



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

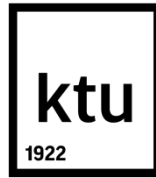
Laura Markauskaitė

**ORGANIZACINIŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ SMULKIOSE ĮMONĖSE LEMIANTYS
VEIKSNIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas prof. dr. Violeta Šilingienė

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**ORGANIZACINIŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ SMULKIOSE ĮMONĖSE LEMIANTYS
VEIKSNIAI**

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

V MGUVL-5 gr. Laura Markauskaitė
2016 12

Vadovas

prof. dr. Violeta Šilingienė
2016 12

Recenzentas

lekt. dr. Jurga Duobienė
2016 12

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Laura Markauskaitė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse lemiantys veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gruodžio 19 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Lauros Markauskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse lemiantys veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
SUMMARY	7
ĮVADAS	9
1. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO SMULKIOSE ĮMONĖSE PROBLEMATIKA	11
2. TEORINĖ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO ANALIZĖ.....	18
2.1. Organizacinio įsipareigojimo samprata bei tipai.....	18
2.2. Teorinių organizacinio įsipareigojimo modelių analizė	26
2.3. Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai	30
2.4. Organizacinio įsipareigojimo modelis smulkiose įmonėse	38
3. ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ SMULKIOSE ĮMONĖSE LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODIKA	43
4. VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ SMULKIOSE ĮMONĖSE TYRIMAS IR DISKUSIJA	46
4.1. Respondentų charakteristika	46
4.2. Organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių smulkiose įmonėse tyrimo rezultatai	47
4.3. Organizacinio įsipareigojimo tipų tyrimo rezultatai	57
4.4. Organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių sąsają su organizacinio įsipareigojimo tipais smulkiose įmonėse	60
4.5. Apibendrinti empirinio organizacinio įsipareigojimo smulkiose įmonėse tyrimo rezultatai ir diskusija	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	66
NAUDOTA LITERATŪRA	68
PRIEDAI	73
1 PRIEDAS	74
2 PRIEDAS	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Įsipareigojimo organizacijai sąvokos	18
2 lentelė	Įsipareigojimo organizacijai koncepcinių modelių palyginimas	27
3 lentelė	Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai	32
4 lentelė	Organizacinio įsipareigojimo tipai ir juos lemiantys veiksniai	41
5 lentelė	Anketos klausimų skirstymas	44
6 lentelė	Respondentų demografinės charakteristikos	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	Darbuotojų skaičius pagal įmonės tipą	11
2 paveikslas	Įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapai	21
3 paveikslas	Organizacinio įsipareigojimo smulkiose įmonėse modelis	39
4 paveikslas	Darbo stažas UAB „Immobilita“	47
5 paveikslas	UAB „Immobilita“ rūpinimasis darbuotojais	48
6 paveikslas	Darbo pasitenkinimas UAB „Immobilta“	49
7 paveikslas	Ilgalaikiam darbui organizacijoje įtaką turinčių veiksnių vertinimas. (1)	50
8 paveikslas	Ilgalaikiam darbui organizacijoje įtaką turinčių veiksnių vertinimas. (2)	51
9 paveikslas	Ilgalaikiam darbui organizacijoje įtaką turinčių veiksnių vertinimas. (3)	52
10 paveikslas	Veiksnių, lemiančių organizacinį įsipareigojimą organizacijoje pasireiškimas. (1)	53
11 paveikslas	Veiksnių, lemiančių organizacinį įsipareigojimą organizacijoje pasireiškimas. (2)	54
12 paveikslas	Veiksnių, lemiančių organizacinį įsipareigojimą organizacijoje pasireiškimas. (3)	55
13 paveikslas	Emocinio įsipareigojimo tipą lemiančių veiksnių pasireiškimas organizacijoje	58
14 paveikslas	Tęstinio įsipareigojimo tipą lemiančių veiksnių pasireiškimas organizacijoje	59
15 paveikslas	Normatyvinio įsipareigojimo tipą lemiančių veiksnių pasireiškimas organizacijoje	60
16 paveikslas	Empirinio tyrimo rezultatais grįstas organizacinio įsipareigojimo smulkiose įmonėse modelis.	61

Markauskaitė, Laura. Factors of organizational commitment in small business. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: *organizational commitment, employees, small enterprises, individual factors, organizational factors.*

Kaunas, 2017. 73 p.

SUMMARY

Employees are one of the most important resources of the company. Responsible, honest, professional and loyal employees are in high demand. Therefore, today's companies, during a great competition between employers, are faced with a big challenge keeping these employees in their company. High staff turnover result in significant losses - recruitment, adaptation period, grasping familiarity with internal processes, procedures and culture, and adaptation to the team takes a lot of time at the company's expense. This topic is highly relevant and due to high emigration and the increasing labor shortage in Lithuania, employers are faced with recruitment and conservation challenges.

This situation impacts small businesses even more as they can't compete with large and international companies with work conditions and internal culture. This paper examines the factors that lead to greater organizational commitment of employees in small enterprises – the analysis focuses on what the employers have to do in order to retain employees and increase their loyalty to the company.

The object of the work - organizational commitment in small enterprises.

The aim of the work - setting organizational commitment determinants in small companies to provide small business organizational commitment model.

The tasks of the work:

1. Aggregate organizational commitment concept and typology.
2. Analyze theoretical models of organizational commitment and its factors.
3. Empirically investigate the determinants of organizational commitment in small enterprises.
4. Identify the structural determinants of organizational commitment model.

An empirical study was designed to find out which factors have the greatest influence on the organizational commitment in small enterprises. The survey results have concluded that there is a normative and affective organizational commitment type in the small enterprises. Organizational factors affecting organizational commitment in small businesses: a good relationship with the manager, feedback from managers, occupation, head of management style, clear organization's policy and objectives, organizational culture, the opportunity to participate in decision-making, good and fair

remuneration, job satisfaction, coworkers support the recognition and awards, public assessment of the personal values of coincidence with the goals of the company, job security, granting independence.

IVADAS

Temos aktualumas. Darbuotojai – vienas svarbiausių įmonės resursų. Kiekvienos įmonės gyvavimas tiesiogiai susijęs su įmonėje dirbančiais žmonėmis, jų lojalumu, motyvacija bei pasitenkinimu savo darbu. Nuo įmonėje dirbančių darbuotojų darbo kokybės priklauso įmonės sėkmė ir rezultatai. Todėl kiekvienai įmonei darbuotojai yra labai svarbus veiksnys.

Atsakingi, sąžiningi, profesionalūs ir lojalūs darbuotojai turi didelę paklausą. Todėl šiandieninės įmonės, vykstant didelei konkurencijai tarp darbdavių, susiduria su dideliu iššūkiu - išlaikyti tokius darbuotojus savo įmonėje. Esant didelei darbuotojų kaitai įmonės patiria didelius nuostolius – naujo darbuotojo priėmimas, adaptacinis periodas, įmonės veiklos perpratimas, susipažinimas su procesais, vidine tvarka ir kultūra, adaptacija prie kolektyvo užtrunka nemažai laiko ir tas laikotarpis įmonei kainuoja. Pradėjus augti privataus verslo sektoriui ir didėjant darbdavių konkurencijai dėl darbuotojų jau nuo 1950 m. buvo pradėta nagrinėti darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tema. Ši tema itin aktuali ir Lietuvoje, nes dėl didelės emigracijos ir didėjančio darbo jėgos trūkumo, darbdaviai susiduria su darbuotojų paieškos ir išsaugojimo iššūkiais. Sudėtinga situacija ir smulkaus verslo atstovams, kurie ne visuomet darbo sąlygomis ir vidine kultūra gali konkuruoti su didelėmis, ypač tarptautinėmis organizacijomis. Todėl šiame darbe nagrinėjama, kokie veiksniai lemia didesnę darbuotojų organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse – ką turi analizuoti ir į ką atkreipti dėmesį darbdavys, siekdamas išlaikyti darbuotojus ir didinti jų organizacinį įsipareigojimą įmonei.

2016 m. pradžioje Lietuvoje buvo 79 840 veikiančių ūkio subjektų, iš kurių mažos įmonės (10-49 darbuotojai) sudarė 16,10 % (12 850 įmonės). Didžiausią dalį veikiančių ūkio subjektų sudarė labai mažos įmonės (1-9 darbuotojai) - 80,39%. Kaip matome iš statistikos departamento duomenų (<http://osp.stat.gov.lt/>), didelės įmonės sudaro tik labai mažą dalį (3,51%). Nors didžiausia dalis įmonių yra – labai mažos įmonės, darbuotojų skaičiumi daugiausiai dirba smulkiose įmonėse (mažose) (27,23%). Dėl šios ir dėl anksčiau minėtų smulkių įmonių konkurencingumo priežasčių šiame darbe pasirinkta analizuoti smulkias įmones, kurių segmentas šalyje yra daug didesnis nei didelių įmonių.

