvaciją, gerina komandinį darbą ir skatina asmeninį tobulėjimą, o tai tiesiogiai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir bendros švietimo kokybės gerinimo (Veršinskienė, 2009). Riboti mokyklų finansai ir panašūs pedagogų atlyginimai skirtingose mokyklose kelia iššūkių pritraukiant ir išlaikant kvalifikuotus mokytojus. Kadangi materialiniai veiksniai dažnai negali tapti konkurenciniu pranašumu, vidinis mokyklos įvaizdis tampa itin svarbus.

Vidinis organizacijos įvaizdis yra darbuotojų suvokimas apie darbo aplinką, organizacijos kultūrą ir jos vertybes (Dowling, 1986). Šis įvaizdis formuojasi per kasdienes darbuotojų ir vadovų santykius, komunikaciją bei organizacijos sprendimų priėmimo procesus. Pasak Simoes ir Dibb (2001), stiprus vidinis įvaizdis prisideda prie darbuotojų identifikacijos su organizacija, o tai didina pasitenkinimą darbu ir skatina lojalumą. Tuo tarpu silpnas vidinis įvaizdis gali lemti darbuotojų nusivylimą, sumažėjusį pasitikėjimą organizacija bei norą keisti darbovietę. Profesinio mokymo įstaigos, siekdamos pritraukti ir išlaikyti kompetentingus pedagogus, turi nuolat dirbti prie vidinio įvaizdžio stiprinimo, nes tai daro tiesioginę įtaką pedagogų savijautai, motyvacijai ir darbo rezultatams.

Darbuotojų lojalumas – tai organizacijos veiklos tęstinumo ir stabilumo garantas. Lojalūs darbuotojai yra linkę dėti daugiau pastangų dėl organizacijos sėkmės, yra atsparesni išoriniams stresams ir linkę siūlyti naujas idėjas (Meyer ir Allen, 1991). Profesinio mokymo įstaigose, kur pedagogų darbo pobūdį dažnai lydi intensyvūs emociniai iššūkiai, lojalumo stiprinimas tampa esminiu tikslu, siekiant užtikrinti kokybišką mokymo procesą.

Tyrimo aktualumą lemia vis didėjantys iššūkių mastai, su kuriais susiduria profesinio mokymo įstaigos – tiek mokytojų trūkumas, tiek didėjanti pedagogų kaita. Augant pedagogų darbo krūviams ir didėjant konkurencijai tarp įvairių švietimo įstaigų, svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų pasitenkinimo bei lojalumo klausimus. Profesinio mokymo įstaigų veiklos efektyvumui išlaikyti svarbu ne tik pritraukti naujus darbuotojus, bet ir išlaikyti jau dirbančius pedagogus, kurių patirtis ir kompetencija yra nepakeičiamos. Vidinio įvaizdžio stiprinimas yra vienas iš potencialių būdų šiam tikslui pasiekti. Analizuojant vidinio įvaizdžio ir pedagogų lojalumo sąsajas, galima identifikuoti svarbiausius veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų sprendimams išlikti ar palikti darbo vietą.

Tyrimo aktualumą stiprina ne tik praktinės, bet ir mokslinės šios temos svarbos aplinkybės. Daugelis tyrimų analizuoja vidinio įvaizdžio sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu, įsitraukimu ir produktyvumu. Pavyzdžiui, Simoes ir Dibb (2001) tyrimai atskleidžia, kad stiprus vidinis įvaizdis yra svarbus darbuotojų tapatinimuisi su organizacija, o Meyer ir Allen (1991) modelis parodo lojalumo dimensijų – emocinio, tęstinio ir normatyvinio – ryšį su organizacijos kultūra bei aplinka. Esama literatūra dažniausiai orientuojasi į pelno siekiančių organizacijų lojalumą, tuo tarpu

profesinio mokymo įstaigų kontekste tyrimų šia tema vis dar yra palyginti mažai. Be to dažnai dėmesys sutelkiamas tik į pavienes problemas, kaip, pavyzdžiui, vadovavimo stilius, motyvacija, vidinė komunikacija ir pan., tačiau nėra išsamios analizės, kaip šie elementai tarpusavyje sąveikauja formuojant organizacijos vidinį įvaizdį. Tai ypač aktualu profesinio mokymo įstaigoms, kuriose pedagogų lojalumas daro tiesioginę įtaką mokymo kokybei ir jaunosios kartos profesinių gebėjimų formavimui.

Šio tyrimo metu siekiama ne tik gilintis į vidinio įvaizdžio ir lojalumo sąsajas, bet ir identifikuoti konkrečius profesinio mokymo įstaigų ypatumus, kurie lemia pedagogų apsisprendimą likti organizacijoje. Tokie rezultatai būtų reikšmingi tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu, nes padėtų užpildyti esamą spragą mokslinėje literatūroje ir galėtų būti pagrindas naujų strategijų kūrimui.

Probleminis klausimas – kokia profesinio mokymo įstaigų vidinio įvaizdžio įtaka pedagogų lojalumui?

Tyrimo tikslas – atskleidus teorinę vidinio organizacijos įvaizdžio ir darbuotojų lojalumo sampratos esmę, nustatyti profesinio mokymo įstaigų vidinio įvaizdžio įtaką pedagogų lojalumui.

Siekiant įgyvendinti tikslą, buvo iškelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti teorinę vidinio organizacijos įvaizdžio sampratą ir jį formuojančius veiksniai.
2. Atskleisti lojalumo sampratos turinį, nustatyti pagrindinius lojalumo tipus ir lojalumą lemiančius motyvus.
3. Ištirti profesinio mokymo įstaigų vidinio įvaizdžio įtaką pedagogų lojalumui.

Tyrimo objektas – profesinio mokymo įstaigų vidinio įvaizdžio įtaka pedagogų lojalumui. Tyrimu siekiama užtikrinti praktinės naudos galimybes. Tai apima praktinių sprendimų siūlymus profesinio mokymo įstaigoms, orientuotus į vidinės organizacijos kultūros stiprinimą, bendravimo ir bendradarbiavimo gerinimą bei darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimą.

Tyrimo metodai. Analizuojant profesinio mokymo įstaigų įvaizdžio įtaką pedagogų lojalumui, buvo taikyti universalūs moksliniai metodai. Tyrime pasitelkta lyginamoji mokslinės literatūros analizė, naudotas sintezės metodas teoriniams apibendrinimams atlikti. Empirinių duomenų rinkimui pasirinkta anketinė apklausa, o jų apdorojimui – aprašomoji statistika, leidžianti nustatyti ryšius bei išryškinti pagrindines tendencijas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoji dalis – teorinė analizė, kurioje aptariamos vidinio organizacijos įvaizdžio samprata ir jį įtakojantys veiksniai, lojalumo samprata, tipai ir juos lemiantys motyvai. Ši dalis remiasi plačia mokslinės literatūros analize, leidžiančia teoriniu požiūriu pagrįsti tyrimo aktualumą. Antroji dalis – empirinio tyrimo metodologija, kurioje išsamiai aprašoma tyrimo eiga, pasirinkti tyrimo atlikimo ir rezultatų analizės metodai. Taip pat pateikiami respondentų atrankos principai ir anketinės apklausos struktūra. Trečioje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė: respondentų pasiskirstymas, vidinio įvaizdžio ir lojalumo raiška, požiūris į vidinį organizacijos įvaizdį ir lojalumą pagal atskiras respondentų grupes ir vidinio įvaizdžio ir lojalumo sąsajos.

Tyrimo praktinė reikšmė. Tyrimas prisidės prie gilesnio profesinio mokymo įstaigų veiklos gerinimo galimybių suvokimo, pateiks praktinių rekomendacijų, kaip sukurti tvarią ir lojalią pedagogų bendruomenę, taip pat skatins akademines diskusijas apie vidinio įvaizdžio ir lojalumo sąsajų reikšmę švietimo sistemoje.

1. TEORINIAI VIDINIO ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO ASPEKTAI

1.1. Vidinio organizacijos įvaizdžio teorinė samprata

1.1.1. Vidinio organizacijos įvaizdžio sąvoka

Vidinis įvaizdis tai požiūris į organizaciją, jos kultūrą, bendravimą ir darbuotojų kvalifikaciją iš darbuotojų pozicijos (Vitkienė, 2008). Darbuotojai yra pagrindinė vidinio įvaizdžio vertinimo auditorija (Kavaliauskaitė, 2017), tačiau pasak Welch ir Jackson (2007) tarp jų nepatenka aukščiausio lygmens vadovai. Konieczna (2010) vidinį įvaizdį apibūdina kaip organizacijos sielą, kurią formuoja organizacijos kultūra, atmosfera, tradicijos, vertybės ir taisyklės. Priklausomai nuo to, gerai ar blogai jaučiasi organizacijoje dirbantys darbuotojai, bus suformuotas teigiamas arba neigiamas vidinis įvaizdis. Pasak Slabert (2016) vidinis įvaizdis tai darbuotojų kaip suinteresuotos šalies nuomonė apie organizaciją tam tikru momentu. Vidinis organizacijos įvaizdis yra organizacijos viduje vykdomos veiklos rezultatas, siekiant pagerinti darbuotojų gyvenimo kokybę, gerinant jų darbo sąlygas, tobulinant motyvavimo ir skatinimo sistemą, užtikrinant socialinę apsaugą, dalyvaujant darbuotojų švietimo, tobulinimo ir mokymo veikloje (Nagimova, 2021). Pasak Liesionio ir Čepaitės (2012) organizacijos vidinis įvaizdis yra esminis elementas, formuojant pranešimus apie organizacijos veiklą ir perduodant juos įvairioms išorinėms auditorijoms.

Antonova (2015) remdamasi Šagzina (2008) teigia, kad vidinis organizacijos įvaizdis tai tikslingai ar natūraliai sukurtas įvaizdis, atspindintis organizacijos ypatybes darbuotojų galvose, rodantis narystės organizacijoje patrauklumą ir įtakojantis darbuotojų elgesį ir išskiria tris vidinio įvaizdžio struktūrinius komponentus:

1. savęs aktualizavimą kaip pagrindinį veiksnį (profesinių įgūdžių ir žinių ugdymas, poreikių įgyvendinimas plėtojant karjerą);
2. socialinė apsauga (materialinė gerovė, darbo užtikrinimas ateityje);
3. organizacijos statuso prestižas (reputacija, sukurti simboliai, organizacijos vieta, vadovo įvaizdis, produkto įvaizdis).

Valaitytė (2024) vidinį įvaizdį apibūdina kaip organizacijos sielą, kurią formuoja organizacijos kultūra, tradicijos, vertybės ir organizacijos klimatas. Pasak autorės nuo to kaip jaučiausi darbuotojai priklauso koks bus suformuotas vidinis įvaizdis ir išskiria tris vidinių asmenų susidaryto požiūrio į organizacijos įvaizdį kryptis:

1. Narių priklausančių organizacijai nuomonė, apie tai kaip organizacija vertinama už jos ribų;
2. Kaip organizacija norėtų būti vertinama asmenų, kurie nepriklauso organizacijai;
3. Organizacijai priklausančių narių požiūris į organizaciją.

Diržytė ir kt. (2012) teigia, kad vidinį įvaizdį sudaro įspūdis apie tarnybinius santykius, elgesio etikos normas, dalykinio bendravimo ypatumus, tradicijas ir pan.

Organizacijos vidinio įvaizdžio formavimas yra glaudžiai susijęs su organizacijos gyvavimo ciklu ir vystymosi etapais. Pavyzdžiui, organizacijos vidinis įvaizdis pradiniame etape iš esmės skirsis

nuo brandžios organizacijos, kuri stabiliai vystosi ir tvirtai įsitvirtina rinkoje, vidinio įvaizdžio. Nors visuose organizacijos gyvavimo ciklo etapuose vidinis įvaizdis yra skirtas palankaus socialinio-psichologinio klimato formavimui ir plėtrai, darbuotojų darbo sąlygų gerinimui ir palankių santykių kūrimui, tačiau organizacijos ištekliai, jos finansinės ir organizacinės galimybės skirtinguose etapuose bus skirtingos (MacIntosh ir Doherty, 2007).

Bozadzhiev (2013) teigia, kad vidinis įvaizdis yra darbuotojų, vadovų, savininkų, akcininkų, valdybų ir patronuojančių organizacijų, sudarančių įmonės vidinę aplinką, psichologinio požiūrio į įmonę vaizdas ir suvokimas, o pagrindiniai vidinio įvaizdžio veiksniai yra organizacijos kultūra ir socialinis-psichologinis klimatas.

1.1.1 pav. Organizacijos vidinio įvaizdį lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Vitkienė (2008); Konieczna (2010); Nagimova, (2021).

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamą vidinio organizacijos įvaizdžio sampratą, galime



teigti, kad norint atskleisti organizacijos vidinį įvaizdį, galime remtis organizacinės kultūros ir socialinio-psichologinio klimato, vyraujančio organizacijoje, vertinimu (žr. 1.1.1 pav.).

1.1.2. Vidinį organizacijos įvaizdį lemiantys veiksniai

1.1.2.1. Organizacinės kultūros samprata ir elementai

Darbuotojų elgesiui darbo vietoje įtakos turi trys kultūros: jų nacionalinė, profesinė ir organizacinė. Nacionalinė kultūra formuoja asmenines vertybes šeimos aplinkoje, profesinė kultūra kuria specifines nuostatas ir ambicijas per mokymąsi bei profesinę veiklą, o organizacinė kultūra susidaro darbuotojų tarpusavio ir santykių su klientais pagrindu, prisitaikant prie organizacijos tikslų. Vidinė organizacijos kultūra turėtų būti vertinama kaip darbuotojų nacionalinės kultūros, demografinių savybių ir individualių bruožų visuma (Hofstede ir kt. 2014).

Organizacinė kultūra yra organizacijos ideologiją reprezentuojantis bendrų įsitikinimų, vertybių, normų, filosofijų, prielaidų, lūkesčių ir požiūrių rinkinys, kuris sieja organizaciją (Wilkins ir Ouchi, 1983; Meško ir kt., 2010). Tai pasak Mohelska ir Sokolova (2015) yra sunkiai suvokiamas reiškiny, apibūdinantis socialinio klimato kokybę organizacijoje ir lemiantis visų darbuotojų dominuojančias darbo pozicijas. Schein (2004) organizacinės kultūros apibrėžimą suformulavo kaip grupės sukurta pagrindinių prielaidų sistemą, tiksliau giliai išsiskleidusių ir neformaliai priimtų įsitikinimų, normų ir vertybių rinkinį, padedantį spręsti išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemas, ji yra laikoma veiksminga ir perduodama naujiems nariams kaip teisingas mąstymo ir elgesio būdas. Dar

vienas plačiai naudojamas apibrėžimas pateiktas Claver ir kt. (2001), kad organizacinė kultūra – tai vertybių, simbolių ir ritualų rinkinys, bendrai puoselėjamas konkrečios organizacijos narių, kuris apibrėžia, kaip organizacijoje sprendžiamos vidaus valdymo problemos.

Belias ir Koustelios (2014) cituodami Kotter ir Heskett (1992) teigia, kad kuo stipresnė organizacijos kultūra, tuo didesnė tikimybė, kad ji išliks nepaisant darbuotojų kaitos ir kad jokių būdu negalima skirtingų organizacijos kultūrų lyginti tarpusavyje, organizacijos kultūros vertė priklauso nuo to, kaip gerai ji prisideda prie konkrečios organizacijos gerovės, funkcionalumo ir tikslų pasiekimo.

Martin (2013), vertybes laiko organizacijos kultūros pagrindu ir teigia, kad jos stipriausios tada, kai išlieka stabilios visą organizacijos gyvavimo istoriją ir kad pačios silpniausios vertybės yra tos, kurios yra primestos iš organizacijos viršaus. Įžymių organizacijų sėkmės istorijos atskleidžia, kad konkurencinis pranašumas gali būti siejamas su nuolatinėmis vidinėmis naujovėmis, kurios atsiranda dėl įsitikinimų, vertybių ir bendrų normų organizacijoje (Akpa ir kt., 2021). Organizacijoje puoselėjamos vertybės apibrėžiamos kaip vertinamieji standartai, susiję su darbu arba darbo aplinka, pagal kuriuos individai nustato, kas laikoma teisinga ar neteisinga (Dose, 1997).

Pasak Nguyen (2020), organizacinės kultūros kūrimas yra esminis veiksnys, siekiant užtikrinti ilgalaikę organizacijos sėkmę. Stipri organizacinė kultūra padeda sukurti bendras vertybes, principus ir tikslus, kurie vienija darbuotojus ir skatina juos dirbti išvien. Kai darbuotojai geriau supranta organizacijos viziją, misiją ir strateginius tikslus, jie gali aiškiau suvokti savo darbo prasmę ir įtaką organizacijos sėkmei bei stiprina atsakomybės už organizaciją jausmą. Be to, organizacinė kultūra suteikia darbuotojams erdvę asmeniniam tobulėjimui bei užtikrina, kad jie jaustųsi vertinami ir įtraukti į bendrus įmonės tikslus. Tokia kultūra skatina lojalumą, bendradarbiavimą ir inovacijas, kurios yra itin svarbios siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų ir užtikrinti ilgalaikį augimą.

Organizacinės kultūros formavimo pradžia yra išorinių elementų integravimas organizacijose (Grublienė ir Urbonaitė, 2014). Martin (2013) siūlo organizacijos kultūrą vertinti stebint kasdienę veiklą, darbuotojų sąveikas su naujokais ir pašaliniais asmenimis, darbo erdvių išdėstymą ir naudojimą, taip pat organizacijos šventes ir išskiria tris elementus per kuriuos atsiskleidžia organizacijos kultūra: simboliai, istorijos ir ritualai.

Vveinhardt ir Nikaitė (2008) teigia, kad išoriniai veiksniai per vertybes daro tiesioginę įtaką organizacijos identiškumo jausmui, skatina narių bendravimą, veikia jų įsitikinimus, keičia vertybes ir požiūrį bei motyvuoja dirbti, todėl neįmanoma kurti organizacinės kultūros, neįtraukiant išorinių veiksnių, kurie prisideda prie stiprios kultūros kūrimo ir įkvepia darbuotojus dirbti efektyviau. Autorės išskiria tokius elementus: ceremonijos ir ritualai, komunikacija, simboliai, herojai, istorijos (žr. 1.1.2 pav.).



1.1.2 pav. Organizacinės kultūros elementų įtakos organizacinei kultūrai schema

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Vveinhardt ir Nikaitė (2008); Grublienė ir Urbonaitė (2014).

Vveinhardt ir Gulbovaitė (2012) išskirti organizacinės kultūros visumą formuojantys elementai pateikiami 1.1.1 lentelėje.

