

## ORGANIZACINIS ĮSIPAREIGOJIMAS KAIP TEORINIS KONSTRUKTAS

Žaneta Kavaliauskienė

Šiaulių universitetas

### Anotacija

Vadovams, besiorientuojantiems į bendrą organizacijos tikslų siekimą ir sėkmingą įvairios darbo jėgos valdymą, nederėtų ignoruoti produktyvumo augimo ir darbuotojų kaitos slaudų sumažinimo sričių. Priešingai, vengiant nesusipratimų, apsunkinančių kreipimąsi į personalą kaip vientisą komandą, prasminga būtų žengti pirmuosius žingsnius darbo jėgos išlaikymo strategijoje, t. y. visų pirma suvokti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai teorinius aspektus ir pasitenkinimo darbu elementus, kintančius dėl skirtingų poreikių, lūkesčių, įgūdžių ir darbo stiliaus. Natūralu, kad nė vienas vadovas nepajėgus patenkinti visų skirtingai organizacijai įsipareigojusiu darbuotojų, tačiau tik išsiaiškinus akivaizdžių jų prioritetų sąlygojamų skirtumų kilmę ir priežastis, galima tikėtis lengvesnio netolygiai įsipareigojusios darbo jėgos valdymo. Juolab, kad visi organizacinio įsipareigojimo lygmenys yra naudingi organizacijai, o efektyviai valdant skirtingai organizacijai įsipareigojusius darbuotojus, maksimizuojamos kiekvienų jų teikiamos naudos ir minimizuojami nesusipratimai tikėtini ateityje.

Šiame teoriniame straipsnyje apibendrinamos organizacinio įsipareigojimo kaip organizacijos funkcionalumo prielaidos; analizuojamas ir susistemintas tyrėjų požiūris į „organizacinio įsipareigojimo“ sąvoką vadybos moksle ir organizacijų veikloje; identifikuojami ir analizuojami darbuotojo įsipareigojimo organizacijai padariniai; pristatomas darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konceptualusis modelis.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacinis įsipareigojimas, organizacinė elgsena, žmogiškųjų išteklių valdymas.

### Įvadas

**Mokslinę straipsnio problemą** galima išreikšti šiais probleminiais klausimais: kokios yra darbuotojo įsipareigojimo organizacijai prielaidos ir padariniai? Kaip „organizacinis įsipareigojimas“ konceptualizuojamas vadybos moksle ir organizacijų veikloje? Koks galimas darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konceptualusis modelis?

**Straipsnio naujumas ir aktualumas.** Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra asocijuotinas

su darbuotojo lojalumu organizacijai, jos tikslams ir vertybėms bei asmens vaidmeniu. Nors pastaraisiais metais užsienyje (priešingai nei Lietuvoje) atlikta nemažai organizacinio įsipareigojimo ir jį sąlygojančių dimensijų diagnostinių tyrimų, tačiau vystantis organizacijoms, ypač ekonominės krizės laikotarpiu, tai išlieka viena aktualiausių modernaus žmogiškųjų išteklių valdymo sričių.

Organizacinis įsipareigojimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų kaita organizacijoje. Todėl gyvybiškai svarbu atpažinti darbuotojų skirtumus ir identifikuoti darbo jėgos struktūrinį valdymą. Darbuotojų poreikių ir lūkesčių suvokimas padeda organizacijoms vystyti struktūriškai, suteikia naudas ir sudaro palankią darbinę atmosferą, didinančią darbuotojų pasitenkinimą darbu. Išsiaiškinus darbuotojų motyvavimo ir skatinimo būdus, galima tikėtis darbuotojų efektyvumo maksimizavimo.

Numatyta, kad organizacinį įsipareigojimą, apibrėžtą kaip teorinį konstrukta, ateityje bus galima įvertinti kompleksiskai įvairiais aspektais, o gautus apibendrintus duomenis taikyti struktūrinio žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimui. Ši problema yra aktuali tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu, tačiau šis straipsnis bus skirtas tik teoriniam „organizacinio įsipareigojimo“ aspektui.

Mokslinėje literatūroje atkreipiamas tyrėjų dėmesys į tokias svarbias organizacinio įsipareigojimo problemas: koks yra pasitenkinimo darbu priežastinis ryšis? Kaip apibrėžti „organizacinį įsipareigojimą“? Kokia darbuotojų kaitos priklausomybė nuo organizacinio įsipareigojimo? kokie darbuotojų įsipareigojimo organizacijai veiksniai ir kaip suprasti bei tobulinti jų derinimo mechanizmą?

**Tyrimo objektas** – darbuotojo įsipareigojimas organizacijai.

**Tyrimo tikslas** – siekiant pasirengti lyginamajam empiriniam tyrimui, išnagrinėti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai teorinius aspektus ir sukonstruoti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konceptualųjį modelį.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Apibendrinti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai padarinius.

2. Analizuoti ir susisteminti tyrėjų požiūrius į „organizacinio išpareigojimo“ sąvoką vadybos moksle ir organizacijų veikloje.
3. Identifikuoti ir analizuoti darbuotojo išpareigojimą organizacijai motyvuojančius veiksnius.
4. Sukonstruoti darbuotojo išpareigojimo organizacijai konceptualųjį modelį.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros apžvalga ir sisteminė analizė, konceptualaus modelio konstravimas.

### **Organizacinis išpareigojimas kaip organizacijos funkcionalumo prielaida**

Išpareigojimas traktuojamas pagrindiniu mokslinių tyrimų konstruktu bandant išsiaiškinti ryšius, susaistančius individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje. Nors atskleista keletas skirtingų išpareigojimo dimensijų, visos jos reprezentuoja „rišamąją jėgą“, kuri inspiruoja individus veiksams, tiesiogiai susijusiems tiek su jais pačiais, tiek su jų organizacija (Meyer, Herscovitch, 2001). Ši „rišamoji jėga“ argumentuoja darbuotojo dalyvavimą organizacijos veikloje ir, tikėtina, pasitarnauja ieškant atsakymo į klausimą apie individų darbinį gyvenimą. Todėl moksliniai išpareigojimo tyrimai mums gali padėti suvokti organizacijos strategijas ir tikslų svarbą. Strateginiu požiūriu, siekiant žinoti ar netgi numanyti atveiksnių į vadybinius veiksmus, svarbu išsiaiškinti, kodėl organizacijos nariai įsilieja į komandą ir atlieka deleguotas užduotis. Šiuo požiūriu išpareigojimas mums tarytum pateikia naudingą sistemą, padedančią suprasti tiek individų, tiek organizacijos elgseną (Vuuren et al., 2008) darbuotojui, „prisirišant“ ir tampant lojaliumi organizacijai, pasireiškiančiu (Rowland & Ferris, 1982):

1. organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimu ir tikėjimu jomis;
2. pasiryžimu įdėti kuo daugiau pastangas siekiant organizacijos tikslų;
3. troškimu išsaugoti buvimą organizacijos nariu.