Mokslinis problemos ištyrimo lygis. Nuo tada, kai buvo pradėtas analizuoti organizacinis įsipareigojimas, tyrimų susijusių su organizaciniu įsipareigojimu buvo atlikta labai daug. Yra išskiriami įvairūs veiksniai, lemiantys organizacinį įsipareigojimą, kuriuos analizavo Šliauterytė (2014), Genevičiūtė – Janonienė ir Endriulaitienė (2010), Kirkman'as ir Shapiro (2016), Buchanan'as (2016), Rana (2010), Rimšaitė (2009); naujo darbuotojo organizacinio įsipareigojimo formavimuisi svarbius veiksnius tyrė Payne ir Huffman'as (2005), Sahgal'a (2016); organizacinio įsipareigojimo svarbą analizavo Adomaitytė (2012), Kavaliauskienės (2009).

Keli atlikti tyrimai, kurie tyrė organizacinio įsipareigojimo sąsajas su organizacijos dydžiu, parodė, kad didesnis organizacinis įsipareigojimas yra siejamas su mažesnėmis įmonėmis (Masėnaitė,

2008; Halbesleben ir Tolbert, 2014). Tačiau yra mažai analizuota ir trūksta tyrimų, kurie padėtų atskleisti, kokie veiksniai lemia didesnę organizacinę įsipareigojimą būtent smulkiose įmonėse.

Problema – kokie veiksniai lemia organizacinę įsipareigojimą smulkiose įmonėse?

Darbo objektas – organizacinis įsipareigojimas smulkiose įmonėse.

Darbo tikslas – nustatčius organizacinę įsipareigojimą lemiančius veiksnius smulkiose įmonėse, pateikti smulkių įmonių organizacinio įsipareigojimo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti organizacinio įsipareigojimo sampratą ir tipologiją.
2. Atlikti teorinę organizacinio įsipareigojimo modelių analizę.
3. Empiriškai ištirti organizacinę įsipareigojimą smulkiose įmonėse lemiančius veiksnius.
4. Pateikti struktūrinį organizacinę įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelį.

Tyrimo metodai:

1. Aprašomasis tyrimas, pagrįstas antrinės informacijos analize (užsienio ir lietuvių mokslinė literatūra, straipsniai, tyrimai).
2. Kiekybinis tyrimas, pagrįstas struktūrizuotos anketinės apklausos duomenų analize, kuris buvo atliktas UAB „Immobilta“.

Pirmoje darbo dalyje analizuojama organizacinio įsipareigojimo smulkiose įmonėse problematika. Antroje darbo dalyje nagrinėjama organizacinio įsipareigojimo samprata bei įvairių mokslininkų siūloma tipologija. Taip pat analizuojami pagrindiniai organizacinio įsipareigojimo modeliai bei jų raida ir organizacinę įsipareigojimą lemiantys veiksniai bei jų segmentavimas. Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia didesnę įsipareigojimo lygį smulkiose įmonėse, buvo atliktas kiekybinis empirinis tyrimas - anketinė apklausa, kuri buvo atlikta UAB „Immobilta“. Ketvirtoje mokslinio darbo dalyje yra aptariami tyrimo rezultatai bei pateikiamos išvalgos.

Darbą sudaro 73 puslapiai bei 2 priedai. Darbe pateiktos 6 lentelės ir 16 paveikslų.

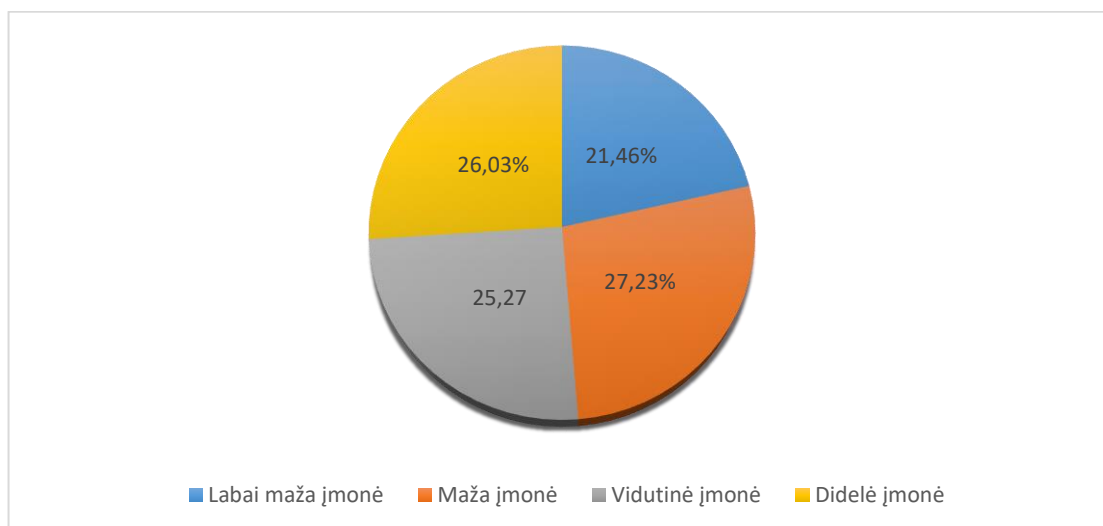
1. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO SMULKIOSE ĮMONĖSE

PROBLEMATIKA

Organizacinis įsipareigojimas yra nagrinėjamas labai plačiai. Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai pateikia skirtingas organizacinio įsipareigojimo sampratas. Todėl vieningo bei vienareikšmiško organizacinio įsipareigojimo apibrėžimo nėra. Išanalizavus įvairių mokslininkų organizacinio įsipareigojimo sampratas, galima daryti prielaidą, kad dauguma autorių organizacinį įsipareigojimą apibrėžia kaip psichologinį veiksni – tai psichologinė būseną, kuri apibūdina netiesioginį darbuotojo ir jo organizacijos ryšį. Ši psichologinė būseną turi įtakos darbuotojo apsisprendimui likti dirbti toje pačioje įmonėje.

Lietuvoje didžiausią įmonių dalį sudaro smulkios ir vidutinės įmonės (99,54 %). Mažos įmonės 2016 m. pradžioje šalyje sudarė 16,10 %. Kaip jau minėta, dauguma įmonių šalyje yra labai mažos įmonės (80,39%). Didelių ir labai didelių veikiančių juridinių asmenų šalyje yra vos 0,46 %.

2016 m. pradžioje veikiančiose įmonėse šalyje dirbo 928 022 darbuotojų. Iš jų labai mažose įmonėse dirbo – 199 178 darbuotojai, smulkiose įmonėse – 252 706, vidutinio dydžio įmonėse dirba – 234 528 darbuotojai, o didelėse ir labai didelėse įmonėse dirba – 241 610. Smulkiose įmonėse dirba didžiausia dalis darbuotojų - net 27,23 %.



1 pav. Darbuotojų skaičius pagal įmonės tipą.

Visų tipų įmonėse darbuotojų skaičius pasiskirstęs gana tolygiai. Tačiau mažose įmonėse dirba didžiausia dalis, po jų seka didelės įmonės, kuriose dirba 26,03 % darbuotojų, nedaug atsilieka ir vidutinės įmonės, kuriose dirba 25,27 % darbuotojų. Nors pagal veikiančių ūkio subjektų skaičių yra daugiausiai labai mažų įmonių (80,39 %), tačiau šiose įmonėse dirba mažiausiai darbuotojų – 21,46 %.

Kadangi Lietuvoje didžiausią dalį sudaro labai mažos ir mažos įmonės bei jose dirba didžiausia dalis darbuotojų, buvo nuspręsta ištirti organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius smulkiuose įmonėse.

Kaip teigia personalo specialistai, Lietuvoje darbuotojai ateityje bus linkę keisti darbus kas 2,5 metų, kai anksčiau vienoje įmonėje išdirbdavo bent 5-7 metus. Tokia darbuotojų kaita įmonei atneša papildomas išlaidas, kaip didesnis poreikis personalo paieškos specialistų, naujų darbuotojų apmokymas, adaptacinis laikotarpis. Nuo naujo darbuotojo įdarbinimo iki kol jisai pradeda įmonei kurti pridėtinę vertę ir nešti naudą praeina keletas mėnesių, kurie darbdaviui kainuoja. O kuo dažnesnė darbuotojų kaita, tuo didesnes sąnaudas patiria įmonė (<http://Izinios.lt/>). Be to darbuotojo išėjimas susijęs ne tik su tiesioginiais nuostoliais, bet sukelia ir kitus neigiamus padarinius – padidėja darbo krūvis kolegoms, su darbuotoju prarandama patirtis, žinios, gebėjimai, mažėja komandos sutelktumas, vieno darbuotojo išėjimas gali paskatinti ir kitus ieškotis darbo kitur.

