

## DARBUOTOJO ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI KONCEPTO TIPOLOGIJOS IR DIMENSIONALUMAS

Žaneta Kavaliauskienė

Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai, Lietuva

El. paštas zaneta.kava@gmail.com

### Anotacija

Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai suvokiamas specifine jėga, susaistančia individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje bei pasireiškiančia per skirtingas formas ir dimensijas, atskleidžiančias įvairias žmones motyvuojančias priežastis, suteikiančias jų gyvenimui prasmę ir skatinančias imtis tam tikros veiklos arba ją tęsti. *Mokslinė straipsnio problema* – neapibendrinti esminiai darbuotojo įsipareigojimo organizacijai tipai ir šio reiškinio dimensionalumą konstatuojantys modeliai. *Tyrimo tikslas* – apžvelgti pagrindinius darbuotojo įsipareigojimo organizacijai tipus ir šio reiškinio sudėtį nusakančius modelius. Tyrimui pagrįsti pasitelkti bendrieji mokslinio tyrimo *metodai* – mokslinės literatūros analizė ir sintezė. Šiame bendro pobūdžio teoriniame vadybos ir administravimo krypties straipsnyje pateikti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai tipai ir dimensijos paaiškina su darbu susijusias individų elgsenas organizacijoje, tad gali būti naudingi žmogiškųjų išteklių valdyme, taikant atitinkamą vadovavimo strategiją, orientuotą į darbuotojo įsipareigojimo organizacijai skatinimą.

**Pagrindiniai žodžiai:** darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, išskaičiavimo įsipareigojimas, moralinis įsipareigojimas, priverstinis įsipareigojimas, susitelkimo įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas, valdymo įsipareigojimas.

### Įvadas

*Straipsnio mokslinė problema, naujumas ir aktualumas.* Lietuvos integracija į Europos Sąjungą, augantis žmonių mobilumas, sudėtingėjantis kvalifikuotos darbo jėgos išlaikymas tampa vis didesniu šiuolaikinių organizacijų vadovų rūpesčiu. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai raiškos suvokimas prasideda nuo akcentuojamos organizacijos narių ištraukimo į ją kaip galios (ar kontrolės) sistemą svarbos. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcija plėtojama nuo jos atsiradimo elgsenos tyrinėjimuose ankstyvaisiais 1950 metais. Pirmieji tyrimai šioje srityje buvo grįsti tikėjimu, jog darbuotojai, įsipareigoję organizacijai, labiau sieks atskleisti savo potencialą, todėl mažės jų kaita ir pravaikštos.

Nepaisant darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcijos neapibrėžtumo, t. y. tipologijų įvairovės ir skirtingo dimensionalumo modelių taikymo šiam reiškiniiui išmatuoti, šiuolaikinėje dinamiškoje aplin-

koje jos svarba vis auga, nes organizacijoms nepaprastai aktuali jai įsipareigojusi ir taip pozityvius organizacinius pokyčius inicijuojanti darbo jėga. Šiame bendro pobūdžio teoriniame vadybos ir administravimo krypties straipsnyje apibendrinti esminiai darbuotojo įsipareigojimo organizacijai tipai ir šio reiškinio sandarą nusakantys populiariausi modeliai, kurie iš esmės paaiškina su darbu susijusias individų elgsenas organizacijoje, todėl gali būti naudingi žmogiškųjų išteklių valdyme, renkantis atitinkamą vadovavimo strategiją, orientuotą į kokybiško darbo atlikimo ir darbuotojo įsipareigojimo organizacijai skatinimą.

*Tyrimo objektas* – darbuotojo įsipareigojimas organizacijai.

*Problemos ištyrimo lygis.* Mokslinėje literatūroje tyrėjų dėmesys koncentruojasi į šias darbuotojo įsipareigojimo organizacijai tipologijos ir dimensionalumo problemas:

- Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų nustatymą (Bar-Hayim, Berman, 1992; Marchiori, Henkin, 2004).
- Tri-dimensinio darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelio patikrinimą (Hackett ir kt., 1994; Ko ir kt., 1997; Labatmedienė ir kt., 2007; Karakus, Aslan, 2009; Xu, Bassham, 2010; Kavaliauskienė, 2011).
- Keleto modelių patikrinimą, siekiant išaiškinti tinkamiausiai atskleidžiantį multidimensinio darbuotojo įsipareigojimo organizacijai reiškinio ryšį su pasitenkinimu darbu bei ketinimu palikti organizaciją (Clugston, 2000).
- Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai kilmės, prigimties ir įgaunamos formos nagrinėjimą (Swales, 2002).
- Multidimensinės darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcijos universalumo įvertinimą (Stallworth, 2004).
- Įvairių požiūrių į darbuotojo įsipareigojimą organizacijai apžvalgą (Cohen, 2007).
- Pagrindinių darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksmų identifikavimą (Martin, 2008).
- Organizacinio įsipareigojimo lygmenų apibrėžimą (Karakus, Aslan, 2009).

**Tyrimo problema** – neapibendrinti esminiai darbuotojo išsipareigojimo organizacijai tipai ir šio reiškinio dimensionalumą konstatuojantys modeliai.