Vadybinėje literatūroje nurodytina, kad darbuotojo išpareigojimas organizacijai ypač asocijuojasi su:

- nedidele darbuotojų kaite ir pravaikštomis (Becker et al., 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982; Porter et al., 1976);
- pasitenkinimu darbu (Becker et al., 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982; Porter et al., 1976);
- geru organizaciniu išitraukimu (Meyer et al., 2002; O'Reilly & Chatman, 1986);
- teigiamai veikiama darbuotojų motyvacija (Caldwell et al., 1990; Katzell & Thompson, 1990);

- papildomos atsakomybės prisiėmimu (Mathieu & Zajac, 1990; Riketta, 2005);
- nauja organizacijai reikšminga charakteristika, t. y. „narystės organizacijoje sukūrimu bei prisidėjimo prie visų narių gerovės išpūdžiu“ (Chelladurai, 2006, p. 247).

Kalbant apie organizacinio išpareigojimo sąsają su darbo atlikimu, dalis tyrėjų atkakliai įrodinėja, kad tai absoliučiai nesusiję dalykai (Steers, 1997), nors tai akivaizdžiai kontrastuoja su daugelio tyrimų rezultatais, įrodančiais, kad organizacijoje likti ketinantys darbuotojai (emocinio pobūdžio / afekcijos išpareigojimas (dėl nepatogumo)) dirba sistemingai geriau už darbuotojus, nusprendusius savo ateities su ja nesieti (Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002; Meyer, Allen, 2004). Nepaisant prieštarų aiškinimų, išpareigojimas asocijuojasi ir su kitais teigiamais organizaciniais padariniais, pvz., vadybiniu diskursu, kai į organizacinio išpareigojimo koncepto sampratą įtraukiamas tikslų (pa)siekimas, naudingų dirbančiojo idėjų realizavimas, naujovių (i)diegimas ir organizacijos stabilumas.

Beje, neatmestina, kad organizacinis išpareigojimas pagerina organizacijos darbuotojų, vadovų, savininkų, skyrių / grupių ir kitų suinteresuotų pusių tarpusavio santykius (Harvey, Brown, 1992). Taigi jis skatina geresnius aukštesniojo lygmens pavaldinių tarpusavio santykius ir palankiai veikia organizacijos klimata. Tvirtesnis ir daugiau apimantis išpareigojimas gali padidinti organizacinį vystymąsi, augimą ir galimybę išlikti. Beje, pats išpareigojimo principas apima daugybę kompleksinių organizacijos ir valdymo aspektų, tokių kaip planavimas, sprendimų priėmimas, įgyvendinimas ir įvertinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad individo ir organizacijos santykių valdymą formuoja daug elementų. Kalbant apie prognozuojamus pokyčius, sietinus su užimtumu ir organizacijos prigimtimi, vienas reikšmingiausių elementų tampa organizacinio išpareigojimo valdymas. Reikia pripažinti, kad dėl neadekvačių organizacijos darbuotojų požiūrių, darbo etikos, motyvuojančių veiksnių ir vertybių šis individo ir organizacijos santykių valdymo objektas yra neginčijamai svarbi pastarųjų tyrimų, apmąstymų ir modernaus žmogiškųjų išteklių valdymo tema.

### **Organizacinis išpareigojimas vadybos moksle ir organizacijų veikloje**

Mokslinėje literatūroje „organizacinio išpareigojimo“ konceptas nėra vienodai apibrėžiamas, todėl kyla daug ginčų ir nesusitarimų. Mokslininkai šia sąvoką interpretuoja savaip, tačiau dėl aplinkos pokyčių jos turinys keičiasi ir plėtėja. Dar daugiau painiavos kilo susikūrus dviem skirtingoms mokykloms – *atribucijos (požiūrio)* ir *elgsenos* – iškilo organizacinio išpareigojimo sąvokos dviprasmiškumo problema.

Atribucijos išsipareigojimo šalininkai teigia, kad atribucijos / požiūriu paremtas išsipareigojimas pasireiškia individui pajutus sinergiją tarp savo asmeninių ir organizacijos tikslų bei siekiant palaikyti šiuos santykius organizacijos tikslų įgyvendinimo kryptimi. Tačiau visa tai geriausiu atveju yra tik pasyvus lojalumas.

Elgsena individo išsipareigojimą, pavyzdžiui, apsisprendimą likti organizacijoje nepriimant kitų darbo pasiūlymų, paverčia akivaizdžiu požiūriu pavyzdžiu (Mowday et al., 1979). Kitaip tariant, aktyvus išsipareigojimas organizacijai pasižymi stipriu individo pasikliovimu organizacija, jos tikslų ir vertybių pripažinimu, pasiryžimu dėti visas pastangas tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai ir stipriu troškimu likti organizacijos nariu (Hunt & Morgan, 1994; Jans, 1989; Mowday et al., 1979).

Nemažai prie organizacinio išsipareigojimo koncepciją prisidėjo Becker (1960), kuris aprašė išsipareigojimą kaip procesą, kuriame organizacijos nariai sudaro „grupines lažybas“ su organizacija. Sąvoka *grupinių lažybų su organizacija* reiškia procesą, kuriuo sujungiami ankstesni, netinkami ir pašaliniai veiksmai bei atlyginimai su nustatyta veiklos linija taip, kad asmuo netenka dalies savo laisvės būsimojo elgesio atžvilgiu. Pasak Aranya, Jacobson (1975), Becker (1960) rašė: „Jei žmogus atsisako keisti darbo vietą, net žinodamas, kad naujas darbas suteiks jam didesnę atlyginimą ir geresnes darbo sąlygas, mes turėtume įtarti, kad jo elgesys yra išsipareigojimo padarinys, kad kitoks atlygių rinkinys nei darbo užmokestis ir darbo sąlygos siejamas su jo dabartiniu darbu taip, kad jį pakeisti žmogui būtų skausminga. Jis gali turėti didelį procentą nuo pelno, kurio galės netekti, jei pakeis darbovietę; jis gali bijoti naujų draugų atsiradimo bei susipažinimo su naujais bendradarbiais; jis gali jausti, kad įgis nepastovaus ir netvarkingo žmogaus reputaciją, jei paliks darbą. Kiekvienu atveju ankstesni pašaliniai interesai tampa susiję su jo dabartiniu darbu“ (Petkevičiūtė, Kalnina, 2004). Istoriniu požiūriu grupinių lažybų sampratą galima laikyti pirminiu organizacinio išsipareigojimo apibrėžimu. Šios lažybos skatina tam tikrą individo elgseną, t. y. likti organizacijoje tam, kad jis / ji nepralaimėtų lažybų (Oliver, 1990).