1.1.1 lentelė

Organizacinės kultūros elementų apibrėžimai

Organizacinės kultūros elementas	Apibrėžimas
Simboliai	Simboliai – tai organizacinės kultūros elementai, kurie vizualiai perteikia organizacijos vertybes, identitetą ir veiklos pobūdį. Jie gali būti išreiškiami pastatų architektūra, spalvomis, apranga, unikaliu pavadinimu ar specialiais ženklais, susijusiais su veikla (Paužuolienė, 2017). Simboliai išreiškia organizacijos filosofiją, vertybes, idealus, įsitikinimus bei bendrus lūkesčius (Tureac, 2005). Simbolis gali būti įvairių formų, išskyrus fizinį, įskaitant logotipus, šūkius ir vaizdus (Martin, 2013)
Ritualai, ceremonijos	Ritualai – tai suplanuotų veiksmų seka, turinti simbolinę prasmę, padeda sukurti ir palaikyti organizacinę tapatybę, bei skatina bendruomeniškumą bei priklausymo jausmą (Tureac, 2005). Ritualai atlieka dvi esmines užduotis: suteikia tikrumo ir leidžia švęsti (Martin, 2013).
Istorijos	Organizacijos istorijos, sujungia faktus tam, kad paaiškintų dabartinius organizacijos kultūros įsitikinimus ir normas, dažniausiai jos atsiranda organizacijai esant chaose ir pasakoja, kaip nariai susivienijo, kad išgelbėtų ir sustiprintų organizaciją (Martin, 2013)
Herojai	Herojais gali būti laikomi vis dar esantys organizacijoje darbuotojai, kurie praeityje padėjo įveikti didelius sunkumus ir dabar gali suteikti paramą, paguodą ir patarimus (Martin, 2013).

Lentelės tęsinys 13 psl.

Organizacinės kultūros elementas	Apibrėžimas
	Herojai atskleidžia organizacijos kultūrinės vertybes, rodo kaip teisingai elgtis, jais gali tapti organizacijų vadovai ar savo darbą puikiai atliekantys darbuotojai (Mikienė ir Kinderis, 2022).
Komunikacija	Efektyvi komunikacija lemia organizacijos vystimąsi, nes tik jos dėka organizacijos nariai gali suvokti savo organizacijoje vykstančius procesus, pasijusti šios organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą (Paužuolienė ir Trakšėlys, 2009).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Tureac (2005); Paužuolienė ir Trakšėlys (2009); Martin (2013); Paužuolienė (2017); Mikienė ir Kinderis (2022).

Apibendrinus teoriją mokslinėje literatūroje, galima teigti, kad organizacijos kultūra atsiskleidžia per simbolius, ritualus, istorijas, herojus ir komunikaciją, kurie atspindi bendras organizacijos vertybes, įsitikinimus bei narių bendrystės jausmą, o šių elementų analizė leidžia suprasti, ar organizacijos kultūra yra stipri, vieninga ir motyvuojanti.

1.1.2.2. Organizacijos socialinio - psichologinio klimato samprata ir jį formuojantys elementai

Organizacinis klimatas yra esminis organizacijos aplinkos veiksnys, tiesiogiai veikiantis darbuotojų elgesį ir nuo septintojo dešimtmečio pabaigos laikomas svarbiu aspektu siekiant suprasti darbuotojų požiūrį ir elgesį (Berberoglu, 2018). Rogach ir kt. (2018) socialinį-psichologinį klimatą apibūdina kaip socialinių-psichologinių procesų ir reiškinių visumą organizacijoje, kuri nulemia tarpasmeninių santykių pobūdį, grupės nuostatų ir būsenų kryptį, bendrą kolektyvinę nuomonę bei vidines grupės tradicijas, o esminės socialinio-psichologinio klimato charakteristikos yra kolektyvo vieningumo laipsnis ir darbuotojo pasitenkinimas savo darbu. Pasak Ivanytska ir Halaida (2020) socialinis-psichologinis klimatas – tai grupėje vyraujančios psichologinės sąlygos, kurios gali skatinti arba trukdyti narių bendradarbiavimą ir asmeninį vystymąsi, darydamos teigiamą ar neigiamą poveikį jų savijautai. Norint suprasti, kaip darbuotojas suvokia organizacijos klimatą, būtina atsižvelgti į tai, kaip darbuotojas suvokia darbo situaciją, organizacijos ypatybes ir jo santykių su kitais žmonėmis pobūdį (Churchill ir kt., 1976)

Sveikas socialinis ir psichologinis klimatas yra esminė sąlyga didinti produktyvumą, darbuotojų pasitenkinimą bei skatinti komandinį darbą, o tai pasiekama tiek natūraliai, tiek per kryptingą psichologinį darbą, renginius ir pastangas kurti bei palaikyti darnius santykius tarp vadovų ir darbuotojų (Bozadzhiev, 2013)

Ivanytska ir Halaida (2020) Socio-psichologinį klimatą apibūdina kaip kokybinį santykių aspektą, pasireiškiantį kaip psichologinių sąlygų visumą, skatinančią arba trukdančią produktyvią bendrą veiklą ir visapusišką asmenybės vystymąsi grupėje ir pateikia palankaus ir nepalankaus socialinio – psichologinio darbo klimato ypatybes (žr. 1.1.2 lentelę).

Socialinio – psichologinio darbo klimato ypatybės

Palankaus socialinio ir psichologinio darbo kolektyvo klimato ypatybės:	Nepalankaus socialinio ir psichologinio darbo klimato kolektyve ypatybės:
• kiekvieno kolektyvo nario tarpusavio parama, pasitikėjimas ir pagarba; • pagarbūs, teisingas ir reiklus darbuotojų požiūris vienas į kitą, kai santykiai grindžiami pasitikėjimu; • kolektyvo kryptingumas; • bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, geranoriškumas ir rūpestis; • komandos narių dalyvavimas bendroje veikloje; • laisvalaikio leidimas kartu; • vieni kitų palaikymas visose iniciatyvose; • laisvas, bet pagarbūs nuomonių reiškimas apie atskirus asmenis; • jokio vadovybės spaudimo; • teisė priimti savarankiškus sprendimus. • empatija dėl atskirų komandos narių sėkmės ar nesėkmės; • kiekvieno nario atsakomybė už komandos būklę; • pagalba bet kuriam komandos nariui; • aukštas organizacijos tikslų ir tam tikrų gamybos užduočių suvokimo lygis; • silpnųjų rėmimas ir apsauga; • objektyvi profesinių įgūdžių kritika; • pagalba ir parama naujokams; • aukšti darbo ir profesinės veiklos rezultatai; • maža darbuotojų kaita; • aukštas darbo drausmės lygis; • komandoje nėra konfliktų, įtampos ir priešiškojo; • lojalumas įmonei, vadovybei ir darbuotojams.	• bloga nuotaika, konfliktai, agresija, nepasitikėjimas vienas kitu; • konkurencijos dvasia tarp komandos narių; • nelygybė santykiuose; • priešiškus ir panieką silpniesiems ir naujokams; • sąžiningumas, darbštumas ir nesavanaudiškumas nėra vertinami; • noras atsiriboti vienas nuo kito; • vieno sėkmė ar nesėkmė sukelia kitiems piktdžiugą ar pavydą; • komandai būdingi barniai, tarpusavio kaltinimai ir nesusipratimai; • komanda nesistengia bendradarbiauti su kitomis komandomis.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Ivanytska ir Halaida (2020).

Shakurov R., išskyrė komponentus turinčius įtaką palankiam socialinio - psichologinio klimato formavimui (Ivanytska ir Halaida, 2020):

1. **Vienybė.** Stiprios kultūros organizacijose nariai vieningai pritaria jos tikslams, o ši vienybė kuria darnią aplinką, lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Tokios savybės savo ruožtu mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją (Giedraitis, 2011). Vienybė organizacijoje yra svarbi siekiant harmoningos vidinės aplinkos ir aiškos krypties. Organizacijoje vienybė užtikrina nuoseklumą, skatina bendrą viziją ir didina veiklos efektyvumą. Tai ypač reikšminga situacijose, kur reikia koordinacijos, kontrolės ir ilgalaikės sanglaudos (Cameron & Quinn, 2011).
2. **Santarvė.** Tai įvairių elementų ar jėgų, kurie yra skirtingi ar net priešingi, bet veikia kartu, sudarydami darną ir vienybę. Tai siekis rasti bendrą susitarimą arba kompromisą, kuris tenkina kiekvieną pusę, sukuriant darną net tarp nesutampančių požiūrių ar elementų. Santarvė leidžia organizacijoje sukurti pozityvią atmosferą ir prisideda prie priklausomybės jausmo ir bendro tikslo kūrimo, mažindama konfliktų tikimybę ir skatindama darbuotojus dirbti harmoningai. Be to, santarvė ypač reikšminga sprendžiant konfliktus, nes ji skatina konstruktyvų dialogą, kompromisų paiešką bei ilgalaikę darnaus bendradarbiavimo perspektyvą (Hosseinzadeh, 2024).

3. **Savitarpio pagalba.** Tai geranoriškumo, komandinių ryšių ir informacijos dalinimosi organizacijoje lygmuo. Šis principas parodo, kiek darbuotojai palaiko vieni kitus, kaip keičiasi svarbia informacija įvairūs organizacijos padaliniai bei darbuotojai tarpusavyje (Chomentauskas ir kt., 2015). Savitarpio pagalba organizacijoje – tai procesas, kai darbuotojai remia vieni kitus, skatindami komandinį darbą, socialinius ryšius ir bendrą atsakomybę. Ji padeda mažinti atotrūkį tarp darbuotojų, stiprina motyvaciją ir prisideda prie efektyvesnio įmonės tikslų įgyvendinimo (Тимошенко, 2024).
4. **Bendradarbiavimas.** Kai atskiri darbuotojai ar komandos bendradarbiaudami veikia efektyviai ir su entuziazmu siekia bendro tikslo, sumažėja rimtų nesutarimų rizika, o ilgi ginčai tampa nereikalingi (Šimanskienė, 2001). Bendradarbiavimo procesai padeda stiprinti inovatyvumą organizacijoje, nes idėjų mainai ir bendri sprendimai sukuria palankias sąlygas naujovėms (Edmondson, 1999). Taip pat bendradarbiavimas didina darbo kokybę, nes kolektyvinės pastangos sumažina klaidų tikimybę ir užtikrina geresnį rezultatą (Hansen, 2009).
5. **Palaikymas.** Tai organizacijos darbuotojų tikėjimas, kad jų darbdaviai ir bendradarbiai vertina jų įdėtą indėlį ir rūpinasi jų gerove (Baran ir kt., 2012). Palaikymas stiprina darbuotojų emocinę savijautą ir skatina didesnę įsitraukimą į darbą. Tyrimai taip pat rodo, kad organizacijos, kurios aktyviai demonstruoja palaikymą savo darbuotojams, sulaukia mažesnio darbuotojų kaitos lygio ir didesnio lojalumo (Eisenberger ir kt., 2001).
6. **Geranoriškumas.** Toks elgesys reiškia nuoširdų rūpinimąsi kitų gerove tiek darbo, tiek asmeniniame gyvenime. Tai apima pastangas kurti palaikančią ir draugišką darbo aplinką, domėjimąsi bendradarbių ar pavaldinių šeima, žinojimą apie svarbiausius jų gyvenimo įvykius ir pasiekimus bei pasiruošimą padėti, kai reikia patarimo ar paramos kasdieniais klausimais (Hiller ir kt., 2019). Geranoriškumas organizacijoje yra esminis pasitikėjimo veiksnys, skatinantis darbuotojus atvirai dalytis informacija ir imtis papildomų atsakomybių. Vadovų rūpestis ir dėmesys darbuotojams stiprina socialinių mainų ryšius, didindamas darbuotojų motyvaciją bei produktyvumą. Pasitikėjimas ir geranoriškumas padeda užtikrinti aukštesnę darbo kokybę ir organizacinio pilietiškumo elgseną (Dirks ir Ferrin, 2002).
7. **Tikslingumas.** Tai prasmė, atsirandanti, kai žmonės geba suvokti savo patirtį, tai kas jie yra, kokia jų vieta pasaulyje, išsiugdo tikslo jausmą, nustato ir siekia itin vertinamų, visumą apimančių tikslų ir tiesiogiai arba netiesiogiai tarnauja didesnei gerovei (Lysova, 2019). Tikslingumas organizacijoje yra aiškių tikslų siekimas ir kryptingas veikimas, siekiant maksimaliai išnaudoti išteklius ir pasiekti norimus rezultatus. Jeigu organizacijos vadovai geba suderinti asmeninius darbuotojų siekius su organizacijos misija, stiprėja darbuotojų įsitraukimas, motyvaciją ir organizacinis įsipareigojimas.
8. **Komandos narių artumas.** Komandos narių artumas. Festinger (1950) artumą, arba kitaip sanglaudą, apibrėžė kaip sudarytą iš trijų pagrindinių komponentų (Mullen ir Cooper, 1994):
 - **Tarpasmeninė trauka:** ji apima draugystės palaikymą, malonumą būti grupėje ir priklausymo jausmą. Šis aspektas skatina emocinį ryšį tarp komandos narių ir stiprina pasitikėjimą komandoje (Carron ir kt., 2002).

- **Įsipareigojimas užduočiai:** tai reiškia džiaugsmą atliekant užduotis ir asmeninį įsitraukimą į komandos veiklą. Šis komponentas gerina darbo kokybę ir skatina nuolatinį tobulėjimą (Beal ir kt., 2003).
- **Grupės pasididžiavimas:** tai apima suvokimą, kad grupė yra stipri, pasididžiavimą priklausymu jai ir grupės svarbos pripažinimą platesnės organizacijos sėkmei. Šis komponentas padeda ugdyti ilgalaikį lojalumą ir motyvaciją (Hogg, 1992).



1.1.3 pav. Palankų organizacijos socialinį – psichologinį klimatą formuojantys elementai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Shakurov R. (Ivanytska ir Halaida, 2020).

Apibendrinant galime teigti, kad organizacijos socialinio-psichologinio klimato samprata apima organizacijoje vyraujančias psichologines sąlygas, kurios lemia darbuotojų bendravimą, komandinį darbą ir pasitenkinimą darbu. Palankų klimatą formuoja vienybė, santarvė, savitarpio pagalba, bendradarbiavimas, palaikymas, geranoriškumas, tikslingumas ir komandos narių artumas. Sveikas klimatas skatina darbuotojų įsitraukimą, lojalumą ir produktyvumą, o nepalankus – kelia konfliktus, įtampą ir demotyvaciją. Klimato kokybė tiesiogiai veikia organizacijos sėkmę ir darbuotojų gerovę.

1.2. Darbuotojų lojalumo teorinė samprata

1.2.1. Darbuotojų lojalumo sąvoka

Lojalumas yra plačiai naudojama sąvoka ir ją galima paaiškinti įvairiais būdais. Vienas iš pirmųjų, sukūrusių lojalumo teoriją, buvo Hirschman (1970), pasak jo lojalumo sąvoka reiškė ypatingą prisirišimą prie organizacijos. Plėtodamas šią teoriją lojalų darbuotoją jis apibūdino kaip organizacijos, kuriai rūpi, narį. Pasak Hirschmano (1970), organizacijoms svarbu turėti lojalių darbuotojų, nes jie būdami ištikimi organizacijai net esant sudėtingoms situacijoms, retai palieka organizaciją.

Labai platus lojalumo apibrėžimas, kurį pateikė filosofas Ladd buvo „iš visos širdies atsidavimas objektui“. Šis objektas gali būti viskas nuo konkretaus asmens iki grupės ar organizacijos. Susiejant tai su darbuotojais, tampa aišku, kad organizacijoje yra daug įvairių „objektų“, kuriems darbuotojas gali jaustis lojalus. Taip pat gali būti, kad darbuotojas gali jausti lojalumą daugeliui skirtingų objektų vienu metu (Schrage, 2001). Coughlan (2005) praplėtė „lojalumo“ sąvoką ir iš Ladd aiškinamo visiško atsidavimo objektui lojalumą apibūdino ir kaip darbuotojo nekenkimą nei savo kolegoms, nei darbdaviui.

Arvidson ir Axelsson (2014) lojalumą aiškino kaip atsidavimo kažkam jausmą. Kai individas yra kažkam ištikimas, tai gali reikšti, kad jis susitapatina su organizacine ar visuomenės grupe (Rosana ir Velillas, 2003) arba netgi yra pasirengęs dėl kažko pasiaukoti, kai darbuotojas sąmoningai veikia darbdavio interesų labui, net jei tai kenkia paties darbuotojo interesams (Elegido, 2013). Guillon ir Cezanne (2014) darbuotojų lojalumą charakterizavo kaip pasitikėjimą, identifikavimą, įsipareigojimą, dalyvavimą ir prisirišimą. Pasak Alfes ir kt. (2012), svarbu, kad darbuotojai pasitikėtų savo darbdaviais, kad žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje pagerintų darbuotojų veiklą ir gerovę. Kai darbuotojai pasitiki savo darbdaviu, jie labiau linkę į savo darbą įdėti daugiau pastangų ir likti pas savo darbdavį (Alfes ir kt., 2012).

Tradiciškai darbuotojų lojalumas reiškė galimybę išlikti organizacijoje ilgą laiką. Jis grindžiamas prielaida, kad darbuotojų lojalumas gali būti matuojamas pagal laiką, kurį jis dirba organizacijoje (Silvestro, 2002). Zakaria ir kt. (2019) tam prieštarauja remdamiesi Phaneuf (2013) teiginiu, kad darbuotojų lojalumas negali būti matuojamas vien laiku, kurį darbuotojai dirba organizacijoje, į jį reikia įtraukti darbuotojo įsipareigojimą, kuriuos jis prisiima dirbdamas darbą, kiekį.

Darbuotojų lojalumas – tai prisirišimas prie organizacijos, o darbuotojas tvirtai tiki organizacijos tikslais ir vertybėmis (Mathieu & Zajac, 1990). Pasak Reichheld ir Teal (2001), lojalumas yra organizacijos sėkmės pagrindas. Paslaugas teikiančių organizacijų kontekste lojalumas ir lojalus elgesys yra susiję su darbuotojų pasirengimu skleisti teigiamą informaciją iš lūpų į lūpas apie organizaciją kaip darbdavį, ketinimą pasilikti, toleranciją neigiamoms aplinkybėms ir pasipriešinimą konkurento pasiūlymui (Rajput ir kt., 2016).

Lipka (2014) darbuotojų lojalumą apibrėžia kaip tikimybę, kad darbuotojas tęs darbą organizacijoje su didesniu ar mažesniu įsipareigojimu — ir tam tikru emociniu prisirišimu prie organizacijos, nepaisant jos įvaizdžio rinkoje — dėl darbuotojo ar kitų darbuotojų gerovės arba dėl kitų darbo galimybių trūkumo ar aukštų darbdavio keitimo kaštų.