**Tyrimo tikslas** – apžvelgti pagrindinius darbuotojo išsipareigojimo organizacijai tipus ir šio reiškinio sudėtį nusakančius modelius.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir sintezė.

## Kertiniai darbuotojo išsipareigojimo organizacijai tipai

Nepaisant skirtingus požiūrius į darbuotojo išsipareigojimą organizacijai išreiškiančias įvairias tyrėjų pasiūlytas tipologijas, trijų iš jų, t. y. Etzioni (1961), Kanter (1968) bei Staw ir Salancik (1977), klasifikacijų apžvalga atskleidžia problemos esmę.

Vertėtų pradėti nuo Etzioni (1961), kaip vieno pirmųjų, kuris pabandė sukurti darbuotojo išsipareigojimo organizacijai tipologiją, paremtą narių pritarimu organizaciniams nurodymams. Šis požiūris buvo argumentuotas tuo, kad valdžia ir autoritetas, kuriuos turi organizacija darbuotojų atžvilgiu, remiasi bendradarbių dalyvavimo organizacijoje prigimtimi. Toks išsipareigojimas gali įgyti vieną trijų formų:

- a) *moralinį išsipareigojimą*, išreiškiantį nepaprastai pozityvų požiūrį į organizaciją, paremtą organizacinių vertybių ir tikslų sutapimu bei susitapatinimu su autoritetu;
- b) *išskaičiavimo išsipareigojimą*, labiau būdingą verslo organizacijoms ir reprezentuojantį racionaliais naudų ir atlygio mainais paremtus santykius su organizacija, paprastai vedančius į silpnai pozityvų ar neigiamą nusistatymą į organizaciją;
- c) *priverstinį išsipareigojimą*, labiau būdingą įkalinimo ar karinėms organizacijoms, bei nusakantį neigiamą orientaciją organizacijos atžvilgiu, atsirandančią esant eksploataavimo santykiams (Etzioni, 1961).

Be pasiūlytos klasifikacijos Etzioni (1961) taip pat nurodė pirminį valdymo mechanizmą kiekvienai išsipareigojimo formų, naudotiną organizacijų, siekiančių užsitikrinti pritarimą organizaciniams nurodymams. Su *moraliniu išsipareigojimu* dažniausia asocijuojasi etaloninė valdžia, kuri pagrįsta simbolinių apdovanojimų paskirstymu. Atpildu grįsta valdžia tipiškai asocijuojasi su *išskaičiavimo* išsitraukimu. Priverstinė, dar vadinama galios valdžia taikoma situacijose, kai būtinas *priverstinio* išsitraukimo panaudojimas. Vadinausi, akivaizdu, jog organizacijos nuolankų savo narių elgesį išlaiko per poveikį jų išsitraukimo prigimčiai. Pažymėtina, kad Etzioni (1961) klasifikavimas gana panašus į kitų autorių, pastaraisiais dešimtmečiais tyrinėjusių darbuotojo išsipareigojimo organizacijai fenomeną, klasifikavimo tipus (Mowday ir kt., 1982).

Nežymiai skiriasi Kanter (1968) nuomonė. Ji ban-

dė įrodyti, kad skirtingi išsipareigojimo tipai atsiranda iš skirtingų elgsenos reikalavimų, primestų organizacijos nariams ir siūlė tris skirtingas išsipareigojimo formas:

- a) *tęstinį išsipareigojimą*, aiškinamą atsidavimu organizacijos išlikimo labui, pasireiškiantį asmeninėmis investicijomis ir pasiaukojimu, todėl išėjimas iš organizacijos būtų brangus ir skausmingas;
- b) *susitelkimo išsipareigojimą*, suvokiamą prisijungimu prie socialinių organizacijos ryšių viešai atsisakant ankstesnių socialinių ryšių arba išsipareigojant grupinį susitelkimą sustiprinantiems formalumams;
- c) *valdymo išsipareigojimą*, apibrėžiamą prisijungimu prie organizacinių normų, formuojančių elgesį tam tikromis kryptimis, ir pasireiškiantį per viešą ankstesnių normų išsižadėjimą bei asmeninių nusistatymų performulavimą organizacinių vertybių ribose (Kanter, 1968).

Viename reikšmingiausių darbuotojo išsipareigojimo organizacijai tyrinėjimų tiek Staw (1977), tiek Salancik (1977) ypatingą reikšmę skyrė išsipareigojimui nagrinėti organizacinės elgsenos tyrinėtojų ir socialinių psichologų aspektu. Šie autoriai ypač pabrėžia, kad išsipareigojimo terminas buvo taikomas dviem visiškai skirtingiems fenomenams aprašyti. Viena vertus, organizacinės elgsenos tyrinėtojai naudojo šį terminą procesui aprašyti, dėl kurio darbuotojai susitapatina su organizacijos vertybėmis ir tikslais bei siekia užsitikrinti narystę organizacijoje. Staw (1977) šį požiūrį determinuoja kaip *nusistatymo* išsipareigojimą ir analizuoja keletą problemų, susijusių su minimu požiūriu į išsipareigojimo sąvoką, iš kurių derėtų pažymėti šias: išsipareigojimo konceptualizavimą (vadovaujantis organizacijos požiūriu), *nusistatymo* išsipareigojimo aspektų (tikslinio susitapatinimo, noro pratęsti narystę) išdėstymą tam tikra tvarka. Būtent išdėstymo ypatumai tam tikroje koncepcijoje gali privesti prie informacijos netekimo, todėl negali būti pateisinti teoriškai; pagaliau kai kurių *nusistatymo* išsipareigojimo aspektų (pavyzdžiui, pasiryžimo dėti pastangas organizacijos interesams) traktavimą tam tikra numatomų skirtingų elgsenos formų verbaline raiška (Mowday ir kt., 1982).