Bandydami apibrėžti organizacinio išsipareigojimo konceptą, dalis tyrėjų pasinaudojo vienakomponentiu organizacinio išsipareigojimo (apibrėžties) modeliu, sukurtu Porter et. al. (1974), kurį papildė kitomis dimensijomis, leidžiančiomis numatyti individo elgseną. Taigi išsirutuliojo daugybės multikomponentių modelių koncepcijos. Tai patvirtina tyrimai, organizacinį išsipareigojimą apibrėžiantys konceptų kompleksu, todėl ir vertinamu / matuojamu atitinkamai (Hackett et al. 1994; Meyer, Allen, 1991; Meyer, Allen, 1997). Nors vėliau kiekvienas modelis bandė

apibrėžti optimaliausias priežastis, dėl kurių darbuotojai išsipareigoja organizacijai, tačiau išsidėmėtina, kad vienakomponentio organizacinio išsipareigojimo konceptualizacija, pateikta Porter et al. (1974), vis dėlto liko jų eksperimentų / bandymų atspirtimi (Boehman, 2006).

Siekiant atkreipiant dėmesį į vienakomponentio modelio trūkumus, buvo sukurta keletas dvikomponentių organizacinio išsipareigojimo (apibrėžties) modelių. Angle, Perry (1981) sukūrė teoriją, kad organizacinio išsipareigojimo sąvokai priklauso tiek „vertybinis išsipareigojimas“, t. y. pozityvi sąsaja su organizacija, tiek „išsipareigojimas likti organizacijoje“, t. y. ekonominiai mainai tarp organizacijos ir darbuotojo, vėliau Mayer, Schoorman (1998) pervadintas į „(veiklos) organizacijoje tęstinumo išsipareigojimą“ (Boehman, 2006).

Bar-Hayim, Berman (1992) dvikomponentis modelis atspindėjo Angle, Perry (1981) teorijos esmę, tik išsipareigojimas apibrėžtas aktyviu arba pasyviu. Šiame modelyje Angle, Perry (1981) „vertybinis išsipareigojimas“ buvo pakeistas terminu „aktyviu išsipareigojimu“, kurį jie apibrėžė identifikuojančiu ir įtraukiančiu į organizaciją. „Išsipareigojimas likti organizacijoje“ buvo išverstas į „pasyvų išsipareigojimą“, t. y. troškimą likti išsidarbinusiam (Bar-Hayim, Berman, 1992).

Penley, Gould (1988) modelis, sukonstruotas remiantis Angle, Perry (1981), sujungė ankstesniojo organizacinio išsitraukimo idėjas (Penley, Gould, 1988). Penley, Gould pasiūlė šias tris išsipareigojimo dimensijas: išskaičiavimo išsipareigojimas, kuris primena Angle, Perry (1981) „išsipareigojimo likti organizacijoje“ dimensiją; susvetimėjimu paremtas išsipareigojimas, kai darbuotojas lieka organizacijoje todėl, kad stokoja kitų išsidarbinimo alternatyvų; ir moralinis išsipareigojimas, kuris primena Angle, Perry (1981) „vertybinį išsipareigojimą“ ir apima organizacijos tikslų pripažinimą bei pritarimą jiems (Penley, Gould, 1988).

Netrukus Jans (1989) pabandė išplėsti Porter et. al. (1974) modelio veikimo sritis / galimybes, įtraukdamas su darbu nesusijusius veiksmus, tokius kaip karjeros / gyvenimo etapai, darbo–šeimos sąveika, numatomą karjerą.

Allen, Meyer (1991) išplėtė organizacinio išsipareigojimo sąvoką / koncepciją, papildydami ją trimis komponentais: emocinio pobūdžio / gailėsčiu ir nepatogumu paremtas / afekcijos, (veiklos organizacijoje) tęstinumo ir norminiu / formaliuoju. Emocinio pobūdžio / afekcijos išsipareigojimas atspindi norą likti organizacijoje dėl pačios organizacijos. Veiklos organizacijoje tęstinumo išsipareigojimas būdingas darbuotojams, įsitikinusiems, kad jie neturi jokios kitos alternatyvos, išskyrus likti pas dabartinį darbdavį. Šis įsitikinimas gali kisti nuo lojalumo organizacijos indi-

vidams iki baimės prarasti pirmenybę (dėl darbo stažo), naudas ar kompensaciją. Norminis / formalusis įsipareigojimas suvokiamas kaip darbuotojo pareigos

jausmas ir prielaida, kad likti organizacijoje „yra teisinga“ (Allen, Meyer (1991). Konceptualusis Meyer, Allen (1991) modelis pateiktas 1 pav.



1 pav. Trys organizacinio įsipareigojimo komponentai pagal Meyer, Allen (1991)

Šaltinis: Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1.

Vėliau bandyta patobulinti Meyer, Allen (1991) trikomponentį konstrukta (veiklos organizacijoje), tęstinumo įsipareigojimo komponentą išskaidant į dvi skirtingas kategorijas: asmeninių aukojimąsi ir galimybių stoka (McGee, Ford, 1987). Tačiau Meyer et. al. (Meyer et. al. 2002) tyrimas parodė, kad siekiant op-

timalaus komponentų balanso, atspindinčio (veiklos organizacijoje) tęstinumo įsipareigojimo subkomponentus, minėtą skalę derėtų patikslinti.

Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 1 lent.) atspindėta preliminari darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcijos chronologinė raida.

1 lentelė

### Preliminari darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcijos chronologinė raida

Metai	Autorius	Šaltinis	Koncepcija
1960 m.	Becker	Petkevičiūtė, Kalnina, 2004	Tai procesas, kuriame organizacijos nariai sudaro „grupines lažybas“ su organizacija ir sujungia ankstesnius, netinkamus ir pašalinius veiksmus bei atlyginimus su nustatyta veiklos linija taip, kad asmuo netenka dalies savo laisvės dėl būsimojo elgesio.
1974 m.	Porter et al.	Porter et al., 1974	Tai stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir jos vertybių pripažinimas, pasiryžimas dėti pastangas organizacijos labui ir didelis troškimas likti organizacijoje.
1981 m.	Angle, Perry	Boehman, 2006	Tai pozityvi sąsaja su organizacija bei ekonominiai mainai tarp organizacijos ir darbuotojo, suvokiami kaip priedermė likti organizacijoje.
1982 m.	Mowday et al.	Mowday et al., 1982	Tai asmens emocinės reakcijos į jį samdančios organizacijos charakteristikas; atsidavimas organizacijos tikslams ir vertybėms, asmens vaidmuo ir lojalumas organizacijai jos pačios labui, o ne dėl instrumentinių vertybių.
1988 m.	Penley, Gould	Penley, Gould, 1988	Tai išskaičiavimas, pasilikimas organizacijoje todėl, kad stokojama kitų įdarbinimo galimybių bei organizacijos tikslų pažinimas ir pritarimas jiems.
1990 m.	Allen, Meyer	Allen, Meyer, 1990	Tai afekcinis / emocinio pobūdžio prisirišimas, kai suvokiamos galimos sąnaudos ir priedermė / pareiga.