Be didelės darbuotojų kaitos Lietuvos įmonės susiduria su bendru darbo jėgos mažėjimo iššūkiu – didėjančia ypač jaunų žmonių emigracija, demografinės situacijos prastėjimu – visuomenės senėjimu ir mažesniu jaunų darbingų žmonių segmentu. Tai sukelia dar didesnes problemas ieškant profesionalių, patikimų ir atsakingų darbuotojų.

Kaip teigia kai kurie didelių įmonių vadovai (<http://www.delfi.lt/>) darbuotojo pakeitimais, priklausomai nuo jo pareigybių ir darbo sudėtingumo, įmonei gali kainuoti nuo 4 iki 12 mėnesinių darbo užmokesčių. Tai imant vidutinį Lietuvos 2016 metų atlyginimą (<http://www.sodra.lt/>) ir skaičiuojant tik 4 mėnesius, jau susidaro virš 3000 eurų suma. O jei per metus pasikeičia keletas darbuotojų? Ir žinant, kad smulkiame versle pajamos ir pinigų srautai nėra tokie dideli kaip stambiose įmonėse.

Todėl šiuolaikinėms įmonėms organizacinis įsipareigojimas yra labai svarbus, nes įmonės nori būti užtikrintos, kad darbuotojai yra prisirišę, patenkinti darbu bei buvimu organizacijos dalimi ir nebus didelės darbuotojų kaitos, ko pasekoje įmonė nepatirs nuostolių. O siekiant suprasti darbuotoją, svarbu analizuoti jo požiūrį, vertybes, asmenines savybes bei savijautą darbo aplinkoje.

Darbuotojui gali būti pasiūlomos geresnės sąlygos naujoje organizacijoje, tačiau jei darbuotojas tiki dabartine įmone, jos sėkme ir jaučiasi jai įsipareigojęs, pasirinks likti joje. Adomaitytė (2012, p. 7) analizuodama įsipareigojimą, jį išreiškė tokiais kintamaisiais: „stiprus tikėjimas organizacijos vertybėmis; įmonės tikslų supratimas bei pritarimas jiems; noras dirbti organizacijai bei nešti jai didžiausią naudą bei noras būti šios organizacijos grandies dalimi“.

Šliauterytė (2014, p. 464) analizuodama emocinį organizacinį įsipareigojimą, teigė, kad: „...įsipareigojimas nėra vien tik darbuotojo ar organizacijos reikalas. Tai yra abipusis ryšys ir sąveika. Todėl organizacijoms, siekiančioms padidinti savo darbuotojų įsipareigojimą, reikia atkreipti dėmesį ne tik į tai, ką jos gali padaryti vardan šio tikslo, bet ir į darbuotojų charakteristikas“. Autorė teigė, kad yra svarbu ne tik tai ką įmonė siūlo darbuotojams, kokie įmonės tikslai ir kaip jiems pritaria darbuotojai, bet ir koks darbuotojo noras būti įmonės dalimi. Pasaulis yra nuolatos kintantis. Norint turėti stiprų

darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, kurio taip lengvai nepakeis pasikeitusios sąlygos, svarbu analizuoti ir pačio darbuotojo, kaip asmenybės, charakteristiką.

Kavaliauskienė Ž. – socialinių mokslų daktarė plačiai nagrinėjo organizacinį įsipareigojimą. Pasak Kavaliauskienės (2009, p. 83): „organizacinis įsipareigojimas skatina geresnius aukštesniojo lygmens tarpusavio santykius ir palankiai veikia organizacijos klimata. Tvirtesnis ir daugiau apimantis įsipareigojimas gali padidinti organizacinį vystymąsi, augimą ir galimybę išlikti.“ Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra įmonės į sėkmę variklis. Darbuotojai, turintys psichologinį prisirišimą įmonei, tikslingai, kryptingai bei maksimaliai gerai siekia jos tikslų. Tokią darbuotojų komandą turinti įmonė gali būti stabilesnė ir neturėti nuolatinės darbuotojų kaitos. Organizacija, kurioje darbuotojai nėra įsipareigoję įmonei, sukurs mažesnę pridėtinę vertę nei įmonė, kurioje darbuotojai turi stiprų organizacinį įsipareigojimą. Tai vėl svarbu pabrėžti, kad ir įmonės rezultatai labai priklauso nuo darbuotojų organizacinio įsipareigojimo, kas itin svarbu smulkiame versle, kur darbuotojų nėra daug ir kiekvieno jų darbas vaidina labai svarbų vaidmenį.

“Su asmens vaidmeniu siejamas darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra nusakomas organizacijos - individo ekonominio pobūdžio mainais, tikslų ir vertybių sutapimu bei potencialiai gyvenimiškos prasmės suteikiančiais pozityviais santykiais su samdančia institucija.” (Kavaliauskienė, 2011, p. 96). Autorė darbuotojo organizacinį įsipareigojimą įvardina kaip mainus už bendrų interesų sutapimą. Individas realiame gyvenime jaučiasi laimingas jei gali save realizuoti. Jei esamoje darbovietėje jo gyvenimo tikslai ir nuostatos siejasi su įmoneje skleidžiamomis nuostatomis, žmogus jaučiasi stiprus ir laimingas. Tokiu atveju vyksta „mainai“. Įmonė suteikia darbuotojui naudą gyvenime jaustis laimingam, saugiam bei galimybę realizuoti save. O už tai darbuotojas įgyja psichologinę būklę, dėl kurios jis yra prisirišęs prie savo darbovietės ir yra jai lojalus.

Vasiliauskaitės (2011, p. 13) atliktas tyrimas parodė, „...jog emocinis įsipareigojimas yra susijęs su susitapatimu su organizacija, o teigiami atsiliepimai susiję su teigiamu savęs vaizdu.“ Darbuotojai esantys įsipareigoję organizacijai, dažnai susitapatina su pačia įmone. Įvairius neigiamus ir teigiamus atsiliepimus apie įmonę darbuotojai tiesiogiai priskiria sau. Darbuotojai neturintys emocinio įsipareigojimo savo organizacijai, reaguoja daug paprasčiau į visą pašalinę informaciją bei komentarus apie įmonę.

Velžienės (2009) atliktas tyrimas atskleidė, kokios socialinės dimensijos veikia organizacinį įsipareigojimą: „darbo mokymai, supratimas, kolegų palaikymas ir ateities perspektyvos“.

Kavaliauskienė (2009, p. 83) teigė, kad organizacinio įsipareigojimo sąsąją su darbo atlikimu yra beveik nesusiję bei atskiri dalykai. Tačiau, darbuotojai, kurie yra įsipareigoję organizacijai (emocinė psichologinė būseną) ir neketina iš jos išeiti, dirba geriau, labiau koncentruotai, negu tie darbuotojai, kurie ruošiasi palikti organizaciją ar visiškai nėra jai įsipareigoję. Tai vėl įrodo, kad organizacinis įsipareigojimas yra labai svarbus įmonei, nes nuo to sąlyginai priklauso atliekamo darbo kokybė bei

numatytų organizacijos tikslų pasiekimas. Darbuotojai, siejantys savo gyvenimą su įmone, stengiasi siekti įmonės tikslų, džiaugiasi įmonės pasiekimais ir jaučiasi prisidėję prie jų. Tokie darbuotojai turi teigiamą požiūrį į savo atliekamą darbą ir jo svarbą organizacijai. Tačiau, atliekamas darbuotojų darbas tik sąlyginai sietinas su organizaciniu įsipareigojimu, kadangi darbuotojų atliekamą darbą bei jo kokybę veikia ir daug daugiau aplinkinių veiksnių, tokių kaip: darbuotojo kompetencija, požiūris, darbo etika, motyvavimo sistema ir pan.

Genevičiūtė – Janonienė ir Endriulaitienė (2010, p. 50) atliktas tyrimas parodė, kad „kuo labiau vyrai pasižymi ekstraversijos bruožu, tuo stipriau yra įsipareigoję organizacijai, nors moterų ekstraversijos bruožas nėra susijęs su įsipareigojimu organizacijai. Tačiau didėjant moterų neurotizmo bruožo išreikštumui, menkėja jų įsipareigojimas organizacijai.“ (Genevičiūtė – Janonienė, Endriulaitienė, 2010, p. 50). Ekstravertai yra tokie žmonės, kurie linkę daug bendrauti, rodyti didelį dėmesį aplinkai. Vyrai ekstravertai organizacijoje gali save lengvai išreikšti, daug nuveikti, nes yra veiklūs žmonės. Tokioje įmonėje, kurioje vyrai gali savęs nevaržyti, išreikšti save jaučiasi pakankamai saugiai. Skirtingi lyčių atstovai skiriasi daugeliu bruožų, ne išimtis ir šis kartas. Moterys, priešingai nei vyrai, nors ir turi ekstraversijos bruožų, prie įmonės dėl to labiau neprisiriša, neįgauna emocinio ryšio.