Priešingai *nusistatymo* išsipareigojimo sąvokai, Staw (1977), Salancik (1977) ir kt. pasiūlė *elgsenos* išsipareigojimo koncepciją, aiškinančią asmens elgsenos įtaką prisirišimui prie organizacijos. Tačiau kintant aplinkos sąlygoms iš visų minėtų darbuotojo išsipareigojimo organizacijai tipologų tik Kanter (1968) tris savo išsipareigojimo formas įvardijo kaip glaudžiai tarpusavyje susijusias ir taikytinas organizacijų darbuotojų išsipareigojimo plėtrai. Pavyzdžiui, grupinio susitelkimo jausmo bei susitapatinimo su organizacinėmis normomis ir vertybėmis pasekmė ta,

kad organizacijos narys tampa ištikimu organizacijai sistemos išgyvenimo prasme. Kiekvienas trijų Kanter (1968) išipareigojimo formų traktuojama kaip susijusios su kitomis ir kaip bendro poveikio mechanizmas, siekiant glaudesnių individo ryšių su organizacija.

Taigi išipareigojimo esme laikytina *rišamoji jėga* gali pasireikšti per daug skirtingų formų ir dimensijų, atskleidžiančių įvairias žmones motyvuojančias priežastis, suteikiančias jų gyvenimui prasmę ir skatinančias imtis tam tikros veiklos arba ją tęsti (Meyer, Herscovitch, 2001).

### **Darbuotojo išipareigojimo organizacijai koncepcinių modelių apžvalga**

Ankstyvosios konstrukto koncepcijos buvo viena-dimensinės, kai nebuvo išskiriami jokie organizacinio išipareigojimo komponentai (Stallworth, 2003, 2004). Darbuotojo išipareigojimas organizacijai buvo apibūdinamas kaip nuolatinė veikla, nes suvokiami nuostoliai, kurie asocijuojasi su organizacijos palikimu (Becker, 1960) ar populiariau sakant – kaip emocinis prisirišimas prie organizacijos (Mowday ir kt., 1979).

Porter ir kt. (1974) išipareigojimą apibrėžė kaip bendras individo pastangas susitapatinti su organizacija ir ištraukti į jos veiklą. Jie išvėlgė tris išipareigojimo dedamasias:

1. stiprų tikėjimą organizacija bei jos tikslų ir vertybių pripažinimą;
2. ryžtą dėti dideles pastangas organizacijos labui;
3. troškimą išsaugoti narystę organizacijoje.

Tačiau į afekcinį / emocinį prieraišumą susikoncentravę Porter ir kt. (1974) šį konstrukta laikė viena-dimensiniu. Šį požiūris buvo grįstas ankstesnės faktorinės analizės rezultatais, kurie parodė, kad penkiolika *Organizacinio išipareigojimo klausimyno* žingsnių išreiškia vieną veisknį, t. y. vieną latentinę savybę – afekcinį / emocinį prieraišumą prie įdarbinusios organizacijos. Nors priešingai užkoduoti žingsniai sudarė prielaidas antrajam veiksniumi, kitaip tariant, antros latentinės savybės egzistavimui, tačiau buvo labiau traktuojami kaip metodologinis žmogaus darbo produktas, o ne dar vienos užslėptos darbuotojo išipareigojimo organizacijai konstrukto dimensijos raiška (Mowday, 1998).

Bandydami tiksliau apibrėžti darbuotojo išipareigojimo organizacijai konceptą, dalis tyrėjų kaip pagrindinį pasitelkė viena-dimensinį darbuotojo išipareigojimo organizacijai modelį, sukurtą Porter ir kt. (1974), kurį papildė kitomis dimensijomis, leidžiančiomis numatyti individo elgseną (Palatano, 2008). Kitaip tariant, bėgant metams augantis susidomėjimas darbuotojo išipareigojimu organizacijai išplėtė šio koncepto definiciją, o susikaupus reikšmingiems tyrimams, išryškėjo multidimensiška išipareigojimo prigimtis, kai iš esmės darbuotojo išipareigojimas organizacijai api-

brėžiamas dimensijų kompleksu, todėl ir matuojamu atitinkamai (Allen, 1991; Hackett ir kt., 1994; Meyer, Meyer, Allen, 1997). Iš tikrųjų nors 1980 metais ir ankstyvais 1990 metais buvo pasiūlyta keletas alternatyvių darbuotojo išipareigojimo organizacijai modelių, tačiau multidimensiškumas buvo būdingas visiems (O'Reilly, Chatman, 1986; Meyer, Allen, 1991; Joolideh, Yeshodhara, 2009). Nors kiekvienas vėlesnis modelis bandė apibrėžti optimaliausias priežastis, dėl kurių darbuotojai išipareigoja organizacijai, tačiau išidėmėtina, kad viena-dimensinio organizacinio išipareigojimo konceptualizacija, pateikta Porter ir kt. (1974), vis dėlto liko jų eksperimentų atspirtimi (Boehman, 2006; Palatano, 2008).