Schrag (2001) svarbiu lojalumo formavimo aspektu išskyrė identifikaciją, nes kai galime susitapatinti su objektu, mes labiau linkę jaustis jam lojalūs. Įsipareigojimas yra sąvoka, kuri dažnai naudojama kalbant apie lojalumą (Wiklund, Jansson, 2019). Arthur (1994) atliktame tyrime buvo padaryta išvada, kad įsipareigojimas gali būti naudojamas kaip priemonė formuoti darbuotojų požiūrį ir elgesį. Tai galima padaryti per kontrolės arba žmogiškųjų išteklių sistemas, kuriose tarp darbuotojo ir darbdavio formuojasi psichologiniai ryšiai.

Be to, pasak Allen ir Grisaffe (2001), lojalumas yra psichologinė būseną ir ji apibūdina darbuotojo santykius su organizacija, kurioje jis dirba, o tai turi įtakos jų apsisprendimui likti organizacijoje. Požiūris į darbuotojų lojalumą yra dinamiškas: tiek darbdavys, tiek darbuotojas yra įtraukti į šiuos profesinius ir hierarchinius santykius ir abu turėtų suvokti lojalumo svarbą ir jo teikiamą naudą (Ineson ir kt., 2013).

Kyle'as LaMalfa (2007) savo tyrime nurodė, kad darbdavys privalo perprasti, kaip darbuotojai yra emociškai susiję su organizacija – ir tai paprastai yra daug daugiau nei atlyginimai, mokymai ar finansinės naudos.

Didelis kaitos rodiklis simbolizuoja darbuotojų lojalumo trūkumą, kurį lemia tokie veiksniai kaip nepasitenkinimas darbu, prastos darbo sąlygos, mažas piniginis atlygis, netinkamas karjeros vystymasis, žemas savirealizacijos lygis ar geresnė darbo alternatyva (Carraher, 2011; Milman, 2003).

Mokslinėje literatūroje randama nemažai tyrimų, kurie įrodo, kad lojalumo ir įsipareigojimo sąvokos gali būti laikomi sinonimais. Lojalumas ir įsipareigojimas dažnai lyginami per jų psichologinį ir elgesio komponentus. Lojalumas apima tiek vidinį požiūrį (požiūrio lojalumas), tiek išorinį veiksmą (elgesio lojalumas) (Dick ir Basu, 1994). Įsipareigojimas, savo ruožtu, yra apibrėžiamas kaip psichologinis mechanizmas, lemiantis ilgalaikį santykių palaikymą ir atsparumą išorinėms alternatyvoms (Morgan ir Hunt, 1994). Šie skirtumai rodo, kad įsipareigojimas dažniau nagrinėjamas kaip vidinė būseną, tuo tarpu lojalumas apima platesnį spektrą, apimančią ir elgesio aspektą (Chen, 2001). Nepaisant to, abiem atvejais pabrėžiamas stiprus emocinis prisirišimas prie santykių objekto, kas leidžia laikyti juos panašiais.

Empiriniai tyrimai dažnai rodo, kad lojalumo požiūrio dimensija ir įsipareigojimas yra labai susiję, ir jų matavimo rodikliai dažnai sutampa. Pavyzdžiui, Pritchard ir kt. (1999) atliktas tyrimas nustatė, kad psichologinis įsipareigojimas yra pagrindinė lojalumo prielaida, tiesiogiai daranti įtaką požiūrio lojalumui ir netiesiogiai – elgesio lojalumui. Šis ryšys leidžia teigti, kad įsipareigojimas gali būti laikomas lojalumo vidiniu psichologiniu aspektu, kuris prognozuoja ne tik lojalumą, bet ir ilgalaikį santykį. Backman (1991) taip pat pabrėžia, kad šie du konstruktai pasižymi labai artimu ryšiu, kuris praktikoje dažnai lemia jų sinoniminį vartojimą.

Lojalumo ir įsipareigojimo kaip sinonimų pagrindimas remiasi jų konceptualiniu sutapimu, panašiais psichologiniais mechanizmais ir literatūroje vyraujančiomis interpretacijomis, kuriose abu konstruktai dažnai suvokiami kaip iš esmės tapatūs arba labai glaudžiai susiję. Tokia sinonimiška terminologija supaprastina teorinį ir praktinį lojalumo nagrinėjimą.

Organizacinis įsipareigojimas yra ypač svarbus siekiant geriau suprasti ir prognozuoti organizacinį elgesį. Organizacinis įsipareigojimas apima emocinius atsakus ar nuostatas, kurios sieja darbuotoją su organizacija. Ši nuostata dažniausiai apibrėžiama kaip stiprus noras likti tam tikros organizacijos nariu, pasirengimas dėti dideles pastangas organizacijos labui bei tvirtas tikėjimas ir priėmimas organizacijos vertybių bei tikslų. Organizacinis įsipareigojimas rodo ketinimą nuosekliai veikti tam

tikra kryptimi. Todėl organizacijos dažnai stengiasi stiprinti darbuotojų įsipareigojimą, siekdamos užtikrinti stabilumą ir sumažinti brangiai kainuojančią darbuotojų kaitą. Paprastai manoma, kad įsipareigoję darbuotojai dirbs sunkiau siekdami organizacijos tikslų. Tyrimai nuosekliai rodo, kad įsipareigojimas iš tiesų padeda sumažinti darbuotojų kaitą (ArunKumar, 2014).

1.2.2. Darbuotojų lojalumo organizacijai tipai ir motyvai

Rajput ir kt., (2016) esminius darbuotojų lojalumo elementus galima išskirti kaip įsipareigojimą organizacijai, aktyvų įsitraukimą į darbą ir emocinį prisirišimą prie organizacijos ar priklausymo jausmą. Panašiai teigia ir Wan (2012) teigdamas, kad darbuotojų lojalumas reiškia psichologinį prisirišimą arba įsipareigojimą organizacijai ir darbuotojų norą likti organizacijoje. Hartas ir Thompsonas (2007) taip pat pabrėžia psichologinį darbuotojų lojalumo aspektą ir jų sąmoningą sprendimą likti ir prisidėti prie organizacijos. Visi lojalūs darbuotojai pagal tai, kas skatina juos būti lojaliais, gali būti priskiriami tam tikram tipui.

Vienas pirmųjų tyrinėtojų, kūrusių organizacinio lojalumo tipologiją, yra A. Etzioni. Jo požiūriu, organizacinis lojalumas gali būti trijų formų (Zangaro, 2001):

1. **Moralinis lojalumas.** Tai teigiamas darbuotojo nusistatymas organizacijos atžvilgiu, pagrįstas vidine organizacijos tikslų internalizacija ir identifikacija. Darbuotojai savanoriškai įsipareigoja organizacijai, nes jų asmeniniai vertybiniai siekiai sutampa su organizacijos tikslais.
2. **Skaičiuojamasis lojalumas:** šiuo atveju darbuotojo įsipareigojimas yra sąlyginis ir grindžiamas atlygiu, kurį jis gauna už savo indėlį. Tai ne toks intensyvus, bet svarbus įsitraukimo būdas, kai darbuotojas savo buvimą organizacijoje vertina racionaliai – jei atlygis atitinka jų pastangas, jie išlieka lojalūs.
3. **Priverstinis lojalumas:** šis įsipareigojimas apibūdinamas kaip neigiamas ir susijęs su darbuotojų prisirišimu prie organizacijos dėl alternatyvų nebuvimo. Darbuotojai, jausdami, kad negali pakeisti savo padėties arba neturi kitų galimybių, lieka organizacijoje, nors ir neturi vidinio įsipareigojimo.

Kot-Radojevska ir Timenko (2018) remiantis Świątek-Barylska (2013) aprašo penkis pagrindinius darbuotojų lojalumo organizacijoms tipus:

1. **Monopolinis lojalumas,** kuris atsiranda darbuotojams dirbant organizacijoje, neturinčioje konkurencijos. Šiuo atveju lojalumas kyla ne iš asmeninių jausmų ar įsipareigojimų, bet dėl ribotų alternatyvų darbo rinkoje. Tokie darbuotojai dažnai neturi galimybių rinktis kitų darboviečių, todėl lieka organizacijoje kaip vienintelėje jų galimoje darbo vietoje.
2. **Inercinis lojalumas,** kuris pagrįstas darbuotojų poreikiu užtikrinti saugumą ir baime keisti darbą. Šis lojalumo tipas kyla iš nenoro ar baimės pradėti ieškoti naujo darbdavio, net jei dabartinė darbo vieta nėra visiškai patenkinta. Tai pasyvus lojalumas, kuris gali būti susijęs su nenoru rizikuoti ar neapibrėžtumu, lydinčiu darbo keitimą.
3. **Patogumo lojalumas,** kuriame dominuoja darbuotojo komforto jausmas. Šis lojalumo tipas pasireiškia, kai darbuotojai jaučiasi patogiai esamoje darbo aplinkoje ir jiems nėra

aiškių priežasčių ieškoti kito darbo. Tai sprendimas, grindžiamas patogumo ir stabilumo vertinimu.

4. **Finansinis lojalumas**, kurio pagrindinis motyvas – patenkinamas atlyginimas, papildomos naudos ir premijos. Darbuotojai lieka organizacijoje dėl finansinių paskatų, kurios tenkina jų poreikius ir užtikrina materialinį saugumą.
5. **Emocinis lojalumas**. Šis lojalumo tipas yra grindžiamas darbuotojų prieraišumu organizacijai, teigiamu požiūriu į ją bei stipriu įsipareigojimu prisidėti prie organizacijos veiklos ir tikslų. Emocinis lojalumas yra vertingiausias organizacijai, nes užtikrina ne tik darbuotojo buvimą organizacijoje, bet ir jo aktyvų įsitraukimą bei asmeninę motyvaciją prisidėti prie įmonės sėkmės.

Šie penki lojalumo tipai atspindi skirtingus darbuotojų ryšius su organizacija, kurie gali priklausyti nuo asmeninių, socialinių ar ekonominių veiksnių.

Lipka (2014) lojalumą organizacijai skirsto į pageidaujamą ir nepageidaujamą lojalumą. Prie pageidaujamo lojalumo ji priskiria partnerystės lojalumą, kuris pasireiškia pasitikėjimu, įpročiais ir įsipareigojimu dirbti organizacijos labui, bei įsipareigojimo lojalumą, kuris pasireiškia pasitikėjimu ir įsipareigojimu. Nepageidaujamo lojalumo tipai pasak jos yra tokie, kur nėra įsipareigojimo (patogumo lojalumas, lojalumas iš įpročio) ir toks lojalumas, kur darbuotojo įsipareigojimas yra neigiamas, pvz., atlaidus lojalumas, sąlyginis lojalumas, bejėgiškas priverstinis lojalumas ir nepriimtinas priverstinio lojalumas.

Darbuotojų lojalumo tipologija nėra kardinaliai pasikeitusi ir šių laikų mokslinėje literatūroje, štai Sutanto ir Setiadi (2021), pateikia tris tipus labai artimus ankstesnių mokslininkų pateiktiems:

1. **Emocinis lojalumas**. Darbuotojai, kurie turi emocinį organizacinį įsipareigojimą, yra linkę aktyviau dalyvauti įvairiose organizacijos veiklose. Priešingai, darbuotojai, kurių įsipareigojimas yra normatyvus lygmens arba orientuotas į didesnę atlyginimą, paprastai linkę ieškoti tam tikro pobūdžio darbo arba vis ieško darbo bei organizacijų, galinčių pasiūlyti didesnę atlyginimą.
2. **Grupinis lojalumas**. Iš pradžių darbuotojai dažniau tapatinasi su grupe nei su pačia organizacija. Grupinis įsipareigojimas yra santykinai žemesnio lygio įsipareigojimas, atspindintis socialinę sąveiką ir ryšius tarp grupės narių (Malhotra ir Mukherjee, 2004) arba netgi tarp grupių organizacijoje (Dhurup ir kt., 2016).
3. **Įsitraukimo į darbą lojalumas**. Įsitraukimas į darbą atspindi tam tikrą požiūrį į darbą ir paprastai apibrėžiamas kaip laipsnis, kuriuo žmogus psichologiškai tapatinasi su savo darbu, tiksliau kiek reikšmės jis teikia savo darbui. Darbo įsitraukimą lemia ankstyvoji socializacija ir jis susijęs su vertybėmis, susijusiomis su darbu bei jo teikiama nauda (Čulibrk ir kt., 2018).

Mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkamas ir moksliniuose tyrimuose naudojamas Allen ir Meyer (1990), lojalumo organizacijai modelis, kurį sudaro emocinis, tęstinis ir normatyvinis lojalumas.

1. **Emocinis lojalumas**. Jis siejamas su darbuotojų atsidavimo samprata, kartu su pasididžiavimu būti organizacijos dalimi (Lam ir Liu, 2014). Tai emocinis prisirišimas, kuris apima esamus santykius su organizacija (Meyer ir kt., 2002). Darbuotojas, kuris jaučia emocinį įsipareigojimą, akcentuoja laimės ir asmeninio tobulėjimo aspektus, o jo darbo rezultatai yra geresni (Kundi ir kt., 2020). Emocinis įsipareigojimas reiškia artimesnį ryšį, nes šis požiūris stiprėja dėl darbuotojo jausmų, vertybių priėmimo, tapatinimosi su

organizacija ir jos vertybių supratimo (Kim ir kt., 2021). Darbuotojai turintys emocinį įsipareigojimą pasilieka organizacijoje, nes to nori jie patys.

2. **Tęstinis lojalumas.** Jis atspindi darbuotojo jausmą likti organizacijoje dėl didelių su išėjimu susijusių kaštų, kurie atsiranda apmąščius viską, kas buvo investuota, ir dėl jausmo, kad jis negalėtų pasiekti geresnės padėties už dabartinės organizacijos ribų (Wang ir kt., 2010). Darbuotojo likimas organizacijoje atspindi šios partnerystės naudą, jeigu darbuotojas organizacijai duoda daugiau negu gauna grąžos, padidėja tikimybė, kad darbuotojas paliks darbą (Meyer ir kt., 2012). Tęstinumo požiūris nagrinėja mainus tarp organizacijos ir darbuotojo, kuris savo pasilikimą laiko būtinu, dėl laiko ir resursų investuotų į organizaciją (Commeiras ir Fournier, 2001). Darbuotojai turintys tęstinį įsipareigojimą pasilieka organizacijoje, nes to jiems reikia.
3. **Normatyvinis lojalumas.** Jis kyla iš pareigos ir moralinio įsipareigojimo jausmo, kuris atsiranda dėl kultūrinės bei organizacinės socializacijos, skatinančios darbuotojus jaustis įsipareigojusiais likti organizacijoje ir dirbti, nes jie žino apie kitų pasitikėjimą ir lūkesčius jų atžvilgiu (Iverson ir Buttigieg, 1999). Šiuo atveju darbuotojo ryšyje su darbdaviu yra moralinis spaudimas (Johnson ir kt., 2010). Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojas įsipareigoja laikytis taisyklių, yra laikoma, kad darbuotojas supranta, jog pirmiausia būtina pasiekti organizacinius tikslus, o tik tada patenkinti savo poreikius (Hui ir kt., 2004). Darbuotojai turintys normatyvinio įsipareigojimo jausmą lieka dirbti organizacijoje, nes mano, jog tai yra jų pareiga.

Emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas glaudžiai siejasi su darbuotojų pasilikimu organizacijoje, tuo tarpu ekonominis įsipareigojimas mažai susijęs su lojalumu – darbuotojas, gavęs finansiškai patrauklesnį pasiūlymą, greičiausiai jį priims. Emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas taip pat susiję su aukštesne darbo kokybe ir didesniu įsitraukimu į organizacijos bendruomenę, o ekonominis įsipareigojimas kartais gali turėti netgi neigiamą poveikį. Todėl darbdaviai turėtų atsargiai rinktis, kokias įsipareigojimo formas skatinti, nes skuboti bandymai išlaikyti darbuotojus gali pabloginti darbo kokybę. Šios įsipareigojimų formos nėra nesuderinamos – darbuotojas gali būti įsipareigojęs visomis trimis formomis vienu metu, tačiau jų intensyvumas skiriasi. Galiausiai, įsipareigojimais daro įtaką darbuotojo požiūriui į darbą, darbo rezultatus, pravaikštų dažnumą ir apsisprendimą likti organizacijoje (Šavareikienė ir Daugirdas, 2009).

Meyer ir kt. (2004) tyrime apibrėžia du pagrindinius lojalumo tipus: požiūrio lojalumą ir elgesio lojalumą.

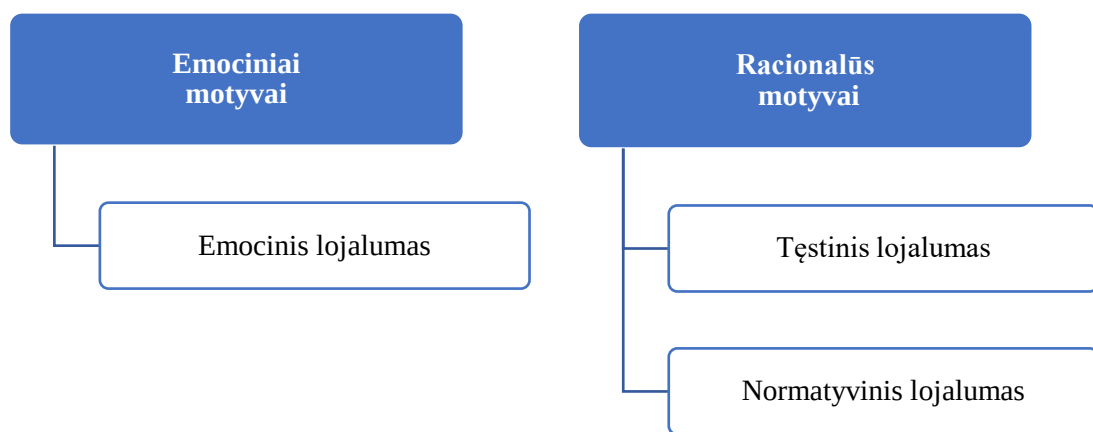
1. **Požiūrio lojalumas** susijęs su individo emociniu, vertybiniu, su nuostatomis susijusiu įsipareigojimu organizacijai. Tai reiškia, kad darbuotojas jaučia prierašumą ir pripažįsta organizacijos tikslus, tačiau tai dar nereiškia, kad jis visada elgsis lojaliai.
2. **Elgesio lojalumas**, priešingai, pasireiškia konkrečiais veiksmais, pavyzdžiui, mažesniu darbo vietos keitimo dažniu, aukštu produktyvumu ir aktyviu organizacijos tikslų siekimu.