1990 m.	Mathieu, Zajac	Mathieu, Zajac, 1990	Tai požiūris į darbą, kuris yra tiesiogiai susijęs su darbuotojo dalyvavimu organizacijos veikloje ketinant organizacijoje likti ir akivaizdžiai susijęs su darbo atlikimu
1992 m.	Bar-Hayim, Berman	Bar-Hayim, Berman, 1992	Tai identifikavimasis ir išitraukimas į organizaciją bei troškimas likti įsidarbinusiam.
1998 m.	Mayer, Schoorman	Boehman, 2006	Tai pozityvi sąsaja su organizacija ir ekonominiai mainai tarp organizacijos ir darbuotojo, suvokiami kaip veiklos organizacijoje tęstinumo priedermė.
2001 m.	Elizur, Koslowsky	Elizur, Koslowsky, 2001	Tai emocinis ir funkcinis prisirišimas prie savo darbo vietos.
2003 m.	Naude et al.	Martin, 2008	Tai svarbiausias kintamasis, tiesiogiai susiejantis darbuotoją ir organizaciją, tai reiškia, kad pirmasis pozityviai nusiteikęs antrojo perspektyvos atžvilgiu ir tikisi, kad jų ryšiai tęsis ilgai.
2004 m.	Petkevičiūtė, Kalnina	Petkevičiūtė, Kalnina, 2004	Tai asmens individualinės identifikacijos ir išitraukimo į tam tikrą organizaciją santykinė jėga, apibūdinama per tris veiksnius: stiprus tikėjimas organizacinėmis vertybėmis ir tikslais, pasiryžimas dėti dideles pastangas organizacijos labui ir stiprus noras būti organizacijoje.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šiandienos organizacinio išipareigojimo lygmuo dažniausia traktuotinas kompleksine trijų, daug apimančių veiksnių, t. y. asmeninių darbuotojo savybių (individo vertybės, jausmai / emocijos, požiūriai, išsilavinimas, patirtis ir individualybė), organizacinių dimensijų (valdymo klimatas, filosofija / požiūris, praktika, motyvacija, bendravimo stilius, kontroliavimo mechanizmai ir vystymosi galimybės) ir socio-ekonominių sąlygų (organizacijos aplinka, apimanti socialines vertybes, kilmę, tarpusavio santykius, sąveika ir ekonomines charakteristikos, problemos ir galimybės / perspektyvos) išraiška.

Dėl daugybės skirtingų interpretacijų sunku pateikti aiškų išipareigojimo apibrėžimą. Organizacinio išipareigojimo tyrinėjimuose išipareigojimo sąvoka plačiai naudojama, kai kalbama apie jį sukeliančias priežastis ir padarinius, arba kai aprašomi veiksniai, nulemiantys individų tapsmą išipareigojusiais ir prisirišusiais prie organizacijos, bei apie išipareigojimo ir atsidavimo būseną (O'Reilly, Chatman, 1986; Petkevičiūtė, Kalnina, 2004).

Taigi, kokie veiksniai motyvuoja darbuotoją išipareigoti organizacijai? Anušauskaitė (2002) tai iliustruoja europiniais pavyzdžiais. Tarkime, vienos didžiausių pasaulyje insulino gamintojų Danijos farmacinės grupės „Novo Nordisk“ darbuotojams svarbu, kad jų organizacija jiems siūlo visa, kas skatina gerą nuotaiką ir padeda gerai pailsėti. Tai yra ir universalus sveikatingumo centras, šalia esantis vaikų darželis, daugiau kaip šimtas pigių, atostogoms skirtų būstų visoje Europoje, tarp jų ir Paryžiuje, Romoje ir Barselonoje. Beje, organizacijoje leidžiama ginčytis ir argumentuoti. Tačiau kaip bet kurioje geroje šeimoje darbuotojai ginčijasi tik viduje, o už organizacijos ribų jai rodo ypatingą ištikimybę, ypač tuomet, jeigu sprendimai jau priimti.

Universitetiniame miestelyje Agrate netoli Milano „ST Microelectronics“ puslaidininkių įmonės darbuo-

tojais neslepia, kad organizacija jiems nemoka didelių atlyginimų. Be abejo, jie norėtų uždirbti daugiau, tačiau dažnas tvirtina atmetęs pasiūlymus pereiti dirbti į kitas organizacijas, kadangi čia yra draugiška, pagarbi, dėmesinga, įkvepianti kūrybai ir darbui aplinka. Pažymėtina, kad darbuotojai organizacijoje ypač vertina galimybę įgyti naujų specialybių ir tobulėti (kasmet ST personalas turi teisę 58 darbo valandas skirti studijoms).

Švedijos draudimo bendrovė „Scandia“ darbuotojams yra labai humaniška, pavyzdžiui, susirgus vaikui, darbuotojui sudaromos visos sąlygos nesislaptant likti namuose. Tačiau čia peršamos „žinojimo vadybos idėjos“, kitaip tariant, vykdoma kampanija, kurios pagrindinė kryptis – leisti žmonėms prisiimti atsakomybę, nelaukti, kol patiems bus pasakyta, ką daryti, bet patiems spręsti. Žodžiu, galybę naujų idėjų pateikia patys organizacijos darbuotojai, kurie jaučia, kad organizacijos valdymas yra jų rankose, nes senasis komandinis-kontrolinis tarpusavio santykių būdas jų organizacijai absoliučiai nepriimtinas.

Vokietijos automobilių gamykloje „Porsche“ beveik kiekvienas darbuotojas – tikras sportinių automobilių entuziastas. Beje, darbuotojų požiūris į organizaciją išskirtinis ir todėl, kad čia nėra atgrasaus konvejerio darbo, kiekvienas lenktyninis automobilis yra originalus. Darbininkas, kuris dažo tris paskutinius sluoksnius, išgraviruoja savo pavardę ant dešiniojo užpakalinio žibinto. Šis parašas yra puikiausias pavyzdys, demonstruojantis, kaip pagarbiai žiūrima į meistriškumą, kuris tiesiog persmelkęs šią organizaciją. Žodžiu, tai fabrikas, kur vadovauja darbininkai. Čia daug mažiau hierarchijos ir oficialumo nei kitose Vokietijos įmonėse.

Suomijos komunikacijos gigantas „Nokia“ traukia žmones būtent dėl savo sėkmės ir akcentuojamo darbo būdo, orientuotino į atvirumą, garbingumą, kolektyvinį darbą, paklusnumą ir atsakomybę. Organizaci-

jos pagrindinėje būstinėje yra visko, ko trokšta širdis: sauna, visą parą veikianči gimnastikos salė, pigi savi-tarnos valgykla ir medicinos punktas. Deja, nuolatine įtampa čia niekuomet nesiliauja. Darbuotojų rotacija vyksta kas du metai, todėl visuomet privalu atnaujinti savo verslo žinias. Organizacijoje apie darbuotojus sprendžiama ne pagal titulus. Žmonės stengiasi kuo geriau pasirodyti prieš vadovus.