Genevičiūtė – Janonienė ir Skučaitė (2014, p. 1) analizavo vyrų ir moterų įsipareigojimo organizacijai svarbą patiriamam darbo ir šeimos konfliktui. Nuolatos kintančiame pasaulyje iš darbuotojų reikalaujama vis daugiau, todėl autorės analizavo svarbią iškylančią problemą - organizacinio įsipareigojimo svarbą konfliktinėse situacijose šeimose ir darbe. Darbuotojai sunkiai suderina savo laiką su darbu ir asmeniniu gyvenimu, dėl ko iškyla nemažai konfliktų kasdieniniame gyvenime. Tyrimas parodė, kad „vyrų ir moterų įsipareigojimas organizacijai nesiskiria. Moterys dažniau nei vyrai patiria dėl laiko ir įtampos kylantį darbo ir šeimos konfliktą. Skirtingi įsipareigojimo organizacijai komponentai turi skirtingą reikšmę darbo ir šeimos konfliktui: emocinis įsipareigojimas sumažina, o tėtinis – padidina tikimybę moterims patirti darbo ir šeimos konfliktą.“ (Genevičiūtė – Janonienė ir Skučaitė, 2014, p. 1).

Kavaliauskienė (2012, p. 59) nagrinėjo konceptualią darbuotojo afekcinio įsipareigojimo organizacijai veiksnių klasifikaciją. Autorė analizavo asmeninį emocinį prisirišimą prie savo darbovietės. Šiuo atveju darbuotojas stipriai įsitraukia į organizacijos gyvenimą, įmonės tikslus priima ir prisitaiko sau bei kryptingai ir tikslingai jų siekia. Toks darbuotojo emocinis prisirišimas darbuotoją tiesiog įtraukia į įmonės gyvenimą, o darbuotojas nuoširdžiai atlieka visas darbe gaunamas užduotis. Afekcinio įsipareigojimo organizacijai atveju, darbuotojas stengiasi pasiekti kuo geresnių rezultatų, maksimaliai gerai atlieka savo darbą, nes jaučiasi atsakingas bei atliekamų darbų kokybę pritaiko sau, kaip turinčius labai didelę reikšmę gyvenime.

Genevičiūtė – Janonienė ir Endriulaitienė (2010, p. 56) atliktame tyrime nustatė, kad organizacinis įsipareigojimas tiesiogiai siejasi su darbuotojų sąmoningumu bei sutariamumu. Taip pat siejasi su

transformacinio vadovavimo stiliumi. Autorės nustatė, dar kelias asmenines savybes, kurios siejasi su organizaciniu įsipareigojimu. Taip pat atliktame tyrime atskleidė, kad organizacinis įsipareigojimas siejasi ir su aukštesniu motyvacijos lygiu.

Kavaliauskienė (2012, p. 93) analizavo darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksmų sąveikas. Kitais žodžiais tariant Kavaliauskienė (2012) analizavo formalųjį įsipareigojimą organizacijai. Šis įsipareigojimas visiškai skiriasi nuo emocinio prisirišimo prie įmonės. Norminis įsipareigojimas siejasi su darbuotojo pasirinkimu likti įmonėje daugiau iš pagarbos ar lojalumo jai. Šiame įsipareigojimo tipe mažai dalyvauja emocinis įsipareigojimas. Čia pasireiškia pagarba įmonei, kolegoms ar vadovams už suteiktas galimybes ar pagalbą, lojalumas įmonei už ilgai išdirbtą laiką joje ar už suteiktas perspektyvas ir galimybes.

Rimšaitės (2009) atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas, rečiau pasiryžta palikti organizacija. Įvairūs vadovai jaučiasi svarbūs, reikalingi, todėl yra daug labiau įsipareigoję organizacijai nei paprastas / eilines pareigas užimantys darbuotojai. Tokiems darbuotojams sunkiau palikti organizaciją, nes kitoje įmonėje jiems gali ir nepasiūlyti vadovaujančių pareigų, jie pripranta prie savo komandos ir jaučia atsakomybę už juos, jaučiasi svarbūs esamoje organizacijoje.

Rana'os (2010) atliktas tyrimas taip pat kaip ir Rimšaitės (2009) atliktas tyrimas parodė, kad organizacinis įsipareigojimas nesisieja su darbuotojo darbo stažu organizacijoje. Šis veiksnys buvo visiškai nereikšmingas. Tačiau Autorės taip pat atskleidė, kad vadovai turi aukštesnį organizacinį įsipareigojimą, nei darbuotojai užimantys žemesnes pareigas.

Tylaitė (2007, p. 54) analizuodama darbuotojų įsipareigojimą, atskleidė, kad amžius turi didelę reikšmę organizaciniam įsipareigojimui. Tyrimas parodė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau prisirišę ir įsipareigoję įmonei, nei jaunesnio amžiaus žmonės.

Kirkman'o ir Shapiro (2016, p. 36) išanalizavo kultūros vertybių poveikį darbo pasitenkinimui ir organizaciniam įsipareigojimui per savęs valdymo prizmę. Tyrimas parodė, kad skirtingų šalių kultūrinės vertybės turi nemažai įtakos darbuotojo darbo pasitenkinimui bei organizaciniam įsipareigojimui.

Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas priklauso nuo vadovų bendravimo (socialumo) bei nuo to kaip jie organizuoja darbus, savo moksliniame straipsnyje rašė Buchanan'as (2016, p. 545). Pasak jo, didžiausia įtaką organizaciniam įsipareigojimui turi grupės tarpusavio santykiai, kokius santykius palaiko vadovas bei pačios komandos požiūris į organizaciją.

Khan'as, Ziauddin'as, Jam'as ir Ramay'a (2010, p. 296) atliko tyrimą organizacinio įsipareigojimo ir darbo atlikimo ryšiui nustatyti. „Respondentų atsakymai į įvairius klausimus parodė, kad jei jie jaučiasi atsipalaidavę, kalbant apie jų darbo aplinką, taip yra didinamas darbuotojų organizacinis įsipareigojimas, kuris padidina darbo našumą.“ Darbuotojų našumas kyla kartu su organizacinio įsipareigojimo atsiradimu. Tačiau, tai priklauso nuo organizacijoje sukuriamos vidinės aplinkos ir

kultūros. Ryšys tarp organizacinio išsipareigojimo ir darbo našumo yra, tačiau patį darbo našumą dar veikia ir kiti veiksniai.

Payne ir Huffman'as (2005, p. 163) savo atliktame tyrime įrodė, kad: „... protežė turėjo aukštesnius lygius emocinio išsipareigojimo ir tęstinio išsipareigojimo nei niekieno neglobojamas darbuotojas po vienerių metų“. Kuruojamas darbuotojas labiau išsipareigoja savo darbovietai. Atsiranda emocinis bei tęstinis išsipareigojimas įmonei.

"Žymiai didesnis teigiamas ryšys egzistuoja tarp stipraus įdarbinimo organizacijoje, taikomos socializacijos praktikos ir individualaus jo išsipareigojimo: tai reiškia, kad organizacijos, kurios orientuotos į sudėtingo įdarbinimo ir atrankos metodus (organizacijos, užtikrina, kad naujam darbuotojui darbas yra tinkamas) ir organizacijos, kurios sutelkia dėmesį į naujo darbuotojo įtraukimą į darbą (pavyzdžiui, kiekvienam naujam darbuotojui skiriamas žmogus jo atliekamo darbo priežiūrai) turi daugiau atsidavusių darbuotojų nei kitos įmonės." (Sahgal, 2016). Autorius analizuodamas organizacinį išsipareigojimą teigė, kad organizacinis išsipareigojimas prasideda nuo darbuotojo įdarbinimo. Naujo darbuotojo adaptavimas naujoje organizacijoje yra ilgas procesas. Jei darbuotojas nėra paliekamas vienas, jam yra suteikiama visa reikalinga pagalba kuo greičiau įsitraukti į įmonės gyvenimą, darbuotojas patiria mažiau streso, kas suteikia jam tam atitinkamą psichologinę būseną – emocinį išsipareigojimą organizacijai.

2015 m. buvo atliktas tyrimas, kuris atskleidė, kurioje verslo srityje darbuotojai labiausiai išsipareigoja savo organizacijoms. Smith'ė (2015) atliktame tyrime paaiškėjo, kad labiausiai savo įmonėms išsipareigoję yra laivybos pramonėje dirbantys darbuotojai. Antroje vietoje liko paslaugų sektoriuje dirbantys darbuotojai. Taip pat pakankamai stipriai yra išsipareigoję logistikos ir finansų srityse dirbantys darbuotojai. Visose kitose verslo šakose organizacinis išsipareigojimas yra mažesnis.