Meyer ir kt. (2004) pabrėžia, kad elgesio lojalumas yra organizacijai svarbesnis, nes jis lemia konkrečius veiksmus, kurie daro tiesioginę įtaką organizacijos rezultatams. Be to, Meyer ir kt. (2004) teigia, kad požiūrio lojalumas yra esminis veiksnys, kuris formuoja elgesio lojalumą. Kitaip tariant, jei darbuotojai iš prigimties jaučia prierašumą ir vertina organizaciją, didesnė tikimybė, kad jie demonstruos lojalius veiksmus.

Darbuotojų lojalumo tipai reiškia skirtingus lojalumo pasireiškimo būdus. Jie apibūdina, kodėl darbuotojas lieka organizacijoje ir kaip jis ją vertina, kitaip tariant apibūdina darbuotojo prierašumą ir įsipareigojimo lygį organizacijai. Priežastys, kurios skatina darbuotojo vienokį ar kitokį lojalumo pasireiškimo tipą yra motyvai. Lipka ir kt., (2014) nurodo du darbuotojų lojalumą lemiančių motyvų tipus:

1. **Racionalūs-funkciniai motyvai** – šie motyvai atsiranda dėl finansinės naudos ar teisinių apribojimų. Darbuotojai nenori ar negali palikti organizacijos dėl šių išorinių aplinkybių. Tokie motyvai yra susiję su atlygiu, priedais, darbo sąlygomis ar kitais materialiais aspektais, kurie skatina darbuotoją pasilikti organizacijoje arba tobulėti. Šie motyvai dažniausiai būna trumpalaikiai.
2. **Emociniai motyvai** – darbuotojų lojalumas, grindžiamas jų vertybėmis, savirealizacija darbe ir pasitenkinimu. Darbuotojui patinka jo atliekamas darbas, jis mato vertę ir prasmę, jaučia, kad realizuoja savo potencialą. Ši motyvacija yra labiau susijusi su darbuotojo vidine būsena nei su organizacijos siūlomomis sąlygomis.

1.2.2 paveiksle pavaizduota lojalumo tipų pasiskirstymas pagal motyvą.



1.2.2 pav. Lojalumo tipų pasiskirstymas pagal lojalumo motyvus

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Allen ir Meyer (1990); Lipka ir kt. (2014).

Lee (2005) teigia, kad darbuotojų lojalumas organizacijai bei jų rūpinimasis organizacijos pasiekimais priklauso nuo įvairių veiksnių, kurie gali būti suskirstyti į asmeninius, organizacinius ir neorganizacinius:

- **Asmeniniai veiksniai**, kuriems priskiriamos darbuotojų individualios savybės, tokios kaip amžius, lytis, darbo patirties trukmė. Klopota ir kt. (2016) teigia, kad ilgesnis darbo stažas ir didesnė patirtis skatina pasitenkinimą darbu, nes darbuotojai įgyja pasitikėjimo savo gebėjimais, pasiekia geresnių rezultatų ir gauna daugiau pripažinimo. Vyresnio amžiaus darbuotojai dažnai patys save įtikina būti patenkinti darbu, o tai prisideda prie jų lojalumo. Tačiau šis ryšys nėra tiesinis – pasitenkinimas kinta įvairiais karjeros etapais.
- **Organizaciniai veiksniai**, už kuriuos atsakinga pati organizacija. Tinkamai bei efektyviai valdant šiuos aspektus, galima tikėtis didesnio darbuotojų pasitenkinimo darbo vieta ir, atitinkamai, stipresnio jų lojalumo. Jei organizacija neskiria dėmesio nuolatiniam darbuotojų pasitenkinimo skatinimui, atsiranda priešinga situacija – lojalumas mažėja, darbuotojai

pradedą ieškoti patrauklesnių darbo alternatyvų, o organizacija susiduria su papildomomis išlaidomis naujų žmonių paieškoms (Jasiulevičienė, 2022).

- **Neorganizaciniai veiksniai** tai išorinės aplinkybės, kurios taip pat gali turėti reikšmingą įtaką darbuotojų lojalumui. Kitų galimų darbo vietų egzistavimas ir jų patrauklumas dažnai lemia darbuotojų sprendimus dėl išlikimo organizacijoje ar darbo pakeitimo. Konkurencingoje darbo rinkoje organizacijoms tenka skirti daugiau dėmesio darbuotojų išlaikymo strategijoms, užtikrinant, kad siūlomos darbo sąlygos būtų konkurencingos ir patrauklios.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimas skirtas ištirti ar vidinį įvaizdį formuojantys veiksniai profesinio mokymo įstaigose, tokie kaip organizacijos kultūra ir psichologinis – socialinis organizacijos klimatas turi įtakos pedagogų lojalumui. Profesinio mokymo įstaigų kultūra tiriama vertinant organizacijos ceremonijas, ritualus, komunikaciją, simbolius, herojus bei istorijas. Profesinio mokymo įstaigų psichologinis – socialinis klimatas tiriamas vertinant pedagogų vienybę, tarpusavio santarvę ir pagalbą vienas kitam, bendradarbiavimą, palaikymą, geranoriškumą, tikslingumą ir komandos narių artumą.

Tyrimas grindžiamas pagrindiniais teoriniais teiginiais, kurie pabrėžia, kad vidinis organizacijos įvaizdis, formuojamas per organizacinę kultūrą ir socialinę – psichologinę aplinką yra glaudžiai susiję su darbuotojų lojalumu. Lojalumas yra reiškiny, apimantis emocinį prisirišimą ir įsipareigojimą organizacijai, kurie stiprėja, kai darbuotojų lūkesčiai yra pateisinami. Problema kyla dėl nepakankamo supratimo, kaip organizacijos vidiniai aspektai lemia darbuotojų prisirišimą ir jų ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai.

Tyrimo tikslas – atskleisti profesinio mokymo įstaigų vidinio įvaizdžio įtaką pedagogų lojalumui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti profesinio mokymo įstaigų vidinį įvaizdį.
2. Įvertinti profesinio mokymo įstaigų darbuotojų lojalumą.
3. Įvertinti kokią įtaką profesinio mokymo įstaigų vidinis įvaizdis daro darbuotojų lojalumui.

Pagal pasirinktą tyrimo tikslą ir uždavinius, buvo nuspręsta naudoti kiekybinio **tyrimo metodą** – netiesioginę apklausą. Apklausos metodas yra naudojamas siekiant surinkti informaciją apie žmonių nuomones, patirtis ar elgseną. Pasak Bryman (2016), apklausos metodas ypač naudingas, kai norima gauti struktūruotus duomenis iš didelės imties respondentų, o didžiausias šio metodo privalumas – tai galimybė rinkti standartizuotus duomenis, kurie leidžia lengviau analizuoti ir palyginti atsakymus. Apklausos gali būti vykdomos įvairiais būdais - internetu, telefonu ar asmeniškai, kas leidžia jas pritaikyti skirtingoms tikslinėms grupėms. Jos puikiai tinka, kai reikia surinkti informaciją apie plačias visuomenės grupes arba specifines populiacijas pagal tyrėjo apibrėžtus kriterijus. Dėl išvardytų priežasčių tyrimui atlikti pasirinktas apklausos metodas, kuris padėjo gauti kiekybiniam tyrimui reikalingą didelį statistinės informacijos kiekį iš kuo daugiau skirtingų Lietuvos profesinio mokymo įstaigų pedagogų.

Parengtas iš anksto apgalvotas **tyrimo instrumentas** – anketa (1 PRIEDAS), kuri užtikrina, kad duomenys surenkami struktūruotai ir yra lengvai apdorojami, taip pat leidžia nustatyti sąsajas tarp skirtingų tyrimo kintamųjų ir identifikuoti tendencijas bei dėsningumus, o vėliau duomenis nesudėtinga apdoroti. Anketa sudaryta naudojant Kardelio (2002) aprašytas, 3 skirtingas anketų klausimų skales - nominalinę klausimų skalę, skirtą surinkti objektyvius duomenis apie respondentą, intervalinę skalę, darbo stažui nustatyti ir ranginę skalę teiginių reitingavimui. Visi klausimai – uždaros formos. Anketa – anoniminė, parengta naudojant Google Apklausos formą.

Rengiant anketą laikytasi pagrindinių Kardelio (2002) pasiūlytų principų:

- Pateikiamos aiškios instrukcijos, padedančios greitai suprasti, kaip užpildyti klausimyną.
- Siekiant palengvinti dalyvavimą, klausimai suformuluoti glaustai, atsakymų galimybės aiškios ir lengvai suprantamos.
- Kad apklausa būtų patraukli, išvengta ilgo formato ir per didelio sudėtingumo, o jos išdėstymas yra tvarkingas ir aiškus.

- Klausimynas sukurtas taip, kad nei viena iš galimų atsakymų opcijų nebūtų peršama, o sudėtingų ar nemalonių klausimų visiškai išvengta.

Anketos klausimai suformuluoti remiantis autoriais, nurodytais 2.1 lentelės skyriuje – pagrindimas. siekiant kiekybiškai įvertinti organizacijos vidinio įvaizdžio elementus ir pedagogų lojalumą organizacijai. Anketa sudaro 4 dalys:

1. Respondentų demografiniai duomenys. Šią dalį sudaro 2 klausimai, kurie padeda nustatyti respondentų amžių ir darbo stažą.
2. Veiksnių, skatinančių darbo vietos keitimą vertinimas, kuris padės nustatyti kas nulemtų sprendimą palikti organizaciją, kurioje jis dirba.
3. Organizacijos vidinio įvaizdžio vertinimas. Šioje dalyje, remiantis autoriais, pateikti organizacijos vidinį įvaizdį kaip organizacijos kultūros ir socialinio-psichologinio klimato elementus vertinantys teiginiai (žr. 2.1 lentelę).

2.1 lentelė

Klausimyno dalies, skirtos vidinio organizacijos įvaizdžio vertinimui, struktūra

Vidinio organizacijos įvaizdžio elementai	Vertinimo kriterijus	Klausimas/Teiginys	Pagrindimas
Organizacijos kultūros išoriniai elementai	Simboliai	Darbuotojai turi vienodą aprangą\detalę ir tai padeda pajusti priklausymą kolektyvui Logotipai, spalvos ir kiti simboliai reprezentuoja mūsų organizacijos vertybes	Paužolienė (2017), Tureac (2005), Martin (2013).
	Ritualai, ceremonijos	Turime tradicinius, tik mūsų organizacijoje vykstančius, renginius Mokykloje organizuojami neformalūs renginiai padeda kurti stipresnę ryšį kolektyve Kolektyvinės pertraukėlės, skatina bendradarbiavimą ir geresnę komunikaciją	Tureac (2005), Martin (2013).
	Istorijos	Darbuotojai žino organizacijos atsiradimo ir gyvavimo istoriją Pasakojimai apie mūsų organizacijos sėkmės istorijas skatina darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų ir didžiuotis savo organizacija	Martin (2013)
	Herojai	Darbuotojai, pasiekę išskirtinių rezultatų, įkvepia kitus stengtis ir siekti geresnių rezultatų	Martin (2013), Mikienė ir Kinderis (2022)
	Komunikacija	Tai, kaip mokykloje perteikiama informacija apie mūsų misiją ir tikslus, padeda mums geriau suprasti darbo prasmę. Darbuotojams nuolat teikiama informacija apie organizacijos planus ir pokyčius.	Paužolienė ir Trakšėlys (2009)
Psichologinis – socialinis klimatas	Vienybė	Kolegos yra pasirengę padėti vieni kitiems ir dalinasi svarbia informacija	Giedraitis (2011), Cameron & Quinn (2011).
	Santarvė	Kolektyvo nariai ieško kompromisų ir bendro sutarimo tarp skirtingų požiūrių	Hosseinzadeh (2024)
	Savitarpio pagalba	Kolegos palaiko vieni kitus, todėl nebijau imtis atsakingų užduočių	Тимошенко (2024)

2.1 lentelės tęsinys

Vidinio organizacijos įvaizdžio elementai	Vertinimo kriterijus	Klausimas/Teiginys	Pagrindimas
	Bendradarbiavimas	Bendradarbiaudami kolegos stengiasi mažinti nesutarimus ir išvengti ilgų ginčų	Šimanskienė (2001), Edmondson (1999), Hansen (2009).
	Palaikymas	Darbuotojai jaučia, kad jų pastangos yra vadovų vertinamos	Baran ir kt. (2012), Eisenberger ir kt. (2001).
		Vadovų elgesys leidžia man jaustis saugiai dėl darbo vietos garantijos	
	Geranoriškumas	Kolegos nuoširdžiai domisi vienas kito gerove ir pasiekimais, įskaitant asmeninius gyvenimo aspektus	Hiller ir kt. (2019), Dirks ir Ferrin (2002).
	Tikslingumas	Darbuotojai asmeninius tikslus derina su organizacijos tikslais	Lysova (2019)
	Komandos narių artumas	Kolektyvo nariai aktyviai įsitraukia į komandines veiklas tam, kad pasiektų gerų rezultatų	Festinger (1950), Mullen ir Cooper (1994), Carron ir kt. (2002), Beal ir kt. (2003), Hogg (1992).
		Kolektyvo nariai yra atviri, todėl jaučiamas pasitikėjimas vienas kitu	

4. Pedagogų lojalumo vertinimas. Šioje dalyje vertinamas pedagogų lojalumas profesinio mokymo įstaigai, kurioje jis dirba. Lojalumas vertinamas tiriant, kokią įsipareigojimo tipą respondentas atitinka (žr. 2.2 lentelę).

2.2 lentelė

Klausimyno dalies, skirtos pedagogų lojalumo vertinimui, struktūra

Darbuotojų lojalumo aspektai	Klausimas/Teiginys	Pagrindimas
Emocinis	Rekomenduočiau šią organizaciją kaip gerą darbdavį kitiems	Lam ir Liu (2014) Meyer ir kt. (2002) Kundi ir kt. (2020) Kim ir kt. (2021)
	Jaučiu pasididžiavimą būdamas šios organizacijos dalimi	
	Norėčiau šioje organizacijoje dirbti visada	
Tęstinis	Šioje organizacijoje dirbu todėl, kad kol kas neradau kitos darbovietės, kuri teiktų didesnę naudą (geresnę atlyginimą, karjeros galimybes ir pan.)	Wang ir kt. (2010) Meyer ir kt. (2012) Commeiras ir Fournier (2001)
	Šiuo metu likti šioje organizacijoje yra būtinybė	
	Investuotas laikas ir pastangos mane skatina likti organizacijoje	
Normatyvinis	Jaučiu pareigą likti organizacijoje, nes vadovai manimi pasitiki	Iverson ir Buttigieg (1999) Johnson ir kt. (2010) Hui ir kt. (2004)
	Manau, kad darbas šioje organizacijoje yra mano atsakomybė	
	Jaučiu moralinį įsipareigojimą padėti organizacijai siekti jos tikslų	

2.1 ir 2.2 lentelėse esantiems klausimams atsakymų variantai buvo formuluojanti naudojant Likerto skalę („nesutinku“, „iš dalies nesutinku“, „neturiu nuomonės“, „iš dalies sutinku“, „sutinku“). Analizuojant duomenis Likerto skalės atsakymai buvo paversti skaitinėmis reikšmėmis nuo 1 iki 5, siekiant kiekybiškai įvertinti pedagogų nuomonę. Skaitinių reikšmių naudojimas užtikrina rezultatų skaidrumą, interpretacijos aiškumą ir tyrimo duomenų palyginamumą.

Tyrimo imtis yra viena svarbiausių tyrimo elementų, leidžianti užtikrinti, kad rezultatai būtų reprezentatyvūs ir tinkamai pritaikomi visai tiriamajai populiacijai. Šis tyrimas orientuotas į

profesinio mokymo įstaigų pedagogus, tarp kurių, profesinio mokymo įstaigose dirbantys bendrojo ugdymo ir profesijos mokytojai, auklėtojai, švietimo pagalbos ir karjeros specialistai.

Tyrimo imtis buvo sudaryta siekiant, kad jos charakteristikos tiksliai atspindėtų tiriamos visumos ypatybes. Socialinių tyrimų srityje rekomenduojama imties apimtį apskaičiuoti, remiantis 5 proc. paklaidos norma (Kardelis, 2005). Šiuo atveju imties apimtį buvo apskaičiuota naudojant formulę:

$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})}, \text{ kur:}$$

n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos reikia apklausti).

Δ – imties paklaidos dydis, šiuo atveju – 4,9 %.

N – generalinė visuma (tiriamoji populiacija)

Respondentų populiacija apima visus Lietuvos regionus, todėl buvo pasirinktas tikimybinis tiriamųjų grupių parinkimo būdas - serijinis ("puokštės"). Anketa buvo išsiųsta į 24 iš 47 valstybinių profesinio mokymo įstaigų, užtikrinant, kad į tą skaičių patektų tiek didmiesčių, tiek mažesnių miestų įstaigos ir apimtų visus Lietuvos regionus. Pagal 2024-2025 m.m. ŠVIS duomenis tyrime dalyvaujančių įstaigų pedagogų sąrašuose viso 1012 pedagogų, kurie ir sudaro imties populiaciją. Pritaikius imties formulę, apskaičiuota, kad pagal numatytą paklaidą, minimali imties dydžio vertė – 291 pedagogas. Viso gauta 294 respondentų atsakymai ir peržiūrėjus gautus duomenis, 3 respondentų atsakymai anuliuoti dėl įtarimo, kad atsakinėta nesąžiningai, nes visi atsakymai buvo parinkti vienodi.

Kadangi tyrimas buvo atliekamas elektroninės anketos pagalba, imties atrankos ir duomenų rinkimo procesas buvo optimizuotas šiais būdais:

1. Anketa buvo platinama per profesinių mokymo įstaigų vadovus, pavaduotojus ir skyrių vedėjus, kurie anketa vidiniais įstaigos komunikacijos kanalais pasidalijo su pedagogais.
2. Siekiant padidinti pedagogų įsitraukimą ir sumažinti atsisakymų dalyvauti skaičių, buvo pabrėžtas duomenų anonimiškumas ir pateikiama aiški informacija apie tyrimo tikslą bei naudą.
3. Elektroninė anketa užtikrino, kad surinkti duomenys būtų struktūruoti ir paruošti statistinei analizei be papildomo apdorojimo, taip sumažinant klaidų tikimybę.

Tyrimo analizės metodai. Analizei atlikti buvo naudojamos statistinės duomenų apdorojimo programos – SPSS Version 30.0.0.0 (172) ir Microsoft Excel. Tyrimo kintamųjų, organizacijos vidinio įvaizdžio, emocinio lojalumo, tęstinio lojalumo ir normatyvinio lojalumo, raiška ir jų tarpusavio sąsajos buvo vertinamos remiantis atsakymų medianos reikšmėmis

Vidiniam klausimyno skalės nuoseklumui įvertinti buvo taikomas Cronbach's alpha koeficientas, kuris nustato klausimų tarpusavio sąsajas ir leidžia įsitikinti, ar jie tinkamai reprezentuoja tiriamąjį reiškinį. Jo reikšmė gali svyruoti nuo 0 iki 1. Gerai parengto klausimyno Cronbacho alfa koeficientas turėtų viršyti 0,7 (Pukėnas, 2009).