Deja, nedaugelis šių Anušauskaitės (2002) pateiktų charakteristikų buvo empiriškai pagrįstos ir patvirtintos, nors, neabejotina, kad didėjant organizacinio išipareigojimo svarbai šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje, organizacijoms ypač svarbu turėti lojalius joms darbuotojus. Remiantis Anušauskaite (2002), darbo vietos funkcionuoja naudodamos energiją, kurią sukuria ištikimi ir atsidavę darbuotojai, taigi ne kas kitas, o tik sumaniai parinkta ir suformuota komanda padeda organizacijoms tapti pasaulio lyderėmis. Todėl svarbu žinoti, darbuotojų išipareigojimo organizacijai veiksnius, suprasti ir tobulinti jų derinimo mechanizmą.

Neginčytina, kad organizacinio išipareigojimo sampratos vystymąsi sąlygoja tam tikri veiksniai. Mokslininkai, tyrinėję išipareigojamą organizaciniame kontekste, atskleidė išipareigojimo koncepto prasmę, pateikė multidimensinę rišančiųjų jėgų struktūrą (Angle, Perry, 1981; Mayer, Schoorman, 1992; Meyer, Allen, 1997; Mowday ir kt., 1979; O'Reilly, Chatman, 1986) ir parodė egzistuojančius daugialypius išipareigojimo židinius (Becker, Billings, 1993; Meyer ir kt., 1993; Redman, Snape, 2005; Vandenberghe et al., 2004).

Mowday et. al. (1979) atpažino veiksnius, apimančius asmeninius būdo bruožus, darbinės patirtis, organizacines ir su darbu susijusias ypatybes, kuriuos Angle, Perry (1983) supaprastino iki veiksmų, sietinų su organizacija ir darbuotoju.

Išipareigojamą motyvuojančių veiksmų tyrimuose ypač išryškinta vertybių svarba. Beje, šis išskirtinis dėmesys sutelkiamas į:

- darbinės vertybes (Dose, 1997; Elizur & Koslowsky, 2001; Kidron, 1978; McDonald & Gandz, 1992; Sagie et al., 1996);
- kultūrinės vertybes (Hofstede et al., 1990; Wasti, 2003);
- vertybių sutapimą (Chatman, 1991; Dose, 1997; Kalliath et al., 1999; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer et al., 1998 a; Van Vianen, 2000; Vandenberghe & Peiro, 1999).

Tyrimų tikslams buvo panaudoti įvairūs vertybių rinkiniai organizaciniam išipareigojimui paaiškinti ar numatyti, iš kurių daugumą sudarė bendrieji vertybių sąrašai be jungiančiosios tarpusavio santykių struktūros / sistemos (O'Reilly & Chatman, 1986; McDonald & Gandz, 1992).

Šio požiūrio trūkumas tas, kad jis veda į specializuotus vertybių modelius / šablonus, sunkiai apiben-

drinančius žmones ir organizacijas. Dalis tyrėjų, priešingai, pateikė sistemiškesnį požiūrį į vertybių tyrinėjimą. Pavyzdžiui, Hofstede et al. (1990) pagrindžia dimensinę struktūrą kultūroms išskirti, tiesiogiai tinkamą palyginti nacionalines kultūras (Quinn et al., 1988; Quinn & Spreitzer, 1991). Quinn, Rohrbaugh (1983) sukūrė vadinamą *Konkuruojančių vertybių struktūrą* (KVS), tapusią dominuojančiu vertybių rinkiniu organizacijos kultūroms vertinti (Cameron & Quinn, 1999; Harris & Mossholder, 1996; Kalliath et al., 1999; O'Neill & Quinn, 1993; Van Vianen, 2000; Vandenberghe & Peiro, 1999; Verplanken, 2004).

Ankstesni tyrimai, nagrinėję organizacinio išipareigojimo pirmtakus (Steers, 1977; Mathieu & Zajac, 1990; McClurg, 1999), išskiria tris veiksmų kategorijas, taikytas Joiner, Bakalis (2006) studijoje, t. y. asmenines ypatybes, su darbu susijusius ir išitraukimo į darbą veiksmus.

Vienos labiausiai tikrinamų organizacinio išipareigojimo veiksmų – asmeninio ir demografinio pobūdžio ypatybės / charakteristikos. Joiner, Bakalis (2006) modelis apima šias asmenines ypatybes / charakteristikas: lytį, išsilavinimo / išsismokslinimo lygį, šeimyninę padėtį ir šeimynines pareigas / išipareigojimus.

Šeimyninė padėtis ir / ar šeimyninės pareigos / išipareigojimui buvo dažnai traktuojamos giminiškais išipareigojimais, asocijuotais su organizaciniu išipareigojimu (Hrebiniak & Alutto, 1972; Angle & Perry, 1983; Mottaz, 1988; Iverson & Buttigieg, 1998). Tai gi laipsnis, iki kurio individas priklauso nuo savo pajamų, sąlygotų laipsnį, iki kurio darbuotojas jaučiasi susisaisęs su organizacija, todėl darbuotojai, giminiškai išipareigoję, būtų labiau priklausomi nuo organizacijos tam, kad patenkintų savo finansinius poreikius / lūkesčius (Angle & Perry, 1983; Iverson & Buttigieg, 1998). Pagal šią organizacijų / organizacinę teoriją vedę mokslininkai labiau išipareigoję šeimai (pvz., turintys daugiau vaikų), todėl greičiausiai pasižymėtų stipresniu emociniu prisirišimu ir (veiklos) organizacijoje tęstinumo išipareigojimu (Hackett et al., 1994; Iverson, 1992). Remiantis darbo / šeimos konfliktus analizuojančia mokslinė literatūra, šeimai stipriau išipareigoję mokslininkai, norėdami išspręsti savo konfliktus, galėtų pirmiau tenkinti šeimyninius nei organizacinius poreikius (Byron, 2005). Šiuo atveju giminiškumas su išipareigojimu asocijuotųsi neigiamai.

Lyčių ir organizacinio išipareigojimo tyrimai taip pat pateikė atitinkamas išvadas. Pavyzdžiui, Wahn (1998) studija su žmogiškųjų išteklių / personalo vadovais parodė, kad moterims labiau nei vyrams būdingesnis stipresnis (veiklos) organizacijoje tęstinumo išipareigojimas. Tuo tarpu Nigo & Tsang (1998) neaptiko reikšmingų lyčių ir išipareigojimo sąveikų / sąsajų. Tolesnis Mathieu & Zajac (1990) metaanalitinis

tyrimas atskleidė, kad moterims labiau nei vyrams būdingas afekcijos / emocinio pobūdžio įsipareigojimas organizacijai.