Atkreipus dėmesį į viena-dimensinio modelio trūkumus, buvo sukurta keletas dvi-dimensinių darbuotojo išipareigojimo organizacijai modelių. Angle ir Perry (1981) praplėtė šią teoriją, teigdami, kad organizacinio išipareigojimo sąvokos turiniui priskirtinas ir *vertybinis išipareigojimas*, t. y. pozityvi sąsaja su organizacija, ir *išipareigojimas likti organizacijoje*, pasireiškiantis ekonominiais organizacijos ir darbuotojo mainais (Palatano, 2008), kuris vėliau Mayer ir Schoorman (1998) buvo pervadintas į *tęstinį / nuolatinį išipareigojimą*.

Angle ir Perry (1981) teorijos esmę atspindėjo Bar-Hayim ir Berman (1992) pristatytas dvi-dimensinis modelis, kuriame darbuotojo išipareigojimas organizacijai įvardytas kaip *aktyvus* arba *pasyvus*. Kitaip tariant, šiame modelyje Angle ir Perry (1981) *vertybinis išipareigojimas* buvo pakeistas terminu *aktyvus išipareigojimas*, kurį autoriai apibrėžė identifikuojančiu ir įtraukiančiu į organizaciją, o *išipareigojimas likti organizacijoje* buvo pakeistas į *pasyvų išipareigojimą*, t. y. troškimą likti įsidarbinusiam (Bar-Hayim, Berman, 1992).

Derėtų paminėti ir šiuolaikinę Cohen (2007) teoriją, kuri išipareigojimą apibrėžia konstruktu, kurio viena dimensija yra instrumentinės kilmės, o antroji – požiūrio (afekcinis) išipareigojimas.

Perėjus prie tri-dimensinių darbuotojo išipareigojimo organizacijai konceptinių modelių, visų pirma atkreiptinas dėmesys į dar 1958 metais Kelman pasiūlytus tris konceptualiai skirtingus darbuotojo išipareigojimo organizacijai būdus:

1. abipusio susitarimo laikymąsi, arba tarpusavio mainus;
2. susitapatinimą su organizacija, arba buvimą organizacijos nariu;
3. organizacijos ir individo vertybių sutapimą.

Abipusio susitarimo laikymasis, arba tarpusavio mainai, aktualūs, kai individai pripažįsta įtakingumą ir tikisi palankios kitų žmonių reakcijos į juos. Susitarimo uoliai besilaikantys žmonės elgiasi taip, kad gautų tikėtinos naudos arba išvengtų nuobaudų. Susitapatinimas su organizacija atsiranda tuomet, kai žmonės

nori užmegzti ar palaikyti pasitenkinimą teikiančius santykius su kitais. Jie elgiasi taip, kad susiklostytų gėdžiami santykiai. Organizacijos ir individo vertybių sutapimas įmanomas tuomet, kai pasirinkta elgsena kelia vidinį pasitenkinimą. Organizacijos ir individo vertybės sutampa tol, kol sutampa jų vertybių sistemos (Sezgin, 2009).

Abipusio susitarimo laikymasis reiškia, kad tam tikra elgsena pasirinkta ne bendro įsitikinimo, o asmeninių naudų pagrindu (O'Reilly, Chatman, 1986). Abipusio susitarimo laikymasis pagrįstas išsipareigojimas organizacijai yra paviršutinis prisirišimas. Abipusis susitarimo laikymasis gali būti suvokiamas išsipareigojimo organizacijai komponentu, kai darbuotojų išsipareigojimas savo organizacijoms aiškinamas nuostolių palikus organizaciją įvertinimu (O'Reilly, Chatman, 1986; Sezgin, 2009). Tikėtina, kad susitapatindamas su organizacija individas didžiuojasi būdamas jos nariu (O'Reilly, Chatman, 1986). Organizacijos ir individo vertybių sutapimas yra labiau siekiami nei abipusio susitarimo laikymasis (O'Reilly, Chatman, 1986; Sezgin, 2009). Organizacijos ir individo vertybių sutapimas reiškia, kad panašios tiek individo, tiek grupės arba organizacijos vertybės (O'Reilly, Chatman, 1986). Pasak Newton ir Shore (1992), susitapatindamas su organizacija ir vertybių sutapimo dimensijos veda prie pagarbos organizacijai ir dalyvavimo jos veikloje padarinių.