2012 m. Lietuvoje buvo atliktas organizacinio išsipareigojimo tyrimas, kurio rezultatai parodė darbuotojų organizacinį išsipareigojimą šalies mastu. „Lietuvoje pagal specialią metodiką atlikto „Geriausių darbdavių“ tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimo lygis yra stipriai susijęs su organizacijų elgesiu, t. y. dėmesio skyrimu sąmoningam įsitraukimą lemiančių veiksnių valdymui.“ (Kmieliauskas ir Mažeikienė, 2012). Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų prisirišimą prie organizacijų lemia pačios įmonės vidinė kultūra ir kaip ji sukoncentruota ties darbuotojais.

Jankauskas (2008) atliko tyrimą, kuriuo norėjo sužinoti būtent medicinos darbuotojų organizacinį išsipareigojimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tokios profesijos darbuotojų išsipareigojimas siejosi su darbo stažu. Kuo darbuotojas turėjo didesnę darbo patirtį, tuo organizacinis išsipareigojimas buvo aukštesnio lygio. Tačiau šie tyrimo rezultatai yra nusakantys tik medicinos sektoriaus darbuotojų organizacinį išsipareigojimą.

Arlauskienė (2009) atliko tyrimą siekdama atskleisti profesionalių vairuotojų organizacinį išsipareigojimą. Tyrimas parodė, kad organizacinis išsipareigojimas stipriai siejasi su rizika. Kuo didesnė

rizika tuo organizacinis įsipareigojimas buvo mažesnis. Vairavimo rizika yra labai svarbus faktorius tokio tipo darbą dirbantiems darbuotojams. Tyrimas dar parodė, kad įsipareigojimui neturėjo įtakos nei amžius, nei išsilavinimas ar darbo patirtis (stažas). Specifinėse darbo vietose ryškėja specifiniai faktoriai, kurie yra svarbūs tik tos konkrečios profesijos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

Dar viena specifinė veikla – karinės pajėgos. Masionienė (2009) atliko tyrimą, kuriuo analizavo kariškių organizacinį įsipareigojimą veikiančius faktorius. Autorė rado vieną išsiskiriantį veiksnį – pasitenkinimą darbu, kuris turėjo labai didelę įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Gauti rezultatai rodė, kad kuo didesnis pasitenkinimas darbu – tuo didesnis organizacinis įsipareigojimas. Morkūnienės (2010) atliktas tyrimas taip pat atskleidė, kad kuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas, tuo didesnis darbuotojų organizacinis įsipareigojimas. Organizacinis įsipareigojimas glaudžiai siejasi su darbo pasitenkinimu, nes tai lemia darbuotojo vidinę savijautą.

2014 m. Baylor'o universitete buvo atliktas tyrimas dėl darbuotojų įsipareigojimo smulkiose įmonėse (darbuotojų skaičius nuo 1 iki 49). Tyrimo rezultatai parodė, kad: „...darbas mažose įmonėse ar vietinio kapitalo versluose žymiai padidina darbuotojų organizacinį įsipareigojimą įmonei. Taip pat asmenys dirbantys būtent smulkiose įmonėse turi aukščiausio lygio organizacinį įsipareigojimą.“ (Halbesleben, Tolbert, 2014). Šis tyrimas atskleidė, kad smulkiose įmonėse dirbantys darbuotojai yra daug labiau lojalūs ir įsipareigoję įmonėms negu darbuotojai dirbantys didelėse įmonėse. Šio tyrimo rezultatai parodo, kad smulkus verslas yra daug labiau patrauklesnis darbuotojams dėl vidinės komunikacijos, lankstumo, grįžtamojo ryšio ir pan.

Masėnaitė (2008) analizuodama organizacinį įsipareigojimą, atskleidė ir patvirtino kitų autorių gautus rezultatus – smulkiose įmonėse organizacinis įsipareigojimas yra didesnis. Tai galėjo lemti artimesni ryšiai su vadovais bei kolegomis, užtikrintas grįžtamasis ryšys, lengvesnė komunikacija ir pan.

Organizacinį įsipareigojimą tiria daugybė mokslininkų. Labai daug tyrimų buvo atlikta, siekiant išsiaiškinti jį lemiančius veiksnius, jo tipologiją bei modelius. Tačiau, yra labai mažai analizuota, kaip skiriasi organizacinis įsipareigojimas pagal įmonės dydį. Mokslininkai labai siaurai analizavo organizacinį įsipareigojimą būtent smulkiose įmonėse. Kaip buvo minėta anksčiau, atlikti tyrimai rodo (Halbesleben, Tolbert, 2014; Masėnaitė, 2008), kad organizacinis įsipareigojimas yra didesnis smulkiose (mažose) įmonėse. Mažų įmonių yra ženkliai daugiau nei didelių ar vidutinių. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos didesniai darbuotojų įsipareigojimui būtent smulkiose įmonėse.

2. TEORINĖ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO ANALIZĖ

2.1. Organizacinio įsipareigojimo samprata bei tipai

Organizacinio įsipareigojimo koncepcija yra analizuojama bei vystoma nuo 1950 m. (Kavaliauskienė (2011, p. 97)). Kaip jau buvo minėta, organizacinio įsipareigojimo sąvoka buvo nagrinėjama gana plačiai, tačiau skirtingi autoriai pateikia skirtingas organizacinio įsipareigojimo sąvokas. Tačiau visi autoriai teigia, kad organizacinis įsipareigojimas – tai psichologinis veiksnys – darbuotojo psichologinė būseną, kuri apibūdina netiesioginį ryšį su pačia darbuotojo organizacija.

Mowday'us ir kt. (1982) analizavo organizacinio įsipareigojimo sampratą, kurios pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai sąvokos (sudaryta pagal Mowday ir kt. (1982))

Autorius, metai	Įsipareigojimo organizacijai sąvokos
Becker (1960)	Įsipareigojimas atsiranda, kai žmogus, sudarantis abipusį susitarimą su organizacija, sujungia šalutinius interesus su pastovia veiklos linija.
Brown (1969)	(1) Tai atspindi esamą individo padėtį; ir (2) Tai parodo aktualumą skirtingų motyvacinių faktorių.
Buchanan (1974)	Emocionalus prisijungimas prie organizacijos tikslų ir vertybių.
Grusky (1966)	Savitarpio santykiai tarp organizacijos narių ir sistemos kaip visumos.
Hall ir kt. (1970)	Procesas, kuriame organizacijos ir individo tikslai tampa vis labiau integruoti ar atitinkantys.
Hrebiniak, Alutto (1972)	Struktūrinis fenomenas, kuris atsiranda kaip asmeninių ir organizacinių pasikeitimų tarpusavio santykiuose ar investicijose.
Kanter (1968)	Socialinio asmens troškimas paskirti savo energiją ir ištikimybę socialinėms sistemoms, asmeninių savybių prisijungimas prie socialinių santykių, kurios yra suvokiamos kaip saviraiška.
Salancik (1977)	Egzistavimo būseną, kurią asmuo savo veiksmais ir tikėjimu susaisto, tai kas sustiprina aktyvumą.
Sheldon (1971)	Elgsena ar orientacija link organizacijos, kuri sujungia ar prijungia asmens susitapatinimą su organizacija.
Weiner ir Gechman (1977)	Įsipareigojimo elgsena yra visuomenės priimtas elgesys, kuris pralenkia oficialius ir/ar normatyvinius lūkesčius, susijusius su įsipareigojimo samprata.
Wiener (1982)	Socialinė visuma normatyviniu spaudimu veikia tuo būdu, kuris geriausiai atspindi organizacinius tikslus ir interesus.
Marsh ir Mannari (1977)	Įsipareigoję darbuotojai mano, kad yra morališkai teisinga pasilikti kompanijoje, nepaisant kiek naudos ar pasitenkinimo organizacija jiems duoda.

Visose pateiktose sampratosose galima išvelgti svarbiausią organizacinio įsipareigojimo aspektą - darbuotojo ir organizacijos ryšį. Darbuotojo apsisprendimą pasilikti organizacijoje gali veikti emocijos, įsitikinimai, susiformavę santykiai. Individas sutapatina įmonės tikslus kaip savo ir jų kryptingai ir koordinuotai siekia. Kartais darbuotojai net susitapatina su pačia organizacija, todėl viską, kas vyksta su ja priima tiesiogiai sau. Tokiu atveju darbuotojas siekia, kad organizacijai sektųsi kuo geriau, nes jaučiasi atsakingas už tai. Tai patvirtina ir Vasiliauskaitės (2011) atliktas tyrimas, kuris parodė, kad emocinis įsipareigojimas yra susijęs su susitapatinimu su pačia organizacija, o teigiami atsiliepimai apie įmonę kurioje dirbi susiję su geru (teigiamu) savo vaizdu. Kadangi teigiami atsiliepimai yra susiejami su savimi, darbuotojai stengiasi, kad įmonė dirbtų kuo sėkmingiau, nes taip jie mato ir save.