Išsilavinimo lygis, priešingai, koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu (Angle & Perry, 1983; Mathieu & Zajac, 1990; Tansky et al., 1997; Wahn, 1998). Labai išsimokslinę individai tikėtina, kad turės didesnius lūkesčius nei kartais organizacija gali patenkinti, todėl susilpnina savo darbuotojų emocinio pobūdžio įsipareigojimą (Tansky et al., 1997). Beje, darbuotojams vis labiau tobulinantis, organizacijai gali tapti komplikauta tai tinkamai atlyginti (pagal individo suvokimą / poreikį / lūkesčius) suvienodinant tarpusavio mainus. Ankstesni tyrimai parodė, kad išsilavinimas yra specifiskai siejamas su (veiklos) organizacijoje tęstinumo įsipareigojimu (Allen & Meyer, 1990; Angle & Perry, 1983; Meyer & Allen, 1997). Tie, kurių išsilavinimo / išsimokslinimo lygis žemas, greičiausiai neįtikėtina, kad pasižymės įgūdžiais, pritaikytiniais kitose organizacijos srityse (Allen & Meyer, 1990), todėl išsilavinimas / išsimokslinimas yra negatyviai susijęs su (veiklos) organizacijoje tęstinumo įsipareigojimu (Mathieu & Zajac, 1990; Wahn, 1998; McClurg, 1999).

Su darbu sietinos ypatybės taip pat veikia organizacinį įsipareigojimą ir metodus, naudojamus vadovo tam, kad padėtų darbuotojui suprasti užduotis ir pareigas. Šie metodai, struktūruojantys ir formalizuojantys užduotis, padaro jas aiškesnes ir supažindina darbuotojus su grįžtamoju ryšiu (Steers, 1977; McClurg, 1999). Joiner & Bakalis (2006) išskyrė keturias su darbu sietinas ypatybes: vadovo palaikymą / paramą, bendradarbio palaikymą / paramą, pareigybės apibrėžtumą ir prieigą prie išteklių.

Eisenberger et. al. tyrimas (1986) atskleidė, kad darbuotojo organizacinis įsipareigojimas yra stipriai veikiamas (pa)jaučiamos organizacinės paramos atveju. Tikėtina, kad darbuotojai jaučia priedermę atsilyginti už tai afekcijos / emocinio pobūdžio įsipareigojimo forma (Shore & Wayne, 1993). Vėlyvesnis Mottaz (1988) tyrimas, atliktas su įvairių profesijų darbuotojais, atskleidė, kad darbuotojai, jautę draugiškumą ir palaikymą iš bendradarbių ir vadovų pusės, atitinkamai pasižymėjo stipriu, pozityviu įsipareigojimu savo organizacijoms.

Joiner & Bakalis (2006) tyrimo atveju vadovai-kordinatoriai (paprastai dėstytojai, atsakingi už dalyką) ir bendradarbiai, dėstantys tą patį dalyką, dažniausia suteikia pirminį palaikymą, informaciją ir darbui būtiną grįžtamąjį ryšį. Stiprus vadovų ir bendradarbių palaikymas tikėtina, kad ne tik padidina užduočių aiškumą, bet taip pat parodo rūpestį, domėjimąsi ir palaikymą eiliniam dėstytojui / moksliniam darbuotojui. Taip dėstytojo / mokslininko įsipareigojimas, tikėtina, sustiprėja.

Pareigybės apibrėžtumumas susijęs su laipsniu, iki kurio pareiginiai lūkesčiai yra aiškūs ir gerai suprantami (Rizzo et al., 1970). Rizzo et. al. (1970) atrado, kad pareigybės apibrėžtumumas buvo teigiamai susijęs su darbo patrauklumo samprata darbuotojams ir negatyviai susijęs su tikimybe iš darbuotojų pusės palikti darbą. Vėliau Morris & Steers (1980) mokslinis darbas patvirtina rašytinių taisyklių, procedūrų (padidinančių vaidmens aiškumą) ir darbuotojo organizacinio įsipareigojimo ryšį.

Galiausiai prieiga prie išteklių gali būti labai reikšminga su darbu sietina ypatybė, veikianti darbuotojo organizacinį įsipareigojimą. Pirmiausia prieiga prie išteklių atspindi organizacijos įsipareigojimą ir paramą eiliniam darbuotojui, kuris, tikėtina, atsilygins tuo pačiu (Angle & Perry, 1983). Antra, prieiga prie išteklių aprūpina darbuotoją reikiamomis priemonėmis tam, kad užduotys būtų atliktos lengvai, efektyviai ir skatintų darbuotojo savikontrolę, produktyvumą (Spreitzer, 1996). Pavyzdžiui, universiteto aplinkoje prieiga prie išteklių traktuotina kaip darbo vieta, dauginimo įranga, kanceliarinė ir administracinė pagalba, galimybė naudotis kompiuteriu. Numanytina, kad prieiga prie šių išteklių demonstruoja organizacijos požiūrį į darbuotoją, t. y. jo vertinimą, taip skatindama darbuotojo organizacinį įsipareigojimą (Joiner & Bakalis, 2006).

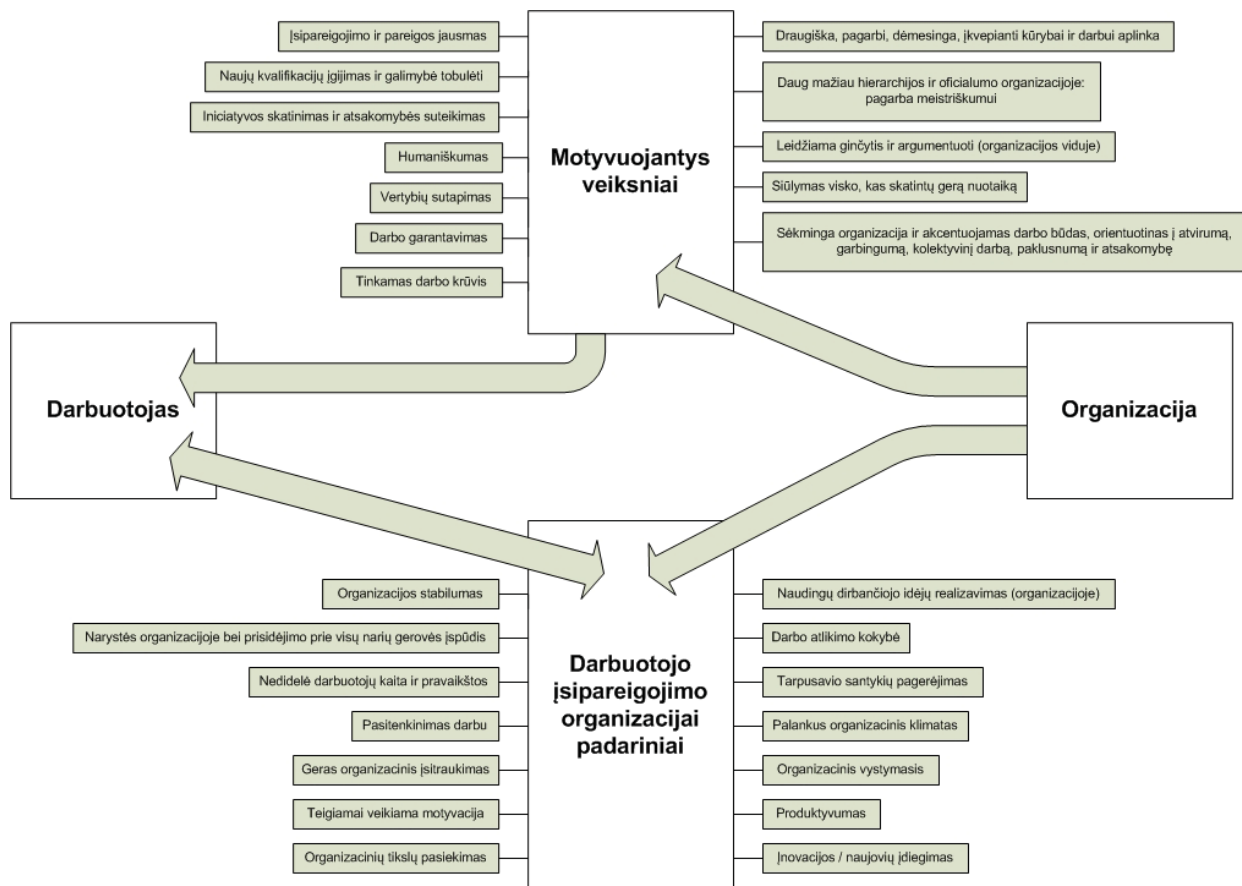
Įsitraukimas į darbą gali būti apibūdintas lygiu, iki kurio darbuotojai įtraukti į organizaciją jaučiasi joje integruvęsi. Joiner & Bakalis (2006) savo moksliniame darbe išskiria šiuos įtraukimo į darbą veiksnius: pareigų ėjimo laiką organizacijoje; ar dėstytojas / mokslininkas studijuoja tame pačiame universitete, kuriame jis / ji dirba; ar dėstytojas / mokslininkas dirba papildomai / turi antrą darbą.