Atliekant tyrimą, buvo siekiama įvertinti organizacijos vidinio įvaizdžio, emocinio lojalumo, tęstinio lojalumo ir normatyvinio lojalumo tarpusavio sąsajas bei skirtumus tarp skirtingų grupių. Kadangi statistinės analizės tikslumas labai priklauso nuo duomenų pasiskirstymo, pirmiausia buvo atlikti normalumo testai, siekiant nustatyti, ar pasirinkti duomenys atitinka normalųjį skirstinį.

Normalumo analizei buvo taikomi Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai. Visi keturi tiriami kintamieji, organizacijos vidinis įvaizdis, emocinis lojalumas, tęstinis lojalumas ir

normatyvinis lojalumas, parodė reikšmes, kurios neatitinka normalaus pasiskirstymo (visų reikšmės $\text{Sig.} < 0,001$). Todėl buvo nuspręsta naudoti neparametrinius statistinius metodus, kurie nėra jautrūs normalumo prielaidoms.

Pasirinkti statistiniai metodai:

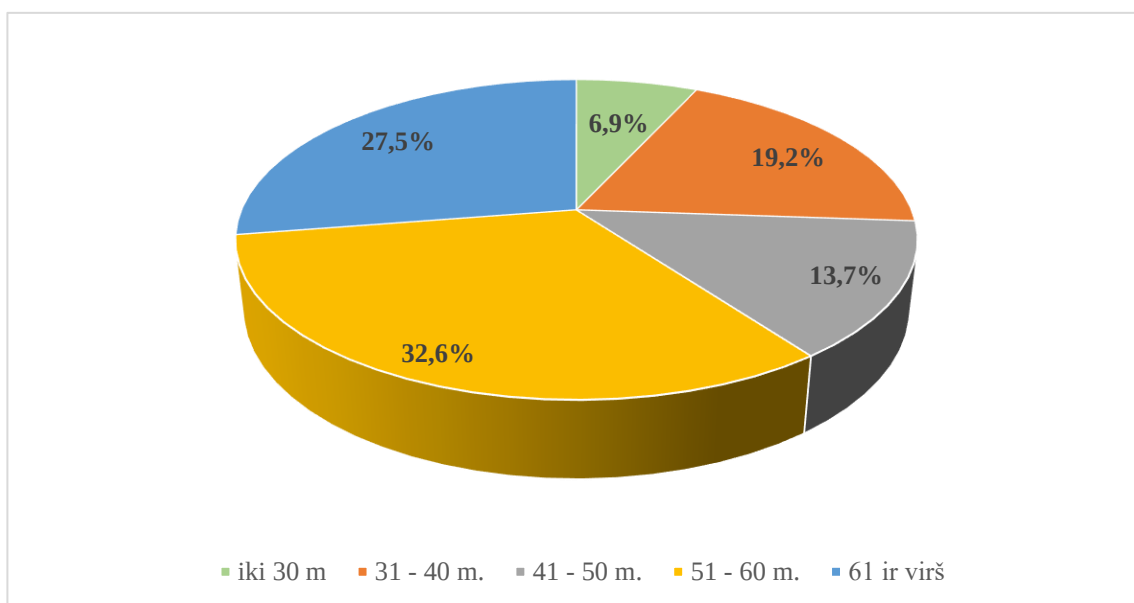
- **Kruskal-Wallis testas** buvo pasirinktas kaip pagrindinis metodas grupėms palyginti, nes jis leidžia nustatyti skirtumus tarp daugiau nei dviejų nepriklausomų grupių. Kadangi duomenys neatitinka normalaus skirstinio, šis neparametrinis metodas yra tinkamas sprendimas. Jis pagrįstas rangų analize, todėl neturi griežtų prielaidų dėl duomenų pasiskirstymo.
- Po Kruskal-Wallis testo, nustačius, kad egzistuoja reikšmingi skirtumai tarp grupių, buvo pasirinktas **Dunn post-hoc** testas. Šis testas leidžia atlikti porinius grupių palyginimus, siekiant tiksliai nustatyti, kurios grupės tarpusavyje reikšmingai skiriasi. Dunn testas yra tinkamas duomenims, neatitinkantiems normalaus pasiskirstymo.
- **Spearman** koreliacijos metodas buvo naudojamas siekiant išanalizuoti ryšius tarp kintamųjų. Kadangi duomenų pasiskirstymas neatitinka normalaus skirstinio, šis neparametrinis koreliacijos metodas yra tinkamas.

Tyrimo etika. Tyrime buvo užtikrintas dalyvių privatumas, anonimiškumas ir konfidencialumas. Informacija apie tyrimo tikslus buvo pateikta aiškiai, dalyviai atsakinėjo laisva valia. Šios priemonės padėjo išvengti dalyvių teisių pažeidimų ir užtikrinti tyrimo etiškumą.

3. PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGŲ VIDINIO ĮVAIZDŽIO ĮTAKOS PEDAGOGŲ LOJALUMUI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Demografiniai tyrimo respondentų duomenys ir požiūris į darbo vietos keitimo priežastis

3.1.1 paveiksle pateikiami respondentų amžiaus pasiskirstymo rezultatai. Daugiausia respondentų priklauso 51-60 metų amžiaus grupei, antroji pagal dydį grupė – 61 metų ir vyresni, o mažiausiai respondentų dalyvavusių tyrime yra iki 30 metų amžiaus grupė. Šie rezultatai atspindi ne tik dalyvavusių tyrime respondentų amžiaus pasiskirstymą, bet ir patvirtina aukštą vidutinį Lietuvos pedagogų amžiaus vidurkį, kas koreliuoja su kitų tyrimų pastebėtomis tendencijomis apie mokytojų bendruomenės senėjimą. Taip pat tai parodo jog jaunimas pedagoginėje srityje išsivertina vangiai, o tai kelia klausimų apie pedagoginės profesijos patrauklumą jaunajai kartai, bei galimas problemas dėl pedagogų kaitos ateityje. Kartu, vyresnių pedagogų gausa gali būti vertinama kaip profesionalumo ir patirties rezervas, svarbus mokymo kokybei užtikrinti.

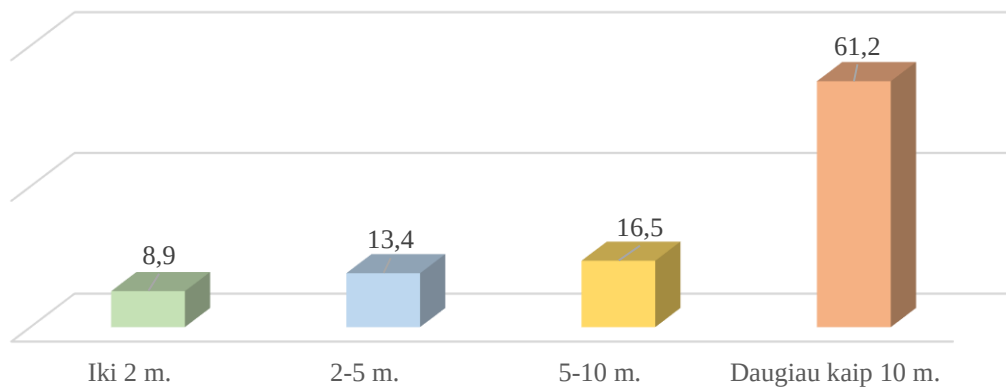


3.1.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

3.1.2 paveiksle pateikiami pedagogų darbo stažo organizacijoje rezultatai, kurie leidžia įvertinti pedagogų lojalumo organizacijai lygį ir jų ilgalaikio išsipareigojimo tendencijas. Daugiausia respondentų nurodė, kad dabartinėje organizacijoje dirba daugiau nei 10 metų, kas išryškina stiprų darbuotojų prisirišimą ir pastovumą. Šis skaičius rodo, kad profesinio mokymo įstaigos turi ilgametę darbuotojų bazę, kuri tikėtina, yra vertinga dėl sukauptos patirties, įstaigos tradicijų supratimo ir gilios profesinės kompetencijos.

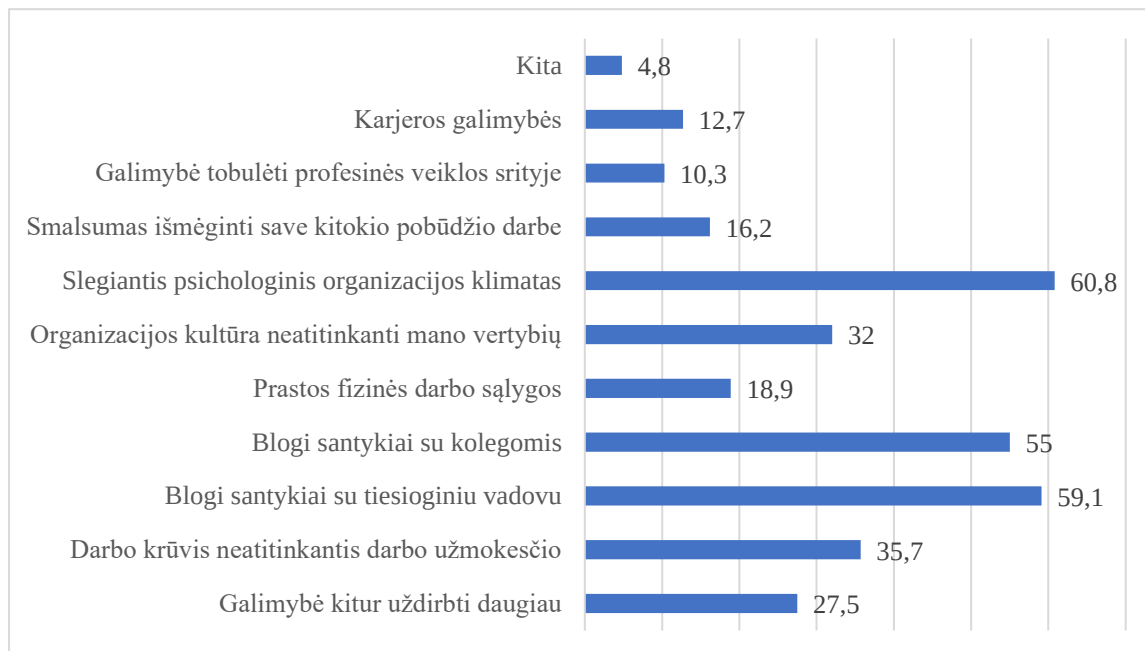
Grupė, dirbanti nuo 5 iki 10 metų, sudaro 16,5 %, ir tai taip pat yra reikšmingas rodiklis, rodantis, kad nemaža dalis pedagogų yra vidutinės trukmės darbo organizacijoje etape. Darbo stažo nuo 2 iki 5 metų turintys pedagogai sudaro 13,4 %, o tai parodo tam tikrą personalo atsinaujinimą. Mažiausią dalį sudaro pedagogai, kurie organizacijoje dirba iki 2 metų. Tai gali būti rodiklis, kad į profesines mokymo įstaigas nauji pedagogai įsidarbina palyginti retai arba susiduria su tam tikromis adaptacijos ar ilgalaikio išsipareigojimo problemomis.

Šie rezultatai atskleidžia, kad profesinio mokymo įstaigose darbuotojų lojalumas yra reikšmingai aukštas, tačiau kartu išryškėja ir iššūkiai, susiję su naujų darbuotojų pritraukimu bei jų išlaikymu organizacijoje ilgesniam laikui.



3.1.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Pedagogų apklausa, siekiant išsiaiškinti priežastis, dėl kurių jie galėtų palikti savo esamą darbovietę, buvo sudaryta iš kelių klausimų, atskleidžiančių įvairius veiksnius, darančius įtaką jų sprendimams. Respondentai turėjo galimybę pasirinkti nuo 1 iki 5 atsakymų variantus, taip pabrėždami, kad jų apsisprendimas gali būti nulemtas ne vieno, o kelių tarpusavyje susijusių aspektų. Pateikti klausimai apėmė įvairias temas – nuo organizacijos vidinės kultūros iki profesinio tobulėjimo galimybių.



3.1.3 pav. Respondentų nuomonės apie priežastis dėl kurių jie paliktų esamą darbovietę išraiška procentais nuo visų respondentų

Šis klausimas atskleidė (žr. 3.1.3 pav.), kiek svarbus pedagogams materialinis atlygis. Galimybė gauti didesnę užmokesť kitur yra vienas dažniausiai minėtų veiksnių, lemiančių darbuotojų norą keisti darbovietę. Tai rodo, kad atlyginimo lygis dažnai nesutampa su jų lūkesčiais ar darbo sudėtingumu.

Pedagogai taip pat atkreipė dėmesį į disproporciją tarp darbo krūvio ir gaunamo atlyginimo. Šis klausimas pabrėžia svarbą subalansuoti darbuotojų pastangas su adekvačiu finansiniu įvertinimu.

Tarpasmeniniai santykiai su vadovu turi didelę reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Blogi santykiai su tiesioginiu vadovu buvo įvardyti kaip viena esminių priežasčių, dėl kurių pedagogai galėtų svarstyti apie darbovietės keitimą.

Be vadovo, svarbūs ir tarpusavio santykiai su kolegomis. Darbo aplinka, kurioje vyrauja nesutarimai ar įtampa, gali neigiamai paveikti darbuotojų emocinę būseną ir paskatinti juos ieškoti naujų galimybių.

Šis klausimas išryškino fizinės darbo aplinkos svarbą. Netinkamai įrengtos ar nepatogios darbo vietos gali tapti rimtu veiksniu, trukdančiu darbuotojams jaustis komfortiškai ir produktyviai.

Organizacinė kultūra yra vienas iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų lojalumui. Jei darbuotojai jaučia, kad įstaigos vertybės nesutampa su jų asmeniniais įsitikinimais, jie dažnai svarsto apie darbovietės keitimą.

Psichologinis klimatas tiesiogiai veikia darbuotojų emocinę būseną ir jų produktyvumą. Slegiančią atmosferą išskyrė dauguma pedagogų kaip esminę priežastį, skatinančią palikti darbą.

Kai kurie respondentai išreiškė norą įgyti naujos patirties ir išbandyti save kitose srityse. Šis klausimas atskleidžia, kad pedagogams svarbu ne tik finansinis ar emocinis pasitenkinimas, bet ir profesinis tobulėjimas bei saviraiška.

Tobulėjimo galimybės pedagogams yra svarbus veiksnys. Ribotos profesinio tobulėjimo galimybės gali kelti nusivylimą ir skatinti ieškoti darbovietės, kuri užtikrintų geresnes mokymosi ir augimo sąlygas.

Karjeros perspektyvų trūkumas buvo dar viena dažnai minima priežastis. Pedagogai tikisi, kad jų darbas neapsiribos vien tik esamomis pareigomis, bet suteiks galimybę siekti aukštesnių pozicijų ir profesinio pripažinimo.

Atviras atsakymas leido pedagogams laisvai įvardyti priežastis, nesusijusias su pateiktais atsakymų variantais. Dažniausiai buvo paminėtos sveikatos problemos ir asmeninės gyvenimo aplinkybės, kurios turėtų tiesioginės įtakos jų sprendimams. Šis klausimas parodė, kad pedagogų apsisprendimui gali turėti įtakos ir individualios, su darbo aplinka nesusijusios priežastys.

3.2. Profesinių mokymo įstaigų vidinio įvaizdžio ir lojalumo raiška

Profesinio mokymo įstaigų pedagogų nuomonės apie organizacijos vidinį įvaizdį buvo vertinamos pagal dvi pagrindines skales: organizacinę kultūrą ir socialinį-psichologinį klimatą (žr. 3.2.1 lentelę).

Organizacinės kultūros skalės Cronbach's Alfa siekia 0,841, o tai rodo gerą patikimumo lygį, nes vertė viršija priimtina 0,7 ribą. Skalėje buvo 10 elementų, kurie nuosekliai vertina organizacinės kultūros ypatybes.

Socialinio-psichologinio klimato skalės Cronbach's Alfa yra 0,933 ir tai atskleidžia itin aukštą patikimumo lygį. Tai reiškia, kad visi 10 elementų glaudžiai susiję tarpusavyje ir nuosekliai matuoja socialinio-psichologinio klimato aspektus.

Analizuojant profesinio mokymo įstaigose dirbančių pedagogų atsakymus apie vidinį organizacijos įvaizdį, matyti, kad organizacijos kultūros elementai dažniausiai yra gerai įtvirtinti. Pedagogai ypač vertina ritualus, ceremonijas, organizacijos istorijos ir herojų pasakojimus bei informacijos komunikaciją, kas rodo, jog šie aspektai prisideda prie vieningos organizacinės kultūros kūrimo. Tačiau simbolių reikšmė darbuotojų tarpe vertinama nevienodai, kas gali rodyti, kad kai kuriuose kolektyvuose šis elementas nėra pakankamai ryškus ar efektyviai naudojamas.

Organizacijos kultūrai svarbūs tradiciniai renginiai, įkvepiančių darbuotojų pavyzdžiai ir aiškiai perteikiama informacija apie organizacijos vertybes. Šios sritys stiprina kolektyvo vieningumo jausmą ir padeda darbuotojams geriau suvokti savo darbą platesniame organizacijos kontekste. Visgi simbolių naudojimo srityje verta skirti daugiau dėmesio, siekiant sustiprinti darbuotojų priklausomybės ir identiteto jausmą.

Socialinis-psichologinis klimatas organizacijose yra vienas svarbiausių veiksnių, užtikrinančių darbuotojų gerovę ir produktyvų bendradarbiavimą. Šioje srityje pedagogai akcentuoja kolegų vienybę, savitarpio pagalbą, palaikymą ir geranoriškumą. Šie aspektai prisideda prie kolektyvo narių tarpusavio pasitikėjimo ir stiprių profesinių ryšių. Taip pat pabrėžiama, kad darbuotojai aktyviai derina asmeninius tikslus su organizacijos siekiais, o tai skatina nuoseklų darbą bendro tikslo link.

Vis dėlto, tam tikruose socialinis-psichologinio klimato aspektuose pastebima vertinimų įvairovė, ypač geranoriškumo srityje. Tai gali reikšti, kad ne visi darbuotojai jaučia vienodą kolegų domėjimąsi jų gerove ar pasiekimais. Siekiant pagerinti šį aspektą, galima daugiau dėmesio skirti socialinėms iniciatyvoms bei neformalioms veikloms, kurios skatintų tarpusavio ryšių stiprinimą.