Pasak Ž. Kavaliauskienės (2011) organizacinio įsipareigojimo apibrėžimai gali būti skirstomi į tokias grupes:

- įsipareigojimas, besiremiantis nuostata;
- įsipareigojimas, besiremiantis elgsena.

„Įsipareigojimo, besiremiančio nuostata, objektas yra organizacija, o elgsenos įsipareigojimo – elgesys.“ (Kavaliauskienė, 2011, p. 98).

Šliauterytė (2014, p. 464) teigė, kad darbuotojo organizacinis įsipareigojimas yra įmonės ir darbuotojo abipusis ryšys. Tai nėra tik darbuotojo ar tik organizacijos vienareikšmiškas reikalas. Todėl tampa svarbios pačio individo charakteristikos. Įmonė, siekianti turėti lojalų bei stiprų kolektyvą, turi analizuoti ne tik bendrą kolektyvo vaizdą, bet ir pavienių darbuotojų asmenybę. Kadangi visi žmonės yra skirtingi, ne vienodai priima ir supranta esamą situaciją ar ko iš jų reikalaujama. Suprantant darbuotojų poreikius, lengviau su jais komunikuoti bei suprasti kas yra negerai ir kaip tai ištaisyti. Autorė teigė, kad ne tik darbuotojas turi stengtis dėl įmonės, prie jos pritapti. Organizacija taip pat turi stengtis dėl darbuotojų, jais rūpintis.

Kavaliauskienė Ž. – socialinių mokslų daktarė plačiai nagrinėjusi organizacinį įsipareigojimą teigė, kad: „organizacinis įsipareigojimas skatina geresnius aukštesniojo lygmens tarpusavio santykius ir palankiai veikia organizacijos klimatą. Tvirtesnis ir daugiau apimantis įsipareigojimas gali padidinti organizacinį vystymąsi, augimą ir galimybę išlikti.“ (Kavaliauskienė (2009, p. 83)). Autorės teigimu, organizacinis įsipareigojimas skatina geresnius tarpusavio santykius. Tinkami santykiai tarp darbuotojų ir vadovų sukuria gerą grįžtamąjį ryšį, kuris yra labai svarbus palaikant gerą vidinę atmosferą įmonėje. Darbuotojai, palaikantys gerus, šiltus santykius su vadovais jaučiasi svarbūs ir išklusomi. Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas gali lemti ir įmonės pasisekimą, kitaip tariant sėkmę. Darbuotojai turintys psichologinį prisirišimą įmonei užtikrina nuolatinės darbuotojų kaitos nebuvimą bei siekia jos tikslų. Tačiau, Kavaliauskienė (2009, p. 83) teigė, kad organizacinis įsipareigojimas su pačio darbo atlikimu yra beveik nesusiję, nors darbuotojai, kurie yra įsipareigoję įmonei ir neketina iš jos išeiti, savo darbą

atlieka geriau. Patį darbo atlikimą veikia daugiau veiksmų, kurie nesusiję su organizaciniu įsipareigojimu.

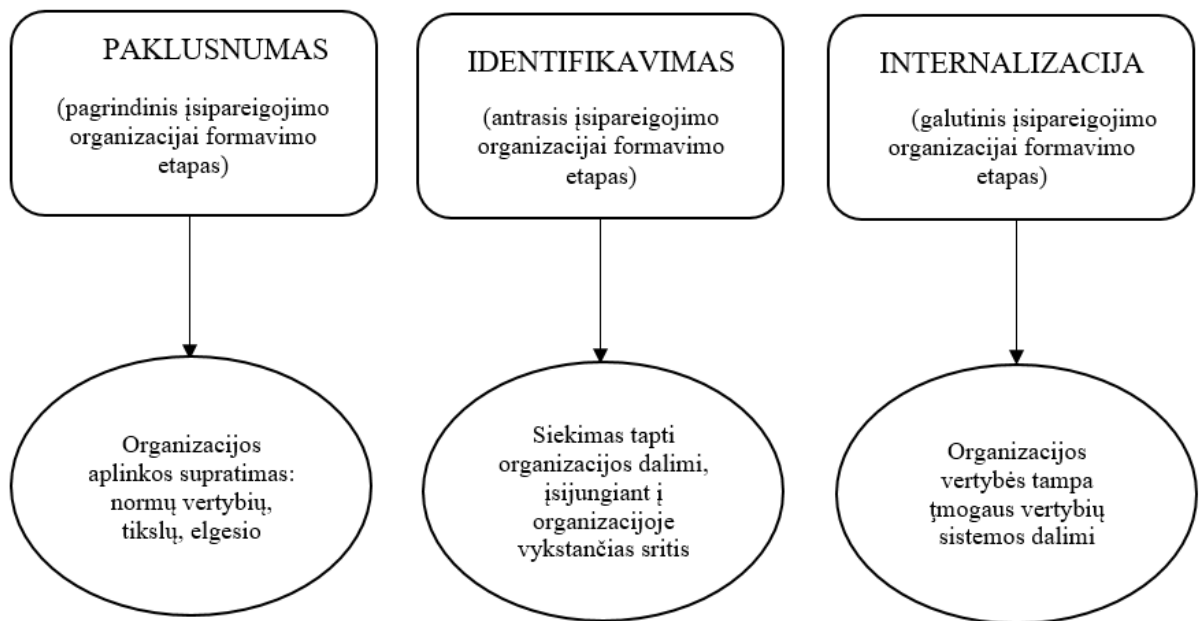
Kavaliauskienė (2011, p. 96) organizacinį įsipareigojimą dar įvardino kaip „mainai“. „Mainai“ vyksta tokiu atveju, jei darbuotojo gyvenimo tikslai siejasi su įmonės nuostatomis. Tokiu atveju įmonė suteikia darbuotojui galimybę realizuoti save ir taip jaustis laimingam bei pilnaverčiam. „Su asmens vaidmeniu siejamas darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra nusakomas organizacijos - individo ekonominio pobūdžio mainais, tikslų ir vertybių sutapimu bei potencialiai gyvenimiškos prasmės suteikiančiais pozityviais santykiais su samdančia institucija.“ (Kavaliauskienė, 2011, p. 96). Kiekvienas individas siekia gyventi pilnavertį gyvenimą. Tam reikia išpildyti ne tik fiziologinius poreikius, bet taip pat reikia jaustis saugiam (saugumo poreikis), reikia bendrauti su kitais žmonėmis (socialiniai poreikiai), būti gerbiamam ir pripažintam bei realizuoti save (Maslow'as, 2006). Būti gerbiamam bei pripažintam padeda organizacija, kurioje dirbi. Ji suteikia galimybę save realizuoti ir tapti pripažintam. O darbuotojas norintis to pasiekti, stengiasi būti matomu ir savo darbą stengiasi atlikti maksimaliai gerai. Taip vyksta taip vadinamieji „mainai“ tarp įmonės ir darbuotojo.

Kavaliauskienė (2009, p. 83), teigė, kad: „...įsipareigojimas mums tarytum pateikia naudingą sistemą, padedančią suprasti tiek individų, tiek organizacijos elgseną.“ Darbuotojo lojalumas bei „prisirišimas“ įmonei, pasak autorės, pasireiškia:

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

Autorės teigimu, organizacinį įsipareigojimą galima išžvelgti, jei darbuotojas tiki įmonės tikslais, vertybėmis bei nuostatomis. Jei darbuotojas tiki ir pripažįsta įmonės tikslus, tai gali būti, kad darbuotojas jaučiasi įsipareigojęs įmonei. Tačiau jei darbuotojas įnertingai siekia numatytų įmonės tikslų, deda daug pastangų, tai jau galima teigti, kad darbuotojas yra įsipareigojęs organizacijai. Dar vienas svarbus aspektas, nusakantis darbuotojo „prisirišimą“ organizacijai – tai noras būti įmonės dalimi ir nenoras jos palikti. Atsiradus kitam darbo pasiūlymui, kurio sąlygos galėtų būti ir geresnės nei dabartinėje darbovietėje, darbuotojas vis tiek renkasi seną įmonę ir joje pasilieka. Toks darbuotojas taip pat saugo savo darbo vietą.

Veršinskienė ir Večkienė (2007, p. 251) analizavo kaip tikslingai formuoti organizacinį įsipareigojimą. Autorės rėmėsi O'reilly'is ir Chatman'as (1986) išskirtais trimis organizacinio įsipareigojimo etapais (2 pav.)



2 pav. Išsipareigojimo organizacijai formavimosi etapai pagal O'reilly ir Chatman, 1986 (Veršinskienė ir Večkienė, 2007, p. 256).