Hrebiniak & Alutto (1972) studijoje prieita išvados, kad darbinė patirtis (pareigų ėjimo laikas) buvo reikšmingiausi kintamieji, sąlygoję organizacinį, ypač (veiklos) organizacijoje tęstinumo, įsipareigojimą. Remiantis (veiklos organizacijoje) tęstinumo įsipareigojimo definicija, bet koks veiksnys, vedantis į palankias, ekonominiu požiūriu „pusių lažybas“, toks kaip pareigų ėjimo laikas organizacijoje, turėtų padidinti įsipareigojimą, kol jis nebūtų nusvertas neigiamų veiksmų. Iš esmės pareigų ėjimo laikas sudaro galimybę jaustis vis labiau priklausančiu organizacijos nariams ir vis labiau lojaliu organizacijai.

Turėjimas papildomo darbo / antro darbo turėjimas yra kita įsitraukimo į darbą ypatybė, potencialiai sąlygojanti įsipareigojimą. Pavyzdžiui, Australijos universitetuose eilinis jaunesnysis dėstytojas apskritai dirba daugiausia šešias valandas per savaitę, todėl neretai turi daugiau nei vieną darbą tam, kad patenkintų savo finansinius poreikius. Taigi organizacinis įsipareigojimas „padalijamas“ skirtingoms organizacijoms, todėl yra susilpninamas (Joiner & Bakalis, 2006).

Identifikavusi ir išanalizavusi pagrindinius darbuotojo išsipareigojimą organizacijai motyvuojančius veiksnius, išanalizavus ir susisteminius tyrėjų požiūrius į „organizacinio išsipareigojimo“ sąvoką vadybos

moksle ir organizacijų veikloje bei apibendrinus darbuotojo išsipareigojimo organizacijai padarinius šio straipsnio sukonstruotas darbuotojo išsipareigojimo organizacijai konceptualusis modelis (žr. 2 pav.).



2 pav. Darbuotojo išsipareigojimo organizacijai konceptualusis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Modelyje darbuotojo išsipareigojimą organizacijai lemia pagrindiniai jį motyvuojantys veiksniai, tokie kaip išsipareigojimo ir pareigos jausmas; naujų kvalifikacijų įgijimas ir galimybė tobulėti; iniciatyvos skatinimas ir atsakomybės suteikimas; humaniškumas; vertybių sutapimas; darbo garantavimas; tinkamas darbo krūvis; draugiška, pagarbi, dėmesinga, įkvepianti kūrybai ir darbui aplinka; mažesnė hierarchija ir oficialumas organizacijoje ir pagarba meistriškumui; galimybė ginčytis ir argumentuoti organizacijos viduje; siūlymas visko, kas skatintų gerą nuotaiką; sėkmingos organizacijos atvejis ir akcentuojamas darbo būdas, orientuotas į atvirumą, garbingumą, kolek-

tyvinį darbą, paklusnumą ir atsakomybę. Tuo būdu išsipareigojęs darbuotojas organizacijai atneš tikėtinus teigiamus padarinius, tokius kaip organizacijos stabilumas; narystės organizacijoje ir prisidėjimo prie visų narių gerovės išpūdis; nedidelė darbuotojų kaita ir pravaikštos; pasitenkinimas darbu; geras organizacinis išitraukimas; teigiama motyvacija; organizacijos tikslų pasiekimas; naudingų dirbančiojo idėjų realizavimas organizacijoje; darbo atlikimo kokybė; tarpusavio santykių pagerėjimas; palankus organizacinis klimatas; organizacinė plėtra; produktyvumas; inovacijas ir naujovių diegimas. Minėti darbuotojo išsipareigojimo organizacijai padariniai veikia ir patį darbuotoją.



## Išvados

1. Individo ir organizacijos santykių visumą formuoja daugelis elementų. Jei vertinti pastaruosius prognozuojamus pokyčius, sietinus su užimtumu ir organizacijos prigimtimi bei neadekvačius organizacijos darbuotojų požiūrius, darbo etika, motyvuojančius veiksniai ir vertybes, vienas reikšmingiausių individo ir organizacijos santykių valdymo elementas – organizacinio įsipareigojimo valdymas – yra svarbi modernaus žmogiškųjų išteklių valdymo tema.
2. Daug ginčų ir nesutarimų keliantis faktas yra nevienodai apibrėžiamas „organizacinio įsipareigojimo“ konceptas mokslinėje literatūroje. Mokslininkai paprasčiausiai šiai sąvokai priskiria savo interpretaciją, todėl dėl aplinkos pokyčių atsiranda vis daugiau jos turinių papildymų. Bandydami apibrėžti organizacinio įsipareigojimo konceptą, dalis tyrėjų pasinaudojo viena komponentu organizacinio įsipareigojimo (apibrėžties) modeliu, sukurtu Porter et. al. (1974), kurį papildė kitomis dimensijomis, leidžiančiomis numatyti individo elgseną. Taigi išsirutuliojo daugybės multikomponentų modelių koncepcijos. Šiandien organizacinio įsipareigojimo lygmuo dažniausia traktuojamas kompleksine trijų daug apimančių veiksnių, t. y. asmeninių darbuotojo savybių (individo vertybės, jausmai / emocijos, požiūriai, išsilavinimas, patirtis ir individualybė), organizacinių dimensijų (valdymo klimatas, filosofija / požiūris, praktika, motyvacija, bendravimo stilius, kontroliavimo mechanizmai ir vystymosi galimybės) ir socio-ekonominių sąlygų (organizacijos aplinka, apimanti socialines vertybes, kilmę, tarpusavio santykius, sąveiką ir ekonomines charakteristikas, problemos ir galimybės / perspektyvos) išraiška.
3. Organizacinio įsipareigojimo sąvoka plačiai vartojama, kai kalbama apie ją sukeliančias priežastis ir padarinius, arba kai aprašomi veiksniai, lemiantys individų įsipareigojimą ir prisirišimą prie organizacijos.
4. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konceptualiojo modelio esmė ta, kad darbuotojo įsipareigojimą organizacijai lemia motyvuojantys veiksniai (įsipareigojimo ir pareigos jausmas, naujų kvalifikacijų įgijimas ir galimybė tobulėti, iniciatyvos skatinimas ir atsakomybės suteikimas, humaniškumas, vertybių sutapimas, darbo garantavimas, tinkamas darbo krūvis ir t. t.), o įsipareigojęs darbuotojas asocijuojasi su neišvengiamais padariniais organizacijai (organizacijos stabilumas, nedidelė darbuotojų kaita ir pravaikštos, organizacijos tikslų pasiekimas, palankus organizacinis klimatas, inovacijos, organizacinis vystymasis ir t. t.).