O'Reilly ir Chatman (1986), siekdami sukurti alternatyvių prisirišimo formų sampratą, rėmėsi Kelman

(1958) nusistatymo ir elgsenos pokyčio tyrimu. Jie tikina, kad organizacijos ir darbuotojo ryšys galėtų įgauti tris formas: nuolankumą, susitapatinimą ir vertybių sutapimą. Nuolankumas atspindi instrumentinę elgseną, kuri skirta atlygiams gauti. Susitapatinimas atsiranda darbuotojams elgiantis taip, kad būtų išlaikomi jų santykiai su organizacija dėl jos patrauklių tikslų ir vertybių, net galbūt nesant jiems asmeniškai labai priimtiniams. Vertybių sutapimas parodo elgseną, išprovokuotą vidinių tikslų ir vertybių, derančių su organizaciniais (Mowday, 1998).

Kitas plačiausiai paplitęs ir veikiausiai labiausiai empiriškai testuotas (Cohen, 2003; Greenberg, Baron, 2003; Stallworth, 2003; Marchiori, Henkin, 2004; Bentein ir kt., 2005) modelis, sukurtas Allen ir Meyer (1990), išplėtęs darbuotojo išsipareigojimo organizacijai koncepciją iki trijų sudėtinių dimensijų: *afekcinės / emocinės* (paremtos gailesčiu ir nepatogumu), *tęstinės / nuolatinės* ir *norminės / formaliosios*. Trumpai nusakytina, jog *afekcinis / emocinis išsipareigojimas* atspindi norą likti organizacijoje vardan pačios organizacijos. *Tęstinis / nuolatinis išsipareigojimas* būdingas darbuotojams, įsitikinusiems, kad jie neturi jokios kitos alternatyvos, išskyrus likti pas dabartinį darbą. Šis įsitikinimas gali kisti nuo lojalumo organizacijos individams iki baimės prarasti pirmenybę (dėl darbo stažo), naudas ar kompensaciją. *Norminis / formalusis išsipareigojimas* suvokiamas kaip darbuotojo pareigos jausmas ir prielaida, kad likti organizacijoje jam būtų „teisinga“ (Meyer, Allen 1991) (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbuotojo išsipareigojimo organizacijai dimensijos pagal Meyer ir Allen (1991)

Šaltinis: J. P. Meyer ir N. J. Allen (1991).

1 paveiksle darbuotojo išsipareigojimo organizacijai dimensijos suvokiamos kaip psichologinės būsenos, kurias darbuotojai patiria skirtingu laipsniu. Manoma, kad kiekvienam darbuotojui būdingos kintamo stiprumo išsipareigojimo organizacijai dimensijos (Stallworth, 2004). Pažymėtina, jog šis modelis vadybinėje literatūroje laikomas bendrinio ir tiksliausiai charakterizuojančiu darbuotojo išsipareigojimo organizacijai koncepcija.

Penley ir Gould (1988) pristatytas tri-dimensinis modelis rėmėsi jau minėta Angle ir Perry (1981) teorija ir sujungė ankstesniašias Etzioni (1961) organizacinio išitraukimo idėjas. Penley ir Gould (1988) pasiūlė šias tris darbuotojo išsipareigojimo organizacijai dimensijas: *apskaičiuojantį išsipareigojimą*, primenantį Angle ir Perry (1981) *išsipareigojimo likti organizacijoje* dimensiją; *susvetimėjimu paremtą išsipareigojimą*, kai darbuotojas lieka organizacijoje todėl, jog stokoja kitų įsidarbinimo alternatyvų; *moralinį išsipareigojimą*, primenantį Angle ir Perry (1981) *vertybinį išsipareigojimą* ir apimantį organizacijos tikslų pripažinimą bei pritarimą jiems (Penley, Gould, 1988).

Keturi-dimensiniai organizacinio išsipareigojimo konstruktai išsiskiria dviem tęstinio / nuolatinio išsipareigojimo subdimensijomis, atspindinčiomis suvokiamą darbinių alternatyvų stygių ir aukšto laipsnio asmeninį pasiaukojimą (Stallworth, 2003).

Vienas keturi-dimensinių modelių sukūrimo tikslų buvo minimizuoti painiavą tarp išsipareigojimo ir gali-

mų su išsipareigojimu siejamų elgsenos padarinių (Cohen, 2007). Todėl pagrindinis Cohen (2007) modelio karkasas buvo paremtas Fishbein ir Ajzen (1975) bei Fishbein (1967), cituojamų Cohen (2007), racionalios elgsenos teorija, pasitelkiančia požiūrio, socialinio poveikio ir intencijos kintamuosius elgsenai nuspėti. Teorija akcentuoja, kad intencija pademonstruoti elgesį yra sąlygojama individo požiūrio į demonstruojamą elgseną ir subjektyvių individo pripažįstamų normų. Todėl požiūris yra esminis intencijos atitinkamai elgtis veiksnys. Subjektyvios normos nusakomos tuo, kiek individo įsitikinimams reikšminga kitų nuomonė apie tam tikrą elgseną drauge su poreikiu laikytis visuotinai priimtų normų. Fishbein ir Ajzen (1975) konceptualizacija, cituojama Cohen (2007), padeda paaiškinti skirtumus tarp išsipareigojimo kaip požiūrio bei intencijos pademonstruoti tam tikrą elgseną, pvz., ketinimą palikti darbą, laikytiną išsipareigojimo pasekme.