O'reilly'is ir Chatman'as (1986) išskyrė tris išsipareigojimo formavimosi etapus. Pirmasis etapas – paklusnumas pasireiškia tada, kai naujas darbuotojas dar tik ateina į naują kompaniją. Naujas darbuotojas stengiasi sužinoti visą reikiamą informaciją, bando išsiaiškinti kokia įmonės politika, stengiasi viską daryti taip, kaip yra iš jo tikimasi. Tad iš pradžių darbuotojas yra orientuotas į išorinius požymius, nes pagal juos jis nustato įmonėje numatytas ribas. 2 etapas – identifikavimas pasireiškia tada, kai darbuotojas ne tik bando sužinoti visas įmonės nuostatas, tačiau stengiasi pritaikyti ir pačioje įmonėje, prie kolektyvo, prie įmonės vidinės kultūros. Darbuotojas stengiasi tapti svarbia šios organizacijos dalimi. Trečiajame etape – internalizacijoje individas susitapatina su įmone. T. y. būtent šiame etape vyksta organizacijos tikslų sutapatinimas su savo asmeniniais tikslais ir jų kryptingas siekimas. Šiame etape darbuotojui tampa vis sunkiau atskirti asmeninius lūkesčius nuo įmonės.

„Stiprus tikėjimas organizacijos vertybėmis; įmonės tikslų supratimas bei pritarimas jiems; noras dirbti organizacijai bei nešti jai didžiausią naudą bei noras būti šios organizacijos grandies dalimi“ tokiais kintamaisiais Adomaitytė (2012, p. 7) išreiškė organizacinį išsipareigojimą. Autorė išsipareigojimą organizacijai susiejo su tikėjimu įmonės vertybėmis bei tikslais, dėl ko atsiranda noras būti šios įmonės dalimi ir siekti geriausių rezultatų. Adomaitytė (2012, p. 7) pritarė bei patvirtino kitų autorių numatytus bei iškeltus organizacinio išsipareigojimo komponentus.

Individo išsipareigojimas pasak McGuinness'as (1998, p. 47) buvo siejamas tiesiogiai su didesniu darbo užmokesčiu, įvertinimu, pripažinimu bei apdovanojimais. Tačiau, pats organizacinis išsipareigojimas nėra vien priklausomas nuo darbo užmokesčio, apdovanojimų ar pripažinimo.

Organizacinį įsipareigojimą veikia daug daugiau veiksnių, tokių kaip pačios organizacijos kultūra, jos tipas, nuostatos ir tikslai bei kt.

Schmidt Labor Research Center savo internetiniame puslapyje pateikė tris įsipareigojimo komponentus:

- organizacijos tikslų ir misijos supratimas pasireiškia pasididžiuoimu organizacija;
- ilgalaikė narystė organizacijoje ir ketinimas likti su organizacija, dažnai dar vadinamas lojalumu;
- aukštas kitų papildomų vaidmenų prisiėmimas.

Šie trys komponentai pritaria anksčiau minėtu autorių mintims. Darbuotojai pirmiausia sutinka su įmonės tikslais, nuostatomis, misija bei jiems pritaria. Organizacinio įsipareigojimo dėka įmonėje padidėja lojalumas ir svarbiausia to pasėkoje sumažėja darbuotojų kaita, kas labai svarbu organizacijai bei jos veiklai. Įsipareigoję organizacijai darbuotojai prisiima ir kitų žmonių darbus, nuoširdžiai juos atlieka, nes siekia įmonei geriausio.

Kavaliauskienė (2009, p. 85) analizuodama įvairių autorių literatūrą, apie organizacinį įsipareigojimą, išskyrė, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas ypač asocijuojasi su:

- nedidele darbuotojų kaita ir pravaikštomis;
- pasitenkinimu darbu;
- geru organizaciniu įsitraukimu;
- teigiamai veikiama darbuotojų motyvacija;
- papildomos atsakomybės prisiėmimu;
- nauja organizacijai reikšminga charakteristika.

Autorė pateikė sąsajas su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu. Visi pateikti aspektai įmonei suteikia pranašumą bei stabilumą. Kuo daugiau įmonė turi darbuotojų, kurie įsipareigoję organizacijai, tuo sėkmingiau įmonė gali dirbti, bei gali pasiekti vis geresnių rezultatų. Maža darbuotojų kaita bei pravaikštų nebuvimas, pirmiausia įmonę daro patrauklia. Maža darbuotojų kaita taip pat įmonei suteikia stabilumo ir stiprybės, nes nauji darbuotojai – įmonei papildomi kaštai. Darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbu, jį atlieka su džiaugsmu, stengiasi jį atlikti kuo geriau, taip sukurdami pridėtinę vertę įmonei. Individai „prisirišę“ prie įmonės įsitraukia į įmonės gyvenimą, aktyviai dalyvauja visuose organizacijos procesuose. Taip pat darbuotojai visus darbus atlieka nuoširdžiai, noriai prisiima papildomus darbus.

Porter'is ir kt. (1974, p. 605) įsipareigojimą įvardino labai panašiai kaip kiti mokslininkai, tik pateikė struktūrizuotą informaciją ir suskirstė į tokias dimensijas:

- stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis bei jų priėmimas;
- noras dėti visas pastangas dėl organizacijos;
- stiprus troškimas pasilikti pačioje organizacijoje.

Yra ir kitas svarbus aspektas - kad ne tik darbuotojas jaustųsi atsakingas už įmonę, bet ir įmonė turi rūpintis darbuotoju. Suvokiamas organizacinis palaikymas – tai darbuotojo suvokimas, kad organizacija rūpinasi juo, kad įmonei yra svarbus darbuotojas ir jo atliekamas darbas. Organizacinis palaikymas darbuotojui suteikia pasitenkinimą savo atliekamam darbu bei jausmą, kad jis yra svarbus. Darbuotojai, kurie jaučia, kad įmonė juos palaiko, patiria mažiau streso, lengviau priima iššūkius, labiau pasitiki savo jėgomis (Teresevičienė (2009)). Darbuotojas jaučia, kad yra rūpinamasi jo gerove, todėl dažnai nori atsilyginti tuo pačiu, siekdamas savo darbą atlikti kuo geriau, taip prisidedamas prie įmonės gerovės.

Įsipareigojimas gali būti afekcinis. „Afekcinis įsipareigojimas – tai asmeninis emocinio pobūdžio prisirišimas prie organizacijos, jos tikslų priėmimas kaip savo, nuoširdus įsitraukimas į atliekamas užduotis.“ Kavaliauskienė (2012, p. 59). Kitais žodžiais tariant tai asmeninis emocinis prisirišimas prie darbovietės. Darbuotojas labai stipriai įsitraukia į organizacijos gyvenimą, įmonės tikslus bei nuostatas susieja su savo tikslais ir jų kryptingai siekia bei nuoširdžiai atlieka visas darbe pasitaikančias užduotis. Todėl tokie žmonės stengiasi organizacijoje pasiekti kuo geresnių rezultatų bei darbus atlikti kuo kokybiškiau.

Įsipareigojimas dar gali būti norminis. Norminis įsipareigojimas siejasi su darbuotojo pasirinkimu likti įmoneje daugiau iš pagarbos ar lojalumo jai. Šiame įsipareigojimo tipe mažai dalyvauja emocinis įsipareigojimas. Čia pasireiškia pagarba įmonei, kolegoms ar vadovams už suteiktas galimybes ar pagalbą, lojalumas įmonei už ilgai išdirbtą laiką joje ar už suteiktas perspektyvas ir galimybes (Kavaliauskienė (2012)). Norminis įsipareigojimas – tai formalusis įsipareigojimas organizacijai.

Leede'as ir Looise (2001, p. 512) aptarė ilgalaikį (materialinį) įsipareigojimą, kuris yra paremtas darbuotojo suvokimu, kad išėjimas iš dabartinės įmonės jam bus nuostolingas. Tačiau darbuotojų nuostolis yra ne emocine prasme, o materialine. Darbuotojai, pradėję dirbti įmoneje, deda pastangas, aukoja savo laiką, o organizacija už tai atsilygina duodama premijas, suteikdama kažkokias privilegijas ir visas kitas finansines paskatas.

McElroy'jo Morrow'o & Laczniak'io (2001, p. 238) teigimu, nemažai žmonių painioja lojalumą su organizaciniu įsipareigojimu. Kiekviena įmonė nori turėti tokį kolektyvą bei tokius darbuotojus, kurių nereikia „stumti“ atlikti darbų, kurie būtų iniciatyvūs, inovatyvūs, ir lojalūs įmonei. Žinoma, kaip jau buvo minėta, darbuotojai, kurie turi psichologinį emocinį ryšį su organizacija savo darbus atlieka geriau, produktyviau, visus paskirtus darbus atlieka kruopščiai bei maksimaliai gerai, bei tokiu atveju sumažėja darbuotojų kaita bei pravaikštos. (Rhoades, Eisenberger, 2002, p. 713).