Apibendrinant galime teigti, kad profesinio mokymo įstaigose vidinis organizacijos įvaizdis yra vertinamas palankiai, o socialinis-psichologinis klimatas remiasi kolegų tarpusavio santykiais, kurie skatina vieningumą ir bendradarbiavimą. Tačiau simbolių svarba ir geranoriškumo užtikrinimas galėtų būti tobulinami. Šios sritys galėtų tapti prioritetu, siekiant dar labiau sustiprinti organizacijos vidinį įvaizdį bei darbuotojų pasitenkinimą.

Bendras vidinio įvaizdžio skalės Cronbach's Alfa yra 0,933, o tai atspindi labai aukštą patikimumą. Skalėje buvo 20 elementų, kurie nuosekliai vertina vidinio įvaizdžio aspektus.

3.2.1 lentelė

Vidinio organizacijos įvaizdžio raiška

Skalė Subskalė	Skalės rodikliai		Subskalės rodikliai	
	Mediana	Standartinis nuokrypis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Organizacinė kultūra	3,80	0,74		
Istorijos			4,00	0,99
Simboliai			3,00	1,05
Herojai			4,00	0,94
Ritualai ir ceremonijos			4,00	0,85
Komunikacija			4,00	1,06
Socialinis - psichologinis klimatas	4,00	0,84		
Santarvė			4,00	1,00
Vienybė			4,00	0,99
Bendradarbiavimas			4,00	0,94
Palaikymas			4,00	1,08
Savitarpio pagalba			4,00	1,03
Geranoriškumas			4,00	1,20
Tikslingumas			4,00	0,96
Komandos narių artumas			4,00	1,06

Atlikta visų lojalumo tipų klausimyno skalės Cronbach's Alpha reikšmės viršija 0,70 ribą, todėl skalės teiginių vientisumas laikomas patikimu. Tęstinio lojalumo dimensijos Cronbach's Alpha yra 0,712, kas rodo pakankamą patikimumą. Emocinis ir normatyvinis lojalumas pasiekė atitinkamai 0,903 ir 0,884, o tai liudija labai gerą šių skalių teiginių vientisumą.

Analizuojant profesinio mokymo įstaigų pedagogų atsakymus apie organizacinį lojalumą, galima išskirti tris pagrindinius lojalumo tipus: emocinį, tęstinį ir normatyvinį. Kiekvienas jų atskleidžia specifinius darbuotojų ryšio su organizacija aspektus, o medianos ir standartinio nuokrypio rodikliai leidžia suprasti ne tik bendrą tendenciją, bet ir nuomonių skirtumus tarp pedagogų (žr. 3.2.2 lentelę).

Emocinis lojalumas, rodantis darbuotojų pasididžiavimą ir norą likti organizacijoje, vertinamas labai aukštai – pedagogų atsakymų mediana yra maksimali. Tai rodo, kad dauguma darbuotojų jaučia stiprų emocinį prisirišimą. Tačiau standartinis nuokrypis, nors ir nėra labai didelis, atskleidžia tam tikrus vertinimų skirtumus. Tai gali rodyti, jog ne visi pedagogai jaučiasi vienodai įsitraukę arba patenkinti organizacija, o šie skirtumai gali būti susiję su skirtingomis darbo sąlygomis ar patirtimis.

Tęstinis lojalumas vertinamas gerokai žemiau nei kiti lojalumo tipai, o atsakymų mediana svyruoja nuo vidutinio iki žemo lygio. Tai rodo, kad dalis pedagogų jaučiasi pririšti prie organizacijos dėl praktinių priežasčių, pavyzdžiui, investuoto laiko ar ribotų alternatyvų. Šį lojalumo tipą lydi didelis standartinis nuokrypis, rodantis didelius vertinimų skirtumus. Kai kurie darbuotojai aiškiai vertina savo įsipareigojimus kaip būtinybę, o kiti jaučiasi labiau susiję dėl įdėtų pastangų ir noro tęsti darbą organizacijoje.

Normatyvinis lojalumas vertinamas aukštai, o jo mediana atitinka stipraus ryšio lygį. Tai rodo, kad pedagogai dažnai jaučia moralinį įsipareigojimą prisidėti prie organizacijos tikslų, laikydami tai savo atsakomybe. Standartinis nuokrypis šioje srityje yra vidutinis, o tai reiškia, kad darbuotojų nuomonės yra gana vienodos, nors kai kurie gali jausti stipresnį moralinį įsipareigojimą nei kiti.

Bendra lojalumo tipų analizė atskleidžia, kad pedagogų ryšys su organizacija dažniausiai yra stiprus, ypač emocinio ir normatyvinio lojalumo atveju. Šie tipai remiasi pasitikėjimu, atsakomybe ir pasididžiavimu darbu. Tęstinis lojalumas, savo ruožtu, yra mažiau ryškus, o nuomonių skirtumai šio lojalumo atžvilgiu tarp pedagogų labai skiriasi.

3.2.2 lentelė

Lojalumo tipų raiška

Skalė	Skalės rodikliai		Subskalės rodikliai	
	Mediana	Standartinis nuokrypis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Emocinis lojalumas	4,00	1,02		
Rekomenduočiau šią organizaciją kaip gerą darbdavį kitiems			4,00	1,11
Jaučiu pasididžiavimą būdamas šios organizacijos dalimi			4,00	1,09
Norėčiau šioje organizacijoje dirbti visada			4,00	1,15
Tęstinis lojalumas	2,67	1,16		
Šioje organizacijoje dirbu todėl, kad kol kas neradau kitos darbovietės, kuri teiktų didesnę naudą			2,00	1,49
Šiuo metu likti šioje organizacijoje yra būtinybė			2,00	1,53
Investuotas laikas ir pastangos mane skatina likti organizacijoje			4,00	1,32
Normatyvinis lojalumas	4,00	1,18		
Jaučiu pareigą likti organizacijoje, nes vadovai manimi pasitiki			4,00	1,28
Manau, kad darbas šioje organizacijoje yra mano atsakomybė			4,00	1,36
Jaučiu moralinį įsipareigojimą padėti organizacijai siekti jos tikslų			4,00	1,29

3.3. Vidinio įvaizdžio ir lojalumo vertinimo skirtumai atskirose respondentų grupėse

3.3.1. Vidinio įvaizdžio vertinimas pagal amžių ir darbo stažą

3.3.2.

Norint statistiškai palyginti ar vidinio organizacijos įvaizdžio vertinimas skiriasi tarp amžiaus grupių, buvo atliktas Kruskal-Wallis testas. Reikšmingumo rodiklio reikšmė – 0,018 ($p < 0,05$), tai rodo reikšmingus skirtumus tarp amžiaus grupių vertinant vidinį organizacijų įvaizdį. Tolimesnei porinių skirtumų analizei buvo taikytas Dunn post-hoc testas, kurio rezultatai pateikiami 3.3.1 lentelėje.

3.3.1 lentelė.

Organizacijų vidinio įvaizdžio reikšmingumo rodikliai skirtingų amžiaus grupių porose

	Vidinis organizacijos įvaizdis
iki 30 m. - 41 - 50 m.	0,784
iki 30 m. - 51 - 60 m.	0,567
iki 30 m. - 31 - 40 m.	0,563
iki 30 m. - 61 ir virš	0,025

	Vidinis organizacijos įvaizdis
41 - 50 m. - 51 - 60 m.	0,727
41 - 50 m. - 31 - 40 m.	0,716
41 - 50 m. - 61 ir virš	0,012
51 - 60 m. - 31 - 40 m.	0,954
51 - 60 m. - 61 ir virš	0,006
31 - 40 m. - 61 ir virš	0,018

3.3.2 lentelėje pateiktos vidinio įvaizdžio vertinimo medianų reikšmės pagal amžiaus grupes. Pagal šią lentelę galime matyti bendras kiekvienos pedagogų amžiaus grupės vertinimo tendencijas. Palyginimai tarp skirtingų grupių pateikiami tik tie, tarp kurių Dunn post-hoc testo rezultatai parodė reikšmingus vidinio organizacijos įvaizdžio skirtumus.

3.3.2 lentelė

Vidinio organizacijos įvaizdžio vertinimo medianų reikšmės pagal amžiaus grupes

	iki 30 m	31 - 40 m.	41 - 50 m.	51 - 60 m.	Virš 61 m.
Įvaizdis	3,70	3,78	3,75	3,90	3,95

Jauniausių pedagogų grupė (iki 30 metų) organizacijos įvaizdį vertino reikšmingai prasčiau nei vyriausių pedagogų grupė (virš 61 metų). Tai rodo, kad jauniausi pedagogai turi mažiau teigiamą požiūrį į organizacijos vidinę kultūrą ir vertybes, lyginant su vyriausiais kolegomis.

41–50 metų pedagogai organizacijos įvaizdį vertino prasčiau nei pedagogai, esantys vyresni nei 61 metų. Tai atskleidžia, kad šių dviejų amžiaus grupių požiūris į organizaciją skiriasi, vyriausi pedagogai ją mato labiau pozityviai.

Tarp pedagogų, kurių amžius yra 51–60 metų, ir pedagogų, vyresnių nei 61 metai, taip pat pastebėtas reikšmingas skirtumas – vyresni pedagogai organizacijos įvaizdį vertino geriau.

Vyresni nei 61 metų pedagogai reikšmingai geriau vertino organizacijos įvaizdį, palyginti su 31–40 metų grupe. Šis skirtumas rodo, kad vidutinio amžiaus pedagogai organizaciją vertina mažiau palankiai nei jų vyresni kolegos.

Apibendrinus, galima teigti, kad vyriausia pedagogų grupė (virš 61 metų) organizacijos įvaizdį vertina reikšmingai geriau nei visos jaunesnės grupės (iki 30 m., 31–40 m., 41–50 m., 51–60 m.). Tai rodo, kad požiūris į organizacijos vidinį įvaizdį ryškiai keičiasi su amžiumi, vyresni pedagogai linkę organizacijos įvaizdį vertinti geriau.

3.3.2 Lojalumo vertinimas pagal amžių ir darbo stažą

Atlikus Kruskal-Wallis testą, lyginant lojalumo tipus ir respondentų amžiaus grupes nustatyta, kad emocinio lojalumo reikšmingumo rodiklis yra 0,0001, tęstinio lojalumo atveju reikšmingumo rodiklis siekia 0,0082, o normatyvinio lojalumo reikšmingumo rodiklis yra 0,0000. Visų lojalumo tipų atžvilgiu p reikšmės yra mažesnės nei 0,05, todėl galima teigti, kad pedagogų amžius daro statistiškai reikšmingą įtaką jų lojalumui organizacijai.

Tam, kad nustatyti tarp kurių amžiaus grupių yra reikšmingi skirtumai atlikta porinių skirtumų analizė, pagal Dunn post-hoc testą, kurio rezultatai pateikiami 3.3.3 lentelėje.

3.3.3 lentelė

Lojalumo tipų reikšmingumo rodikliai skirtingų amžiaus grupių porose

	Emocinis lojalumas	Tęstinis lojalumas	Normatyvinis lojalumas
iki 30 m. - 41 - 50 m.	0,997	0,155	0,014
iki 30 m. - 51 - 60 m.	0,245	0,049	0,020
iki 30 m. - 31 - 40 m.	0,086	0,002	0,013
iki 30 m. - 61 ir virš	0,000	0,002	0,000
41 - 50 m. - 51 - 60 m.	0,376	0,547	0,853
41 - 50 m. - 31 - 40 m.	0,173	0,051	0,801
41 - 50 m. - 61 ir virš	0,002	0,057	0,000
51 - 60 m. - 31 - 40 m.	0,416	0,148	0,971
51 - 60 m. - 61 ir virš	0,000	0,161	0,000
31 - 40 m. - 61 ir virš	0,017	0,996	0,000

3.3.4 lentelėje pateikiamos emocinio, tęstinio ir normatyvinio lojalumo tipų medianų reikšmės pagal skirtingas amžiaus grupes.

3.3.4 lentelė

Lojalumo organizacijai tipų vertinimo medianų reikšmės pagal amžių

	iki 30 m	31 - 40 m.	41 - 50 m.	51 - 60 m.	Virš 61 m.
Emocinis lojalumas	3,83	4,00	4,00	4,00	4,67
Tęstinis lojalumas	1,67	2,33	2,67	3,33	2,67
Normatyvinis lojalumas	2,33	3,67	4,00	3,67	4,33

Reikšmingi skirtumai emocinio lojalumo vertinime išryškėjo lyginant jauniausią pedagogų grupę (iki 30 metų) su vyriausia (virš 61 metų) grupe. Vyresni pedagogai parodė stipresnį emocinį lojalumą, pabrėždami didesnę pasididžiavimą darbu organizacijoje ir stipresnį norą likti jos dalimi. Taip pat reikšmingi skirtumai nustatyti lyginant vyresnius nei 61 metų pedagogus su kitomis amžiaus grupėmis – vidutinio amžiaus pedagogų grupės (31–40 m., 41–50 m., 51–60 m.) rodė mažiau išreikštą emocinį lojalumą, nei vyriausia grupė.

Tęstinio lojalumo skirtumai pastebėti lyginant jauniausius pedagogus (iki 30 metų) su dviem kitomis grupėmis: 31–40 metų ir virš 61 metų pedagogais. Jaunesni pedagogai parodė žymiai mažesnę tęstinį lojalumą, kuris rodo, kad jų pasiryžimas likti organizacijoje labiau priklauso nuo alternatyvų trūkumo, o ne nuo įsipareigojimo ar investuotų pastangų. Tuo tarpu vyresnių amžiaus grupių pedagogai šį lojalumo aspektą vertino reikšmingai stipriau, pabrėždami investuoto laiko ir pastangų svarbą likti organizacijoje.

Normatyvinio lojalumo analizė atskleidė plačiausią reikšmingų skirtumų spektrą. Jauniausia grupė (iki 30 metų) išsiskyrė mažiausiu normatyvinio lojalumo lygiu, palyginti su visomis kitomis amžiaus grupėmis. Tai rodo, kad jauni pedagogai jaučia mažesnę moralinę pareigą ir atsakomybę padėti organizacijai siekti jos tikslų. Vyriausia grupė (virš 61 metų) turėjo stipriausiai išreikštą normatyvinį lojalumą, aiškiai jausdama didesnę moralinį įsipareigojimą ir vadovų pasitikėjimo svarbą. Šie skirtumai tarp jauniausių ir vyresnių grupių išryškina skirtingas pedagogų vertybes ir požiūrį į atsakomybę organizacijoje.

Apibendrinant, matoma, kad emocinis ir normatyvinis lojalumas buvo labiau išreikšti vyresnių pedagogų grupėse, ypač virš 61 metų, pabrėžiant jų stiprų moralinį ryšį su organizacija bei

pasididžiavimą priklausant jai. Tuo tarpu tęstinio lojalumo skirtumai parodė, kad jaunesni pedagogai labiau orientuoti į praktinius aspektus, pavyzdžiui, alternatyvų trūkumą, o ne ilgalaikį įsipareigojimą.

Palyginus lojalumo tipus ir respondentų darbo stažą pagal Kruskal-Wallis testą, nustatyta, kad emocinio lojalumo reikšmingumo rodiklis yra 0,042, o tai rodo statistiškai reikšmingus skirtumus tarp darbo stažo grupių. Tęstinio lojalumo atveju reikšmingumo rodiklis siekia 0,704, o normatyvinio lojalumo – 0,184, ir šios reikšmės yra didesnės nei 0,05, todėl skirtumai tarp darbo stažo grupių nėra statistiškai reikšmingi.

Tam, kad nustatyti tarp kurių amžiaus grupių yra reikšmingi skirtumai vertinant emocinį lojalumą atlikta porinių skirtumų analizė, pagal Dunn post-hoc testą, kurio rezultatai pateikiami 3.3.5 lentelėje.

3.3.5 lentelė.

Lojalumo tipų reikšmingumo rodikliai skirtingų darbo stažo grupių porose

	Emocinis lojalumas
Iki 2 m.-2-5 m.	0,962
Iki 2 m.-5-10 m.	0,252
Iki 2 m.-Daugiau kaip 10 m.	0,020
2-5 m.-5-10 m.	0,289
2-5 m.-Daugiau kaip 10 m.	0,037
5-10 m.-Daugiau kaip 10 m.	0,633

3.3.6 lentelėje pateikiama emocinio, lojalumo tipo medianų reikšmės pagal skirtingas darbo stažo organizacijoje grupes.

3.3.6 lentelė

Lojalumo organizacijai vertinimo medianų reikšmės pagal darbo stažą

	Iki 2 m.	2-5 m.	5-10 m.	Virš 10 m.
Emocinis lojalumas	4,00	4,00	4,00	4,33

Reikšmingi skirtumai emocinio lojalumo vertinime nustatyti lyginant pedagogų, dirbančių organizacijoje mažiau nei 2 metus, ir tų, kurie dirba daugiau nei 10 metų. Pedagogai, turintys ilgesnį nei 10 metų stažą, išreiškė stipresnį emocinį lojalumą, pabrėždami didesnę pasididžiavimą organizacija ir stipresnį norą likti joje. Taip pat reikšmingi skirtumai matomi tarp 2–5 metų ir daugiau nei 10 metų stažo turinčių pedagogų. Šie rezultatai rodo, kad ilgalaikis įsipareigojimas organizacijai stiprina emocinį prisirišimą ir lojalumą.

Apibendrinant, galima teigti, kad emocinis lojalumas stipriausiai išreikštas tarp pedagogų, dirbančių organizacijoje daugiau nei 10 metų. Tai gali būti siejama su didesniu pasitenkinimu, pasididžiavimu ir įsitraukimu į organizacijos veiklą, kurie stiprėja per ilgesnį laiką. Trumpesnį stažą turintys pedagogai (iki 2 metų ir 2–5 metai) rodo mažesnį emocinį prisirišimą, o tai gali būti susiję su dar neįsitvirtinusia darbo patirtimi ir ryšiu su organizacija.

3.4. Lojalumo organizacijai ir vidinio įvaizdžio vertinimo sąsajos

Spearman koreliacija buvo pasirinkta, nes buvo nustatyta, kad duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Tai patvirtino normalumo testų rezultatai, kurie rodė reikšmingą nukrypimą nuo normalumo.

Kadangi Spearman metodas nereikalauja normalumo prielaidos ir leidžia analizuoti monotoniškus ryšius, jis buvo tinkamiausias pasirinkimas šios analizės tikslams.

3.4.1 lentelėje pateikta lojalumo tipų ir organizacijos kultūros bei jos išorinių elementų sąsajos. Emocinis lojalumas pasižymi stipriausiu ryšiu su organizacijos kultūra. Tai rodo, kad darbuotojai jaučia emocinį prisirišimą prie organizacijos, jei jie vertina jos vidines normas, atmosferą ir bendruomeniškumą. Tarp atskirų kultūros elementų stipriausi ryšiai pastebėti su ritualais ir ceremonijomis bei komunikacija. Dalyvavimas oficialiuose renginiuose, kasdienė komunikacija ir organizacijos pasakojamos istorijos padeda sukurti priklausymo jausmą. Vidutinio stiprumo ryšys su simboliais ir herojais parodo, kad darbuotojai taip pat vertina vizualinius ženklus ir iškilų asmenybių vaidmenį formuojant emocinį prisirišimą.