Anksčiau aptarti viena-dimensiniai, dvi-dimensiniai, tri-dimensiniai ir keturi-dimensiniai organizacinio išsipareigojimo konstruktai nusako darbuotojui būdingus išsipareigojimus ar išsipareigojimus, kurių poveikio laipsnis gali kisti priklausomai nuo susiklosčiusių situacijų.

1 lentelėje apžvelgiami plačiausiai paplitę darbuotojo išsipareigojimo organizacijai koncepcinio modeliavimo pavyzdžiai.

1 lentelė

### Darbuotojo išsipareigojimo organizacijai koncepcinio modeliavimo pavyzdžiai

Koncepcinio modelio tipas	Pateikimo metai	Autorius(-iai)	Šaltinis	Koncepcinio modelio dimensijos
Viena-dimensinis	1960 m.	Becker	Becker, 1960	Ekonominio pobūdžio išsipareigojimas (pusių lažybos, apimančios darbuotojo asmenines, t. y. laiko, energijos, emocijų ir pan. investicijas bei gautas ekonomines, socialines ir psichologines naudas)
	1972 m.	Hrebiniak, Alutto	Hrebiniak, Alutto, 1972	Ekonominis išsipareigojimas (kuo palankesni individo-organizacijos mainai, tuo stipresnis darbuotojo išsipareigojimas organizacijai)
	1974 m.	Porter ir kt.	Boehman, 2006	Vertybinis išsipareigojimas (pozityvi sąsaja su organizacija)
	1977 m.	Salancik	Salancik, 1977	Elgsenos išsipareigojimas (paremtas susijusia elgsena)
Dvi-dimensinis	1981 m.	Angle ir Perry	Patalano, 2008	Vertybinis išsipareigojimas (pozityvi sąsaja su organizacija) + išsipareigojimas likti organizacijoje (ekonominiai organizacijos ir darbuotojo mainai)
	1982 m.	Mowday ir kt.	Mowday ir kt., 1982	Nusistatymo (afekcinis) išsipareigojimas + tęstinis išsipareigojimas (paremtas socialiniais-ekonominiais veiksniais)

Dvi-dimensinis	1992 m.	Bar-Hayim ir Berman	Bar-Hayim, Berman, 1992	Aktyvus įsipareigojimas (identifikuojantis ir įtraukiantis į organizaciją) + pasyvus įsipareigojimas (troškimas likti įsidarbinusiam)
	1998 m.	Mayer ir Schorman	Patalano, 2008	Vertybinis įsipareigojimas (pozityvi sąsaja su organizacija) + tęstinis / nuolatinis įsipareigojimas
	2007 m.	Cohen	Cohen, 2007	Instrumentinis įsipareigojimas + požiūrio (afekcinis) įsipareigojimas
Tri-dimensinis	1958 m.	Kelman, Sezgin, 2008	Kelman, 1958; Sezgin, 2008	Abipusio susitarimo laikymasis (tarpusavio mainai) + susitapatinimas su organizacija (buvimas organizacijos nariu) + organizacijos ir individo vertybių sutapimas.
	1968 m.	Kanter	Kanter, 1968; Mowday ir kt., 1982	Tęstinis įsipareigojimas (paremtas socialiniais-ekonominiais veiksniais) + susitelkimo įsipareigojimas (nusistatymo / afekcinio įsipareigojimo atitikmuo, paremtas organizacijos ar grupės tikslų pripažinimu) + valdymo įsipareigojimas (norminio įsipareigojimo, paremto lojalumu ir paklusnumu, atitikmuo)
	1986 m.	O'Reilly ir Chatman	O'Reilly, Chatman, 1986	Internalizacija (nusistatymo / afekcinio įsipareigojimo, paremto organizacijos ar grupės tikslų pripažinimu, atitikmuo) + paklusnumas (tęstinio įsipareigojimo, paremto socialiniais-ekonominiais veiksniais, atitikmuo) + identifikacija (norminio įsipareigojimo, paremto lojalumu ir paklusnumu, atitikmuo)
	1988 m.	Penley ir Gould	Penley, Gould, 1988	Apskaičiuojantis įsipareigojimas + susvetimėjimu paremtas įsipareigojimas (organizacijoje liekama dėl stokojamų kitų įsidarbinimo alternatyvų) + moralinis įsipareigojimas (organizacijos tikslų pripažinimas ir pritarimas jiems)
	1991 m.	Meyer, Allen	Meyer, Allen, 1991	Afekcinis (emocinio pobūdžio) įsipareigojimas + tęstinis (nuolatinis) įsipareigojimas + norminis (formalusis) įsipareigojimas
	Keturia-dimensinis	2002 m.	Swailles	Swailles, 2002

Šaltinis: papildyta pagal Kavaliauskienę (2011).