## 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. Angle, H. L., Perry, J. L. (1983). Organizational commitment – individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10, 123–146.
4. Anušauskaitė, E. (2002). Kompanijų sėkmės garantas – atsidavęs darbuotojas. *Personalo vadyba*, 5 (51), 28–33.
5. Bar-Hayim, A., Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (4), 379–387.
6. Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 34–42.
7. Becker, T. E., Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177–190.
8. Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464–482.
9. Boehman, J. (2006). Affective, Continuance and Normative Commitment Among Student Affairs Professionals (Doctoral dissertation, North Carolina State University, 2006). *Dissertation Abstracts International*, 67 (6), 2066.
10. Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), 169–182.
11. Caldwell, D. F., Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245–261.
12. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley, Reading, MA.
13. Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
14. Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (2<sup>nd</sup> ed.) Champagne, IL: Human Kinetics.
15. Dose, J. J. (1997). Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219–240.
16. Elizur, D., Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22, 593–599.
17. 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.

18. Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22, 527–547.
19. Harvey, D. F., Brown, D. R. (1992). *An Experiential Approach to Organization Development*, 4th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
20. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
21. Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573.
22. Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1994). The commitment trust theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–38.
23. Iverson, R. (1992). *Employee intent to stay: an empirical test of revision of the Price and Mueller model*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Iowa.
24. Iverson, R. D., Buttigieg, D. M. (1998). Affective, normative, and continuance commitment: can the ‘right kind’ of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36 (3), 307.
25. Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors, and career / life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10 (3), 247–266.
26. Joiner, T. A., Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20 (6), 439–452.
27. Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 143–58.
28. Katzell, R. A., Thompson, D. E. (1990). Work motivation. *American Psychologist*, 45 (2), 144–153.
29. Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239–247.
30. McClurg, L. N. (1999). Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1), 5–26.
31. Martin, S. S. (2008). Relational and economic antecedents of organizational commitment. *Personnel Review*, 37 (6), 589–608.
32. Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and the consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 107, 247–255. AR 8, 171–194.
33. Mayer, R. C., Schoorman, D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671–84.
34. 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.
35. McDonald, P., Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organisational Dynamics*, 20 (3), 64–77.
36. McGee, G. W., Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638–642.
37. Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatry, I. R. (1990). Affective and continuance commitment of the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710–720.
38. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
39. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538–551.
40. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage, Thousand Oaks, CA.
41. Meyer, J. P., Irving, P. G., Allen, N. J. (1998a). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 25–52.
42. Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
43. 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 (3), 20–52.
44. Meyer, J. P., Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004*. Ontario, Canada: University of Western Ontario.
45. Morris, J. H., Steers, R. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 17, 50–57.
46. Mottaz, C. J. (1988). Determinant of commitment. *Human Relations*, 41(6), 467–482.
47. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
48. Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
49. Nigo, H., Tsang, W. (1998). Employment practices and organizational commitment: differential effects for men and women. *International Journal of Organizational Analysis*, 6 (3), 251–266.

50. Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19–31.
51. O’Neill, R. M., Quinn, R. E. (1993). Editors’ note: Applications of the competing values Framework. *Human Resource Management*, 32 (1), 1–7.
52. 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.
53. 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.
54. Petkevičiūtė, N., Kalnina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 179–193.
55. 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, 604–609.
56. Porter, L. W., Crampon, W. J., Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 223–240.
57. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a Competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377.
58. Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
59. Quinn, R. E., Spreitzer, G. M. (1991). “The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life”, in Woodman, R. W., Pasmore, W. A. (Eds), *Research on Organizational Change and Development*, JAI Press, Greenwich, CT, 115–142.
60. Redman, T., Snape, E. (2005). Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behaviour. *Journal of Management Studies*, 42, 301–28.
61. Ricketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358–384.
62. Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150–163.
63. Rowland, K.M., Ferris, G.R. (1982) *Personnel Management*. Allyn & Bacon, Boston, MA.
64. Sagie, A., Elizur, D., Koslowsky, M. (1996). Work values: a theoretical review and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 503–514.
65. Shore, L. M., Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774–780.
66. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483–504.
67. Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56.
68. Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56.
69. Tansky, J. W., Gallagher, D. G., Wetzel, K. W. (1997). The effect of demographics, work status, and relative equity on organizational commitment: looking among part-time workers. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 315–326.
70. Vandenberghe, C., Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values: their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 571–583.
71. Vandenberghe, C., Bentein, K., Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47–71.
72. Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-organization fit: the match between newcomers’ and recruiters’ preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 1–32.
73. Verplanken, B. (2004). Value congruence and job satisfaction among nurses: a human relations perspective. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 599–605.
74. Vuuren, M., Veldkamp, B. P., Jong, M. D. T., Seydel, E. R. (2008). Why work? Aligning foci and dimensions of commitment along the axes of the competing values framework. *Personnel Review*, 37 (1), 47–65.
75. Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23 (3), 256–267.
76. Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303–321.

## Organizational Commitment as a Theoretical Construct

### Summary

At a time when organizations are becoming progressively global and finding it challenging to compete in an increasingly dynamic environment, companies are relentlessly searching for ways to gain an edge over their competitors and enhance their bottom line.

In order to determine the factors that may relate to organizational commitment, first of all we need to understand the concept of commitment. It is quite new in Lithuanian organizational psychology, although the concept is common in other countries.

Commitment represents a very desirable but somewhat elusive attitude in many organizational settings. Previo-

us research suggests that organizational commitment can have a beneficial impact on organizations such as reduced turnover, lower absenteeism, and increased productivity. While researchers have varied their emphasis, most suggest that commitment represents both an attitude that describes an individual's linkage to the organization and a set of behaviors by which individuals manifest that link.

Managers could benefit from understanding the predictors of committed manpower because they can initiate interventions when a problem exists.

**Keywords:** organizational commitment, organizational behavior, human resource management.