Tęstinio lojalumo ryšiai su organizacijos kultūra ir jos elementais yra silpnesni. Bendras ryšys su organizacijos kultūra yra nereikšmingas, o tai rodo, kad tęstinis lojalumas mažai priklauso nuo organizacijos kultūrinių aspektų. Tęstinis lojalumas turi statistiškai reikšmingus, tačiau silpnus ryšius su istorijomis ir herojais, kas rodo, kad darbuotojai, linkę likti organizacijoje dėl praktinių priežasčių, mažai vertina kultūrinius elementus kaip lojalumo veiksnus.

Normatyvinis lojalumas, kuris remiasi darbuotojo pareigos jausmu organizacijai, taip pat turi stiprų ryšį su organizacijos kultūra. Tai rodo, kad kultūros elementai skatina darbuotojų suvokimą, jog jie privalo likti lojalūs organizacijai. Tarp kultūros elementų didžiausi ryšiai pastebimi su ritualais ir ceremonijomis, taip pat komunikacija. Organizacijos istorijos ir simboliai prisideda prie normatyvinio lojalumo formavimo, nors šie ryšiai yra šiek tiek silpnesni nei su emociniu lojalumu. Herojų įtaka normatyviniam lojalumui taip pat reikšminga, tačiau silpnesnė.

Apibendrinant, galime teigti, kad emocinis ir normatyvinis lojalumas stipriausiai susiję su organizacijos kultūra ir jos elementais, tuo tarpu tęstinis lojalumas yra mažai priklausomas nuo kultūrinių veiksnių. Emocinis lojalumas stipriausiai siejasi su ritualais, ceremonijomis ir komunikacija, kurie padeda formuoti emocinį prisirišimą prie organizacijos. Normatyvinis lojalumas taip pat susijęs su šiais elementais, tačiau labiau remiasi darbuotojų pareigos jausmu. Tęstinis lojalumas rodo mažą sąsają su organizacijos kultūra, o tai leidžia daryti išvadą, kad jis dažniau grindžiamas išoriniais veiksniais, tokiais kaip stabilumas ar finansinė nauda.

3.4.1 lentelė
Lojalumo tipų ir organizacijos kultūros bei jos išorinių elementų sąsajos

		Emocinis lojalumas	Tęstinis lojalumas	Normatyvinis lojalumas	Organizacijos kultūra	Simboliai	Ritualai, ceremonijos	Istorijos	Herojai	Komunikacija
Emocinis lojalumas	Spearman koreliacijos koefic.	1,000	- ,194**	,542**	,712**	,436**	,651**	,566**	,523**	,573**
	Reikšmingumas		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Imties dydis	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Tęstinis lojalumas	Spearman koreliacijos koefic.	- ,194**	1,000	,280**	0,063	0,061	0,017	,132*	-,118*	0,046
	Reikšmingumas	0,001		0,000	0,281	0,299	0,768	0,024	0,045	0,435
	Imties dydis	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Normatyvinis lojalumas	Spearman koreliacijos koefic.	,542**	,280**	1,000	,567**	,386**	,425**	,489**	,250**	,505**

		Emocinis lojalumas	Tęstinis lojalumas	Normatyvinis lojalumas	Organizacijos kultūra	Simboliai	Ritualai, ceremonijos	Istorijos	Herojai	Komunikacija
	Reikšmingumas	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Imties dydis	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Organizacijos kultūra	Spearman koreliacijos koefic.	,712**	0,063	,567**	1,000	,739**	,844**	,687**	,663**	,788**
	Reikšmingumas	0,000	0,281	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Imties dydis	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Simboliai	Spearman koreliacijos koefic.	,436**	0,061	,386**	,739**	1,000	,470**	,347**	,372**	,480**
	Reikšmingumas	0,000	0,299	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	Imties dydis	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Ritualai, ceremonijos	Spearman koreliacijos koefic.	,651**	0,017	,425**	,844**	,470**	1,000	,540**	,516**	,606**
	Reikšmingumas	0,000	0,768	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	Imties dydis	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Istorijos	Spearman koreliacijos koefic.	,566**	,132*	,489**	,687**	,347**	,540**	1,000	,409**	,379**
	Reikšmingumas	0,000	0,024	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	Imties dydis	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Herojai	Spearman koreliacijos koefic.	,523**	-,118*	,250**	,663**	,372**	,516**	,409**	1,000	,537**
	Reikšmingumas	0,000	0,045	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	Imties dydis	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Komunikacija	Spearman koreliacijos koefic.	,573**	0,046	,505**	,788**	,480**	,606**	,379**	,537**	1,000
	Reikšmingumas	0,000	0,435	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Imties dydis	291	291	291	291	291	291	291	291	291

**Koreliacija yra reikšminga 0,01 lygiu (dviejų kryptių).

*. Koreliacija yra reikšminga 0,05 lygiu (dviejų kryptių).

3.4.2 lentelėje pateikta lojalumo tipų ir socialinio – psichologinio klimato bei jo elementų koreliacija.

Emocinis lojalumas turi labai stiprų ryšį su psichologiniu-socialiniu klimatu. Tai rodo, kad darbuotojai, jaučiantys gerą organizacijos klimatą, pavyzdžiui, vienybę, santarvę ir palaikymą, linkę stipriau prisirišti emociškai. Iš visų klimato elementų stipriausias ryšys pastebėtas su komandos narių artumu, palaikymu ir vienybe. Tai leidžia manyti, kad darbuotojai vertina artimus santykius su kolegomis ir palaikančią atmosferą, o tai prisideda prie emocinio prisirišimo prie organizacijos.

Tęstinis lojalumas turi silpną ir kai kuriais atvejais net neigiamą ryšį su psichologiniu-socialiniu klimatu. Tai reiškia, kad darbuotojai, kurių lojalumas grindžiamas tęstinumu (pvz., finansine nauda ar darbo stabilumu), mažai vertina psichologinius-socialinius aspektus, tokius kaip komandos narių artumas, bendradarbiavimas ar savitarpio pagalba. Ryšys su klimato elementais, kaip santarvė ar geranoriškumas, yra nereikšmingas, kas parodo, jog šio lojalumo tipo pagrindas yra ne vidinė organizacijos atmosfera, o išoriniai veiksniai.

Normatyvinis lojalumas, kuris pagrįstas darbuotojų pareigos jausmu organizacijai, vidutiniškai siejasi su psichologiniu-socialiniu klimatu. Šis ryšys rodo, kad pareigos jausmą stiprina teigiamas darbo aplinkos mikroklimatas. Stipriausi ryšiai pastebėti su palaikymu, vienybe ir komandos narių artumu, kas leidžia manyti, jog normatyvinis lojalumas ugdomas per abipusį darbuotojų ir organizacijos pasitikėjimą bei pagarbą.

Analizė parodė, kad emocinis lojalumas stipriausiai susijęs su psichologiniu-socialiniu klimatu ir jo elementais, tuo tarpu testinis lojalumas yra menkai priklausomas nuo šių veiksnių. Normatyvinis lojalumas užima tarpinę poziciją – jis remiasi pareigos jausmu, tačiau reikšmingai sustiprinamas palankaus organizacijos mikroklimato. Šios išvalgos pabrėžia, kad organizacijos, siekiančios ugdyti darbuotojų emocinį ar normatyvinį lojalumą, turėtų skirti ypatingą dėmesį psichologinės atmosferos kūrimui.

3.4.2 lentelė

Lojalumo tipų ir socialinio – psichologinio klimato bei jo elementų sąsajos

		Emocinis lojalumas	Testinis lojalumas	Normatyvinis lojalumas	Psichologinis - socialinis klimatas	Vienybė	Santarvė	Savitarpio pagalba	Bendradarbiavimas	Palaikymas	Komandos narių artumas	Geranoriškumas	Tikslingumas
Emocinis lojalumas	Spearman koreliacija	1,000	- ,194**	,542**	,751**	,578**	,561**	,578**	,555**	,719**	,590**	,549**	,554**
	Reikšmingumas		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Testinis lojalumas	Spearman koreliacija	- ,194**	1,000	,280**	- ,154**	-,126*	- ,0100	-,122*	-,127*	- ,0075	- ,213**	- ,246**	0,002
	Reikšmingumas	0,001		0,000	0,009	0,032	0,089	0,038	0,030	0,200	0,000	0,000	0,970
Normatyvinis lojalumas	Spearman koreliacija	,542**	,280**	1,000	,435**	,316**	,319**	,337**	,345**	,508**	,255**	,231**	,442**
	Reikšmingumas	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Psichologinis - socialinis klimatas	Spearman koreliacija	,751**	- ,154**	,435**	1,000	,810**	,806**	,777**	,738**	,770**	,857**	,783**	,734**
	Reikšmingumas	0,000	0,009	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Vienybė	Spearman koreliacija	,578**	-,126*	,316**	,810**	1,000	,731**	,627**	,700**	,602**	,655**	,626**	,571**
	Reikšmingumas	0,000	0,032	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Santarvė	Spearman koreliacija	,561**	- ,0100	,319**	,806**	,731**	1,000	,610**	,727**	,545**	,679**	,615**	,515**
	Reikšmingumas	0,000	0,089	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Savitarpio pagalba	Spearman koreliacija	,578**	-,122*	,337**	,777**	,627**	,610**	1,000	,588**	,496**	,674**	,707**	,536**
	Reikšmingumas	0,000	0,038	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Bendradarbiavimas	Spearman koreliacija	,555**	-,127*	,345**	,738**	,700**	,727**	,588**	1,000	,538**	,557**	,564**	,439**
	Reikšmingumas	0,000	0,030	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
Palaikymas	Spearman koreliacija	,719**	- ,0075	,508**	,770**	,602**	,545**	,496**	,538**	1,000	,511**	,397**	,481**
	Reikšmingumas	0,000	0,200	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
Komandos narių artumas	Spearman koreliacija	,590**	- ,213**	,255**	,857**	,655**	,679**	,674**	,557**	,511**	1,000	,723**	,596**

3.4.2 lentelės tęsinys

		Emocinis lojalumas	Tęstinis lojalumas	Normatyvinis lojalumas	Psichologinis - socialinis klimatas	Vienybė	Santarvė	Savitarpio pagalba	Bendradarbiavimas	Palikymas	Komandos narių artumas	Geranoriškumas	Tikslingumas
	Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
Geranoriškumas	Spearman koreliacija	,549**	-,246**	,231**	,783**	,626**	,615**	,707**	,564**	,397**	,723**	1,000	,655**
	Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
Tikslingumas	Spearman koreliacija	,554**	0,002	,442**	,734**	,571**	,515**	,536**	,439**	,481**	,596**	,655**	1,000
	Reikšmingumas	0,000	0,970	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

** . koreliacija yra statistiškai reikšminga, kai naudojamas 0,01 reikšmingumo lygmuo

* . koreliacija yra statistiškai reikšminga, kai naudojamas 0,05 reikšmingumo lygmuo

Lojalumo organizacijai tipai – emocinis, tęstinis ir normatyvinis – atspindi skirtingus darbuotojų ryšius su savo darbovieta. Koreliacijos tarp šių lojalumo tipų ir vidinio organizacijos įvaizdžio leidžia geriau suprasti, kaip darbuotojų požiūris į organizaciją lemia jų motyvaciją likti joje. Žemiau pateikiama detali kiekvieno lojalumo tipo ir vidinio įvaizdžio sąsajų analizė.

Emocinis lojalumas turi labai stiprų ryšį su vidiniu organizacijos įvaizdžiu. Tai rodo, kad teigiamas organizacijos įvaizdis darbuotojams sukuria emocinį prisirišimą, stiprina pasitikėjimą ir skatina juos jaustis organizacijos dalimi. Tokie veiksniai kaip aiškiai suformuota organizacijos misija, vertybių įgyvendinimas bei profesionali vidinė komunikacija prisideda prie darbuotojų teigiamo išpūdžio apie organizaciją, o tai tiesiogiai susiję su jų emociniu lojalumu (žr. 3.4.3 lentelę).

3.4.3 lentelė

Emocinio lojalumo ir vidinio organizacijos įvaizdžio sąsajos

		Emocinis lojalumas	Vidinis organizacijos įvaizdis
Emocinis lojalumas	Spearman koreliacija	1,000	,778**
	Reikšmingumas		0,000
Vidinis organizacijos įvaizdis	Spearman koreliacija	,778**	1,000
	Reikšmingumas	0,000	

**koreliacija yra reikšminga esant 0,01 lygmeniui (dvipusis testas).

Tęstinis lojalumas neturi reikšmingo ryšio su vidiniu organizacijos įvaizdžiu, ką parodo statistiškai nereikšmingas ir beveik nulinis koreliacijos koeficientas. Tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų tęstinis lojalumas dažniausiai grindžiamas kitais veiksniais, tokiais kaip finansinis stabilumas, išorinės darbo rinkos sąlygos ar baimė prarasti turimą poziciją, o ne organizacijos vidinio įvaizdžio suvokimas (žr. 3.4.4 lentelę).

3.4.4 lentelė

Tęstinio lojalumo ir vidinio organizacijos įvaizdžio sąsajos

		Tęstinis lojalumas	Vidinis organizacijos įvaizdis
Tęstinis lojalumas	Spearman koreliacija	1,000	-0,051
	Reikšmingumas		0,391
Vidinis organizacijos įvaizdis	Spearman koreliacija	-0,051	1,000
	Reikšmingumas	0,391	

Normatyvinis lojalumas vidutiniškai siejasi su vidiniu organizacijos įvaizdžiu. Tai reiškia, kad teigiamas vidinis organizacijos įvaizdis gali sustiprinti darbuotojų pareigos jausmą organizacijai. Geras įvaizdis, susijęs su organizacijos etiškumu, socialine atsakomybe ir kolektyvinėmis vertybėmis, prisideda prie darbuotojų išipareigojimo jausmo, skatinančio juos jaustis atsakingais už organizacijos sėkmę ir likti joje ilgiau (žr. 3.4.5 lentelę).

3.4.5 lentelė

Normatyvinio lojalumo ir vidinio organizacijos įvaizdžio sąsajos

		Normatyvinis lojalumas	Vidinis organizacijos įvaizdis
Normatyvinis lojalumas	Spearman koreliacija	1,000	,509**
	Reikšmingumas		0,000
Vidinis organizacijos įvaizdis	Spearman koreliacija	,509**	1,000
	Reikšmingumas	0,000	

**koreliacija yra reikšminga esant 0,01 lygmeniui (dvipusis testas).

Analizė atskleidė, kad vidinis organizacijos įvaizdis turi labai stiprią įtaką emociniam lojalumui, vidutinę įtaką normatyviniam lojalumui ir nereikšmingą sąsają su tęstiniu lojalumu. Tai rodo, kad organizacijos, siekiančios ugdyti emocinį ar normatyvinį lojalumą, turėtų aktyviai kurti ir palaikyti teigiamą vidinį įvaizdį. Tęstinis lojalumas, priešingai, priklauso nuo kitų išorinių ar praktinių veiksnių, todėl organizacijos įvaizdžio gerinimas šiuo atveju turės mažai įtakos šiam lojalumo tipui.

IŠVADOS

Vidinis organizacijos įvaizdis apibūdinamas kaip darbuotojų požiūris į organizaciją, jos kultūrą, atmosferą ir tradicijas, kuris lemia jų pasitenkinimą, įsitraukimą ir lojalumą. Šis įvaizdį formuoja organizacinė kultūra ir socialinis-psichologinis klimatas, kurie yra pagrindiniai darbuotojų patirties ir požiūrio veiksniai. Organizacinė kultūra apima vertybes, normas, simbolius ir tradicijas, kurios perteikia organizacijos tapatybę bei stiprina bendruomeniškumo jausmą. Tokie elementai kaip logotipai, ritualai, istorijos ar iškilų darbuotojų pavyzdžiai padeda sukurti organizacijos filosofiją ir motyvuoja darbuotojus. Efektyvi komunikacija užtikrina informacijos srautą, stiprina pasitikėjimą ir vienybę tarp darbuotojų. Socialinis-psichologinis klimatas papildomai formuojamas per vienybės jausmą, savitarpio pagalbą, bendradarbiavimą ir palaikymą, kurie kartu kuria pozityvią darbo atmosferą. Geranoriškumas ir aiškūs tikslai skatina darbuotojų pasitikėjimą bei jų indėlį į organizacijos veiklą. Toks palankus klimatas ne tik mažina konfliktų tikimybę, bet ir didina darbuotojų motyvaciją, leidžia pasiekti aukštesnius darbo rezultatus bei užtikrina ilgalaikį organizacijos stabilumą. Organizacinės kultūros ir socialinio klimato sąveika padeda suformuoti teigiamą vidinį įvaizdį, kuris tampa organizacijos stiprybės pagrindu. Šis įvaizdis ne tik gerina darbuotojų emocinę savijautą, bet ir prisideda prie organizacijos tikslingumo bei sėkmės. Teisingai puoselėtas vidinis įvaizdis užtikrina, kad darbuotojai jaustųsi vertinami, motyvuoti ir norėtų prisidėti prie organizacijos augimo.