Apžvelgus dominuojančius darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcinius modelius, vertėtų atkreipti dėmesį, jog daugelio šiandienos tyrėjų (Hackett ir kt., 1994; Meyer, Allen, 1997; Clugston, 2000; Meyer, Herscovitch, 2001; Stallworth, 2003; Meyer ir kt., 2004; Labatmedienė ir kt., 2007; Patalano, 2008; Joolideh, Yeshodhara, 2009; Karakus, Aslan, 2009; Kavaliauskienė, 2011) atliktų studijų rezultatai patvirtina darbuotojo įsipareigojimą organizacijai kaip trijų dimensijų konstrukta, apimančią afekcinę /emocinę, tęstinę / nuolatinę ir norminę / formalųjį įsipareigojimus.

### Išvados

1. Iš skirtingus požiūrius į darbuotojo įsipareigojimą organizacijai atspindinčių tipologijų gausos šiandienos tyrimų rezultatus labiausiai atliepia Kanter (1968) pozicija, nusakanti tris formas, t. y. tęstinį, susitelkimo ir valdymo įsipareigojimus, kaip glaudžiai tarpusavyje susijusius ir taikytinus organizacijų darbuotojų įsipareigojimo vystymuisi.
2. Bendrąja prasme darbuotojo įsipareigojimas organizacijai traktuojamas kaip *rišamoji jėga*, kuri susieja individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje bei pasireiškiančia skirtingomis formomis ir dimensijomis, atskleidžiančiomis priežastis, skatinančias žmones imtis tam tikros veiklos arba ją tęsti.
3. Ankstyvosios *viena-dimensinės* konstrukto koncepcijos darbuotojo įsipareigojimą organizacijai įvardijo kaip nuolatinę veiklą, įvertinus nuostolius palikus organizaciją arba emociniu prisirišimu prie organizacijos. Išplėtotą teoriją pateikė keletą *dvi-dimensinių* darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelių, apimančių tiek *vertybinį įsipareigojimą* kaip pozityvią sąsają su organizacija, tiek *įsipareigojimą likti organizacijoje*, pasireiškiantį ekonominiais organizacijos ir darbuotojo mainais, vėliau pervadintą į *tęstinį / nuolatinį įsipareigojimą*. Įžvelgus visuose apibrėžimuose dominuojančius tris pagrindinius aspektus (emocinį, naudos–nuostoliais grindžiamą ir moralinį), buvo pasiūlyti šiuolaikiniuose tyrimuose labiausiai tikrinami ir patvirtinami *tri-dimensiniai* darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepciniai modeliai, vaizduojantys tris organizacinio įsipareigojimo kaip psichologinio prisirišimo dimensijas: *afekcinę /emocinę* (atspindinčią darbuotojo emocinį išitraukimą į organizacijos veiklą / susidomėjimą organizacijos vertybėmis ir tikslais bei darbuotojo susitapatinimą su savo organizacija), *tęstinę / nuolatinę* (suvokiamą nuostolių, siejamų su organizacijos palikimu, ir naudų, tikėtinų liekant organizacijoje, įvertinimu) ir *norminę / formaliąją* (traktuojamas pareigos ir atsakomybės jausmu organizacijai, kylančiu iš abipusių susita-

rimų ar normų). Nesusilaukę stipraus palaikymo *keturi-dimensiniai* darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konstruktai iš esmės išsiskiria dviem *tęstinio / nuolatinio įsipareigojimo* subdimensijomis, atspindinčiomis suvokiamą darbinių alternatyvų stygių ir aukšto laipsnio asmeninį pasiaukojimą.

### Literatūra

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, 1–18.
2. Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1–14.
3. Bar-Hayim, A., Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (4), 379–387.
4. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.
5. Bentein, K., Vandenberg, R. J., Vandenberghe, C., Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90, 468–482.
6. Boehman, J. (2006). Affective, Continuance and Normative Commitment among Student Affairs Professionals (Doctoral dissertation, North Carolina State University, 2006). *Dissertation Abstracts International*, 67 (6).
7. Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477–486.
8. Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
9. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
10. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. London and New York: Taylor and Francis Group, Routledge Falmer.
11. Etzioni A., (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: on Power, Involvement and their Correlates*. New York: Free Press.
12. Greenberg, J., Baron, A. B. (2003). *Behavior in organizations* (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
13. Hackett, R. D., Bycio, P., Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer & Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15–23.
14. Hrebiniak L. G., Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555–573.

15. Joolideh, F., Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of India and Iran. *Journal of Educational Administration*, 47 (1), 127–136.
16. Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499–517.
17. Karakus, M., Aslan, B. (2009). Teachers' commitment focuses: a three-dimensioned view. *Journal of Management Development*, 28 (5), 425–438.
18. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksmų sąveikos (Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas).
19. Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 51–60.
20. Ko, J., Price, J. L., Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 961–973.
21. Labatmedienė, L., Endriulaitienė, A., Gustainienė, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2 (2), 196–212.
22. Marchiori, D. M., Henkin, A. B. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, 26 (4), 353–358.
23. Martin, S. S. (2008). Relational and economic antecedents of organisational commitment. *Personnel Review*, 36 (6), 589–608.
24. Mayer, R. C., Schoorman, D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March & Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15–28.
25. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
26. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
27. Meyer, P. J., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
28. Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
29. Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387–401.
30. Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
31. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224–247.
32. Newton, N. J., Shore, L. M. (1992). A model of union membership: instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review*, 17 (2), 275–298.
33. O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492–499.
34. Patalano, C. (2008). A Study of the Relationship between Generational Group Identification and Organizational Commitment: generation X vs. Generation Y. (Doctoral dissertation, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University).
35. Penley, L. E., Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43–59.
36. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603–609.
37. Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the Control of Organizational behavior and Belief*. Chicago: St. Clair Press.
38. Sezgin, F. (2009). Relationships between teacher organizational commitment, psychological hardiness and some demographic variables in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47 (5), 630–651.
39. Stallworth, H. L. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 18 (5), 405–418.
40. Stallworth, H. L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19 (7), 945–955.
41. Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Review*, 4 (2), 155–178.
42. Xu, L., Bassham, L. S. (2010). Reexamination of Factor Structure and Psychometric Properties of the Three-Component Model of Organizational Commitment. *North American Journal of Psychology*, 10 (2), 297–312.