Lojalumo teorinė samprata grindžiama darbuotojo emociniu, psichologiniu ir vertybiniu ryšiu su organizacija, kuris skatina įsipareigojimą siekti bendrų tikslų. Lojalumas pasireiškia kaip darbuotojo pasitikėjimas, prisirišimas ir identifikavimasis su organizacijos vertybėmis bei tikslais. Tai reiškia, kad darbuotojai lieka organizacijoje net esant sudėtingoms aplinkybėms, nes tiki jos vizija ir prasmėmis. Lojalumas neapsiriboja vien fiziniu buvimu organizacijoje, bet apima aktyvų įsitraukimą ir pastangas prisidėti prie jos sėkmės. Pagrindiniai lojalumo tipai – emocinis, tęstinis ir normatyvinis – skiriasi savo prigimtimi. Emocinis lojalumas kyla iš darbuotojo prieraišumo organizacijai ir noro prisidėti prie jos sėkmės, todėl jis laikomas svarbiausiu organizacijos veiklai. Tęstinis lojalumas pagrįstas praktinėmis priežastimis, kai darbuotojas lieka organizacijoje dėl didelių išėjimo kaštų ar kitų alternatyvų trūkumo. Normatyvinis lojalumas kyla iš moralinio įsipareigojimo jausmo ir pareigos, kurį stiprina kultūrinė bei organizacinė socializacija. Organizacijos turėtų siekti emocinio lojalumo, nes jis užtikrina darbuotojų aktyvumą, kūrybiškumą ir ilgalaikį įsitraukimą, tačiau tęstinis ir normatyvinis lojalumas taip pat gali būti vertingi, jei tinkamai ugdomi. Lojalumo stiprinimas yra esminis organizacijos sėkmei, ypač akcentuojant emocinį ryšį. Sutelkiant dėmesį į darbuotojų gerovę, pasitikėjimą ir jų tobulėjimo galimybes, organizacija gali pasiekti didesnę stabilumą ir efektyvumą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad profesinio mokymo įstaigų vidinis įvaizdis daro reikšmingą įtaką pedagogų lojalumui, ypač emociniam ir normatyviniam. Emocinis lojalumas buvo stipriausiai susijęs su teigiamu organizacijos įvaizdžiu. Pedagogai, vertinantys aiškią organizacinę kultūrą, stiprų socialinį-psichologinį klimatą, ritualus, ceremonijas ir efektyvią komunikaciją, dažniau jaučia pasididžiavimą savo darbo vietoje ir didesnę emocinį prisirišimą. Tai rodo, kad teigiamas organizacijos įvaizdis padeda stiprinti pasitikėjimą darbuotojų tarpe, skatina jų įsitraukimą ir norą likti organizacijoje. Normatyvinis lojalumas, remdamasis darbuotojų pareigos jausmu, taip pat yra susijęs su teigiamu vidiniu įvaizdžiu. Šis ryšys stiprėja, kai organizacija akcentuoja etiškumą, kolektyvines vertybes ir socialinę atsakomybę. Tai padeda darbuotojams jaustis atsakingais už organizacijos tikslų siekimą. Tęstinis lojalumas buvo silpnai susijęs su organizacijos vidiniu

įvaizdžiu ir labiau priklausė nuo išorinių veiksnių, tokių kaip finansinė nauda ar darbo stabilumas. Šis lojalumo tipas mažiau grindžiamas organizacijos kultūros suvokimu. Tyrimas taip pat parodė, kad vyresni pedagogai ir tie, kurie organizacijoje dirba ilgiau nei 10 metų, demonstruoja didesnę emocinę ir normatyvinę lojalumą, pabrėždami pasididžiavimą savo darbovieta ir stipresnę ryšį su organizacijos vertybėmis. Jaunesni pedagogai ir trumpesnio stažo darbuotojai rodo silpnesnę emocinę bei normatyvinę lojalumą ir daugiau dėmesio skiria praktiniams darbo aspektams.

Teigiamas vidinis organizacijos įvaizdis yra būtinas siekiant didinti pedagogų emocinę ir normatyvinę lojalumą. Profesinio mokymo įstaigoms rekomenduojama stiprinti organizacinę kultūrą, gerinti vidinę komunikaciją ir rūpintis socialiniu-psichologiniu klimatu, siekiant užtikrinti ilgalaikį darbuotojų prisirišimą ir įsipareigojimą organizacijai.

REKOMENDACIJOS

1. Tyrimas parodė, kad ritualai ir ceremonijos teigiamai veikia pedagogų emocinį prisirišimą ir sustiprina vidinį įvaizdį. Įstaigoms rekomenduojama reguliariai rengti tradicinius renginius, pavyzdžiui, mokyklos jubiliejus, pedagogų dienos šventes ar metų pabaigos apdovanojimus, kuriose būtų pripažįstami ilgamečiai darbuotojai bei jų pasiekimai.
2. Tyrimo duomenys rodo, kad komunikacija turi tiesioginę įtaką lojalumo tipams, ypač normatyviniam lojalumui. Rekomenduojama įgyvendinti nuolatinis vadovų ir pedagogų susitikimus, kur aptariami organizacijos tikslai, darbuotojų pasiekimai bei ateities planai, taip pat suteikiama galimybė darbuotojams išsakyti savo lūkesčius ir pasiūlymus.
3. Tyrimas parodė, kad prastos fizinės darbo sąlygos yra viena pagrindinių priežasčių, lemiančių vyresnio amžiaus pedagogų norą keisti darbovietę. Rekomenduojama investuoti į ergonomiškus baldus, darbo vietų atnaujinimą ir šiuolaikines mokymo priemones, užtikrinančias komfortą bei sveikatos tausojimą.
4. Socialinio-psichologinio klimato analizė atskleidė, kad kolektyvo vienybė ir savitarpio pagalba yra esminiai lojalumo stiprinimo elementai. Rekomenduojama organizuoti praktinius mokymus ar seminarus, orientuotus į komandinio darbo stiprinimą, kur darbuotojai galėtų spręsti bendras problemas ir gerinti tarpusavio santykius.
5. Tyrimas parodė, kad didelis procentas naujai įsidarbinusių pedagogų ypač vertina gerus santykius su vadovais bei kolegomis ir tokių santykių nebuvimas paskatintų juos palikti darbovietę. Rekomenduojama įgyvendinti naujų darbuotojų mentorystės programas, kuriose patyrę kolegos padėtų naujokams ne tik greičiau perprasti darbinę veiklą bet ir integruotis į kolektyvą bei suprasti organizacijos vertybes bei tradicijas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
2. Antonova, N. (2015). The Internal Image of Organization and Commitment of Employees. In *The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences/The International Academic Forum. Osaka, Japan* (pp. 517-528).
3. Balevičienė, S., Putrienė, N., & Jasiukevičienė, L. (2023). Priemonės mokytojų trūkumui mažinti: kokios galimos jų taikymo naudos ir grėsmės?. *Measures to reduce the shortage of teachers: what are the possible benefits and threats of their application*.
4. Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of business and psychology*, 27, 123-147.
5. Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology*, 88(6), 989.
6. Behas, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132-149.
7. Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18, 1-9.
8. Bozadzhiev, V. L. (2013). Social Psychological Climate and Internal Image of Company. *European journal of natural history*, (5), 42-44.
9. Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
10. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
11. Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of sports sciences*, 20(2), 119-126.
12. Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., & Bakšytė, A. (2015). Klausimyno, skirto organizacijų klimatui tirti (OCQ1), sukūrimas ir validizacija. *Taikomoji psichologija*, 1, 33-52.
13. Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323-332.
14. Claver, E., Llopis, J., Reyes González, M., & Gascó, J. L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*, 14(3), 247-260.
15. Ćulibrk, J., DeliĆ, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in psychology*, 9, 132.
16. Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding synergic relationships in teamwork, organizational commitment and job satisfaction: a case study of a construction organization in a developing country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492.
17. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
18. Diržytė, A., Sondaitytė, J., Norvilė, N., Čėsniienė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Valickienė, P. (2012). *Verslo psichologija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
19. Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), 219-240.
20. Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.
21. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
22. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
23. Giedraitis, A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (2), 69-75.
24. Grublienė, V., & Urbonaitė, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 36(3), 507-515.
25. Hansen, M. T. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Harvard Business Press.

26. Hiller, N. J., Sin, H. P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165-184.
27. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2014). Cultures and organizations: Software of the mind.
28. Hogg, M. A., & Hardie, E. A. (1992). Prototypicality, conformity and depersonalized attraction: A self-categorization analysis of group cohesiveness. *British Journal of Social Psychology*, 31(1), 41-56.
29. Hosseinzadeh, Z. (2024). Harmony amidst Turmoil: Navigating Conflict with Mindfulness. In *Conflict Management-Organizational Happiness, Mindfulness, and Coping Strategies*. IntechOpen.
30. Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of applied psychology*, 89(2), 311. Investigating Generalizability and...
31. Ivanytska, S., & Halaida, T. (2020). The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, (1 (76)), 92-98.
32. Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?. *Journal of management studies*, 36(3), 307-333.
33. Jasiulevičienė, E. (2022). Veiksniai, lemiantys darbuotojų organizacinį išpareigojimą transporto paslaugų įmonėse: teorinis aspektas. In Young Scientist, Conference/Jaunasis mokslininkas, konferencija (pp. 95-100).
34. Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management review*, 35(2), 226-245.
35. Kavaliauskaitė, I. (2017). *Korporatyvinio įvaizdžio įtaka vartotojų pasitenkinimui paslaugų kokybe: mobiliojo ryšio bendrovių atvejis*. Information & Media, 77, 123-144.
36. Kim, S. H., Wagstaff, M. F., & Laffranchini, G. (2021). Does humane orientation matter? A cross-cultural study of job characteristics needs-supplies fit/misfit and affective organizational commitment. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(3), 600-625.
37. Klopota, I., Buntak, K., & Drożdżek, I. (2016). Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 14(3), 303-313.
38. Konieczna, J. 2010. Korporatyvinės reputacijos formavimo principai: Viešasis sektorius. *Informacijos mokslai*, Vol. 54, p. 98–114.
39. Kot-Radojevskaja, M., & Timenko, IV (2018). Darbuotojų lojalumas organizacijai įdarbinimo formos kontekste. *Oeconomia Copernicana*, 9 (3), 511-527.
40. Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754.
41. Lam, L., & Liu, Y. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 321-340.
42. Liesionis, V., & Čepaitė, A. (2012). Profesinio rengimo institucijų įvaizdžio formavimo teorinis modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 62, 53-67.
43. Lipka, A., Waszczak, S., & Winnicka-Wejs, A. (2014). Loyalty and workaholism in the methods of human capital evaluation (in) an organization—a comparative study. *Journal of Economics and Management*, 17, 25-46.
44. Lysova, EI, Allan, BA, Dik, BJ, Duffy, RD ir Steger, MF (2019). Prasmingo darbo organizacijose skatinimas: kelių lygių peržiūra ir integravimas. *Profesinio elgesio žurnalas*, 110, 374-389.
45. MacIntosh, E. ir Doherty, A. (2007). Organizacinės kultūros apimtį išplėtimas: Išorinis vidinio reiškinių suvokimas. *Sporto vadybos apžvalga*, 10 (1), 45-64.
46. Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of services Marketing*, 18(3), 162-174.
47. Martin, J. (2013). Organizational culture and organizational change: How shared values, rituals, and sagas can facilitate change in an academic library.
48. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
49. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

50. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 225-245.
51. Meško Štok, Z., Markič, M., Bertoneclj, A., & Meško, M. (2010). Elements of organizational culture leading to business excellence. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 28(2), 303-318.
52. Mullen, B., Copper, C., (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *US Army Research Institute For The Behavioral And Social Sciences*.
53. Nguyen, H. H., Nguyen, T. T., & Nguyen, P. T. (2020). Factors affecting employee loyalty: A case of small and medium enterprises in tra Vinh Province, Viet Nam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 153-158.
54. Paužuolienė, J. (2017). *Organizacinės kultūros vertinimas socialiai atsakingose organizacijose* (Doctoral dissertation, Klaipėdos universitetas.).
55. Paužuolienė, J., & Trakšėlys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba: mokslo tiriamieji darbai*, 2(14), 157-162.
56. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija*, 94.
57. Rogach, O.V.; Ryabova, T.M.; Frolova, E.V.; Evstratova, T.A.; Kozyrev, M.S. 2018. Social and psychological climate in state. *Espacios*, 39(11), 19.
58. Schein, E.H. (2004) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-
59. Silvestro R. 2002. Dispelling a model myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operation and Production Management*, 22(1), 30-49
60. Simoes, C., & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 217-224.
61. Slabbert, Y. (2016). A new conceptual framework to strengthen internal corporate image: A stakeholder-inclusive perspective. *Communicatio*, 42(2), 253-275.
62. Sutanto, H., & Setiadi, N. J. (2021). Organizational culture and employee loyalty: Mediation impact of organizational commitment. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), 704-717.
63. Šavareikienė, D., & Daugirdas, L. (2009). Forms of expression of employee loyalty. *Socialiniai tyrimai*, (2), 86-93.
64. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18, 113-124.
65. Tureac, C. (2005). The components of the organizational culture. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 1(1), 77-91.
66. Valaitytė, V. (2024, September). Viešojo sektoriaus organizacijos įvaizdžio formavimas. In *Young Scientist, Conference/Jaunasis mokslininkas, konferencija* (pp. 304-308).
67. Veršinskienė, R. (2009). Lojalumo švietimo organizacijai veiksniai: profesijos mokytojų nuomonių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (4), 203-213.
68. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
69. Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui // *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1: 176–186.
70. Wang, C. L., Indridason, T., & Saunders, M. N. (2010). Affective and continuance commitment in public private partnership. *Employee Relations*, 32(4), 396-417.
71. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.
72. Wilkins, A.L., Ouchi, W.G. (1983) "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 42, pp.468-481.
73. Zakaria, Z., Mohamad, M., Abd Majid, M. N., Aziz, N. U. A., & Rashid, K. M. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on Employee Loyalty: A Case Study of a Developer Company in Malaysia. *KnE Social Sciences*, 1018-1029.
74. Zangaro, G. A. (2001, April). Organizational commitment: a concept analysis. In *Nursing forum* (Vol. 36, No. 2).
75. Тимошенко, Д. (2024). Mutual assistance as a prerequisite for the formation of corporate culture of oil and gas enterprises and organizations in the context of changes and global challenges. *Наукові інновації та передові технології*, (4 (32)).

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

Gerb. Respondente,

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Verslo vadybos magistro studentė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama ištirti profesinio mokymo įstaigų vidinio įvaizdžio įtaką pedagogų lojalumui.

Kviečiu Jus dalyvauti apklausoje, nes Jūsų nuomonė ir patirtys yra itin svarbiošiam tyrimui.

Apklausa yra visiškai anoniminė – surinkti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslais. Atsakyti į visus klausimus užtruksite apie 10 minučių.

Dėkoju už Jūsų laiką ir nuoširdžius atsakymus!

1. Jūsų amžius

- ☐ iki 30 m.
- ☐ 31 - 40 m.
- ☐ 41 - 50 m.
- ☐ 51 - 60 m.
- ☐ 61 ir virš

2. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- ☐ Iki 2 m.
- ☐ 2-5 m.
- ☐ 5-10 m.
- ☐ Daugiau kaip 10 m.

3. Kokios priežastys paskatintų Jus palikti esamą darbovietę? (pasirinkite ne daugiau kaip 5 Jums labiausiai tinkančius variantus)

- ☐ Galimybė kitur uždirbti daugiau
- ☐ Darbo krūvis neatitinkantis darbo užmokesčio
- ☐ Blogi santykiai su tiesioginiu vadovu
- ☐ Blogi santykiai su kolegomis
- ☐ Prastos fizinės darbo sąlygos
- ☐ Organizacijos kultūra neatitinkanti mano vertybių
- ☐ Slegiantis psichologinis organizacijos klimatas
- ☐ Smalsumas išmėginti save kitokio pobūdžio darbe
- ☐ Galimybė tobulėti profesinės veiklos srityje
- ☐ Karjeros galimybės
- ☐ Kita

Galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate, įvertinkite kiekvieną teiginį.

		Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku
4.	Darbuotojai žino organizacijos atsiradimo ir gyvavimo istoriją	ž	ž	ž	ž	ž
5.	Pasakojimai apie mūsų organizacijos sėkmės istorijas skatina darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų ir didžiulis savo organizacija	ž	ž	ž	ž	ž
6.	Darbuotojai turi vienodą aprangą\detalę ir tai padeda pajusti priklausymą kolektyvui	ž	ž	ž	ž	ž
7.	Logotipai, spalvos ir kiti simboliai reprezentuoja mūsų organizacijos vertybes	ž	ž	ž	ž	ž
8.	Darbuotojai, pasiekę išskirtinių rezultatų, įkvepia kitus stengtis ir siekti geresnių rezultatų	ž	ž	ž	ž	ž
9.	Turime tradicinius, tik mūsų organizacijoje vykstančius, renginius	ž	ž	ž	ž	ž
10.	Mokykloje organizuojami neformalūs renginiai padeda kurti stipresnę ryšį kolektyve	ž	ž	ž	ž	ž
11.	Kolektyvinės pertraukėlės, skatina bendradarbiavimą ir geresnę komunikaciją	ž	ž	ž	ž	ž
12.	Tai, kaip mokykloje perteikiama informacija apie mūsų misiją ir tikslus, padeda mums geriau suprasti darbo prasmę	ž	ž	ž	ž	ž
13.	Darbuotojams nuolat teikiama informacija apie organizacijos planus ir pokyčius	ž	ž	ž	ž	ž

Dabar pagalvokite apie santykius su savo kolegomis ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.

		Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku
14.	Kolektyvo nariai ieško kompromisų ir bendro sutarimo tarp skirtingų požiūrių	ž	ž	ž	ž	ž
15.	Kolegos yra pasirengę padėti vieni kitiems ir dalinasi svarbia informacija	ž	ž	ž	ž	ž
16.	Bendradarbiaudami kolegos stengiasi mažinti nesutarimus ir išvengti ilgų ginčų	ž	ž	ž	ž	ž
17.	Darbuotojai jaučia, kad jų pastangos yra vadovų vertinamos	ž	ž	ž	ž	ž
18.	Vadovų elgesys leidžia man jaustis saugiai dėl darbo vietos garantijos	ž	ž	ž	ž	ž

		Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku
19.	Kolegos palaiko vieni kitus, todėl nebijau imtis atsakingų užduočių	ž	ž	ž	ž	ž
20.	Kolegos nuoširdžiai domisi vienas kito gerove ir pasiekimais, įskaitant asmeninius gyvenimo aspektus	ž	ž	ž	ž	ž
21.	Darbuotojai asmeninius tikslus derina su organizacijos tikslais	ž	ž	ž	ž	ž
22.	Kolektyvo nariai aktyviai įsitraukia į komandines veiklas tam, kad pasiektų gerų rezultatų	ž	ž	ž	ž	ž
23.	Kolektyvo nariai yra atviri, todėl jaučiamas pasitikėjimas vienas kitu	ž	ž	ž	ž	ž

Įvertinkite savo santykį su organizacija, kurioje dirbate.

		Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku
24.	Rekomenduočiau šią organizaciją kaip gerą darbdavį kitiems	ž	ž	ž	ž	ž
25.	Jaučiu pasididžiavimą būdamas šios organizacijos dalimi	ž	ž	ž	ž	ž
26.	Norėčiau šioje organizacijoje dirbti visada	ž	ž	ž	ž	ž
27.	Šioje organizacijoje dirbu todėl, kad kol kas neradau kitos darbovietės, kuri teiktų didesnę naudą (geresnę atlyginimą, karjeros galimybes ir pan.)	ž	ž	ž	ž	ž
28.	Šiuo metu likti šioje organizacijoje yra būtinybė	ž	ž	ž	ž	ž
29.	Investuotas laikas ir pastangos mane skatina likti organizacijoje	ž	ž	ž	ž	ž
30.	Jaučiu pareigą likti organizacijoje, nes vadovai manimi pasitiki	ž	ž	ž	ž	ž
31.	Manau, kad darbas šioje organizacijoje yra mano atsakomybė	ž	ž	ž	ž	ž
32.	Jaučiu moralinį įsipareigojimą padėti organizacijai siekti jos tikslų	ž	ž	ž	ž	ž