## Typologies and Dimensionality of Concept of Employee's Organizational Commitment

### Summary

The changing nature of the practice in terms of employment and increased opportunities for qualified employees to anchor in job markets acceptable to them have given the concept of *an employee's organizational commitment* especially much attention from organizational researchers latterly. In general *an employee's commitment to the organization* is perceived as a *force* binding an individual with some particular tasks in a particular organization and appearing through the different forms and dimensions, revealing various reasons that motivate people, provide meaning to their lives, and enhance to make a move or to continue it.

The article deals with the overview of the principal types of an employee's organizational commitment and the models revealing dimensionality of the phenomenon. To verify the research there were used general methods of scientific research, such as scientific literature analysis and synthesis.

One of the early contributions to understanding how commitment arises revealed the importance of the ways that organizational members are involved in the organization as a power system. Etzioni (1961) proposed three forms of involvement: *moral* (a highly positive involvement in the organization stemming from internalization of organizational norms), *calculative* (a mild positive or negative involvement in the organization representing a relationship with an organization based on a notion of exchange in which members evaluate the trade-off between what they give to the organization and what the organization gives or offers in return) and *alienative* (a negative involvement arising when behaviour is severely constrained, perhaps through enforced membership of an organization or society such as a prison or military organization).

In contrast, Kanter (1968) suggested three forms of commitment: *continuance* (coming from the accumulated sacrifices and investments made by an employee who comes to feel that he has too much to lose by quitting), *cohesion* (stemming from attachment to social groups in the organization) and *control* (arising when an employee believes that the norms and values of an organization represent a suitable model to follow to guide his own actions and work). Besides Kanter (1968) emphasizes that an employee would be subject to all three, although one form may dominate.

Eventually Staw (1977) & Salancik (1977) presented *attitudinal* and *behavioural* conception of commitment, explaining behaviour of an individual through the attachment to an organization.

The early conceptualizations of the construct were *uni-dimensional* with commitment defined as a consistent line of activity due to recognition of costs associated with quitting, or as an emotional attachment to the organization. Over the years, the increasing interest in the area added to the lack of consensus on the definition of organizational commitment.

In addressing the lack that the uni-dimensional model encompassed, several *two-dimensional* models of organizational commitment were developed. Such organizational commitment involved both *value commitment*, and positive connection with the organization, and *commitment to stay*, which focused on the economic exchange between the organization and the employee and which later became known as *continuance* commitment. While inhibiting a meaningful accumulation of research, this state of affairs underlined the multidimensional nature of commitment, defined in complex of the concepts, therefore measured adequately.

When it was observed that all proposed definitions appear to reflect three general themes – affective orientation, cost-based and moral obligation, the definitions were grouped according to their exemplified approach. The most widely used and empirically tested model was created by Meyer & Allen (1991). It extended the conception of an employee's organizational commitment up to *three dimensions* (*affective*, *continuance* and *normative commitments*). In short, *affective* commitment reflects a desire to remain with an organization because of the organization itself. *Continuance* commitment is engendered in employees that believe they have no other choice but to remain with their employer. The reasons behind this belief range from loyalty to individuals within the organization to fear of loss of seniority, benefits, or compensation. *Normative* commitment is illustrated by an employee's sense of obligation and the premise that staying with the organization is the *right thing to do*.

Attempts have been made to further refine the three-dimensional construct by splitting the continuance commitment component into two distinct categories, that is personal sacrifice and lack of alternatives, and presenting the four-dimensional nature of the phenomenon.

The author of the article supports the most popular approach towards *an employee's organizational commitment* referring to a person's role defined by potentially positive relations providing life meaning to an employing organization, economic exchanges between an individual and an organization as well as congruence of their goals and values. In this theoretically based article the concept of commitment is decomposed into its different forms allowing for improving a more refined understanding of commitment; types and dimensions of an employee's organizational commitment are provided and explain job-related behaviours of individuals, thus that may be applied in human resource management practice while searching for the most optimal managerial strategy oriented towards stimulating of an employee's organizational commitment.

**Keywords:** employee's organizational commitment, calculative commitment, moral commitment, alienative commitment, cohesion commitment, continuance commitment, control commitment.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2011 m. spalio mėn.; straipsnis priimtas 2011 m. gruodžio mėn.

The article has been reviewed.

Received in October 2011; accepted in December 2011.