Mercurio (2015, p. 393) analizavo organizacinio įsipareigojimo teorijas. Autorius pateikė 5 teorijas:

- Elgsenos įsipareigojimo teorija (Behavior Commitment Theory);
- Transakcinio įsipareigojimo teorija (Transactional Commitment Theory);
- Privalomo įsipareigojimo teorija (Obligatory Commitment Theory);
- Požiūrio įsipareigojimo teorija (Attitudinal Commitment Theory);

- Įsipareigojimas kaip multidimensinė teorija (Commitment as Multidimensional).

Elgsenos įsipareigojimo teorija (Behavior Commitment Theory) – teigia, kad: „...individo psichologinės būklės įsipareigojimas organizacijai yra individo veiksmų pasekmė. Pagal šios teorijos nuostatas, individo elgsensys taip pat sukuria sąlygas, per kurias pasiekiamas psichologinės būklės įsipareigojimas organizacijai.“ Tai vienas populiariausių įsipareigojimų tipų. Autorius norėjo pasakyti, kad pats individas sukuria galimybes atsirasti organizaciniam įsipareigojimui. Nuo pačio darbuotojo veiksmų ir elgsenio priklauso ir jo įsipareigojimas organizacijai.

Transakcinio įsipareigojimo teorija (Transactional Commitment Theory). „...įsipareigojimas yra ekonominių sprendimų ir logikos rezultatas.“ Kiekvienas individas norintis egzistuoti, supranta, kad pirmiausia reikia patenkinti fiziologinius žmogaus poreikius, kam reikalingi finansiniai ištekliai. Todėl žmonės dažnai įsipareigoja organizacijai, nes supratimas, kad reikia finansinių išteklių, žmogų verčia neatsisakyti bei neprarasti darbo, kuris suteikia finansinę paramą ir galimybę išgyventi.

Privalomo įsipareigojimo teorija (Obligatory Commitment Theory). Ši teorija teigia, kad: „...įsipareigojimą organizacijai iš dalies sukūrė individo polinkis ar pareiga organizacijai. Ši psichologinė būseną gali kilti iš konkrečių aplinkybių, į kurias įsitraukęs asmuo.“ Kaip jau buvo minėta anksčiau, kartais individas jaučiasi skolingas organizacijai ar kolektyvui už suteiktą paramą, pagalbą ir pan. Tokiu atveju darbuotojas už jam suteiktą vienokią ar kitokią pagalbą, jaučiasi lyg skolingas organizacijai, ir dėl šios priežasties nenori ir negali jos palikti.

Požiūrio įsipareigojimo teorija (Attitudinal Commitment Theory). Autorius teigė, kad tai teorija, kuri grindžiama individo požiūrio formavimu apie organizaciją, dėl kurio darbuotojas nori likti organizacijoje. Darbuotojas mato savo organizaciją kartais visai kitaip nei kiti, o kartais tiesiog mato jos prestižą, turi susidaręs tvirtą nuomonę apie organizaciją ir nenori jos palikti. Jei darbuotojas apie savo organizaciją galvoja teigiamai, jis jaučiasi joje gerai ir nenori prarasti tokios galimybės, kokią turi dabar, dirbdamas būtent šioje organizacijoje.

Įsipareigojimas kaip multidimensinė teorija (Commitment as Multidimensional) – tai teorija, kuri apima ir apibrėžia visas kitas jau minėtas teorijas. „Ši sistema pristato įsipareigojimą organizacijai kaip papildomą santykių, požiūrio ir elgsenio apibrėžimų įsipareigojimą.“ Ši teorija teigia, kad emocinis, normatyvinis bei tęstinis įsipareigojimai yra tarpusavyje susiję ir gali būti patirti vieno to paties žmogaus. Nors visi šie įsipareigojimų tipai yra skirtingi, jie yra tarpusavyje susiję. Šie įsipareigojimai gali netgi vienas kitą papildyti, ir taip darbuotojo ryšys su organizacija tampa dar tvirtesnis, nes veikia ne vienas veiksnys, nulemiantis jo pasirinkimą pasilikti įmonėje.

Allen‘as ir Meyer‘is (1991) visose pateiktose organizacinio įsipareigojimo sampratos (1 lentelė) išvelgė tai, kad organizacinis įsipareigojimas gali būti – moralinis, emocinis bei pagrįstas išlaidomis, todėl jį, psichologinį prisirišimą suskirstė į emocinį, tęstinį ir normatyvinį.

Etzioni's (1961), vienas iš pirmųjų sukūrė darbuotojo įsipareigojimo organizacijai tipologiją, kuri buvo paremta narių pritarimu organizaciniams nurodymams. Etzioni's (1961) savo požiūrį grindė valdžia bei autoritetu, kuriuos turi įmonė pačių darbuotojų atžvilgiu. Toks organizacinis įsipareigojimas, pasak autoriaus, gali įgauti vieną iš trijų formų:

- „moralinį įsipareigojimą, išreiškiantį nepaprastai pozityvų požiūrį į organizaciją, paremtą organizacinių vertybių ir tikslų sutapimu bei susitapatinimu su autoritetu;
- išskaičiavimo įsipareigojimą, 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;
- priverstinį įsipareigojimą, labiau būdingą įkalinimo ar karinėms organizacijoms, bei nusakantį negatyvią orientaciją organizacijos atžvilgiu, atsirandančia esant eksploatavimo santykiams.”

Etzioni's (1961) kiekvienai iš trijų formų nurodė po pirminį valdymo mechanizmą, kuriuos naudoja įmonės, kurios sieki įgyti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Pasak autoriaus, etaloninė valdžia siejasi su moraliniu įsipareigojimu. Etaloninė valdžia siejasi su simbolinių apdovanojimų skyrimu. Išskaičiavimo įsipareigojimas siejasi su atpildu grįsta valdžia. Priverstinis įsipareigojimas arba galios valdžia yra naudojama, kai yra būtinas priverstinio įsitraukimo panaudojimas.

Kanter'is (1968, p. 505) analizuodama organizacinį įsipareigojimą, teigė, kad darbuotojo organizacinio įsipareigojimo tipai atsiranda iš skirtingų elgsenos reikalavimų. Autorė išskyrė įsipareigojimo tris formas:

- „tęstinį įsipareigojimą, aiškinamą atsidavimu organizacijos išlikimo labui, pasireiškiantį asmeninėmis investicijomis ir pasiaukojimu, todėl išėjimas iš organizacijos būtų brangus ir skausmingas;
- susitelkimo įsipareigojimą, suvokiamą prisijungimu prie socialinių organizacijos ryšių viešai atsisakant ankstesnių socialinių ryšių arba įsipareigojant grupinį susitelkimą sustiprinantiems formalumams;
- valdymo įsipareigojimą, 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'is (1968, p. 506) išskirtos trys įsipareigojimo formos siejasi su Etzioni's (1961) numatytomis trejomis įsipareigojimo formomis. Abiejų autorių išskirtose formose galima įžvelgti darbuotojo ir organizacijos tikslų sutapatinimą, darbuotojo prisirišimą įmonei ir pan.

Labiausiai naudojama organizacinio įsipareigojimo tipologija – Allen'as ir Meyer'is (1990) išskirti tipai:

- „afekcinis (emocinis) – tai darbuotojo nuostata likti organizacijoje dėl pačios organizacijos. Darbuotojas lieka organizacijoje, nes to nori;

- tęstinis (nuolatinis) – tai darbuotojo įsitikinimas, jog jis neturi jokios kitos alternatyvos, išskyrus likti pas dabartinį darbdavį. Darbuotojas lieka organizacijoje, nes mano, jog turi taip elgtis. Šis įsitikinimas gali kisti nuo lojalumo organizacijos individams iki baimės prarasti pirmenybę (dėl darbo stažo), naudas ar kompensacijas;
- norminis (formalusis) įsipareigojimai tai darbuotojo nuostata, jog jo pareiga yra likti organizacijoje. Darbuotojas lieka organizacijoje, nes mano, jog to iš jo tikimasi ir tai „yra teisinga.“ (Allen ir Meyer (1990, p. 17)).

Taigi, organizacinis įsipareigojimas pradėtas analizuoti siekiant kuo ilgiau įmonėje išlaikyti darbuotojus, skatinti jų rezultatyvumą ir lojalumą įmonei. Dėl šių priežasčių buvo pradėta gilintis į darbuotojų charakteristikas, savijautą darbe, abipusio ryšio kūrimą ir kitas priežastis, kurios lemia didesnį organizacinį įsipareigojimą. Organizacinis įsipareigojimas turi nemažai skirtingų apibrėžimų, apimančių darbuotojų pritarimą organizacijos tikslams bei jų sutapatinimą su savo asmeniniais tikslais, nuoširdų atsidavimą organizacijos tikslų siekimui, abipusį bendradarbiavimą, darbuotojo aiškią poziciją dėl pasilikimo esamojoje organizacijoje ir kt. Bet esminę organizacinio įsipareigojimą sampratą galima formuluoti kaip psichologinę būseną bei emocinį ryšį tarp darbuotojo ir įmonės, kas šią sritį tyrėjams daro dar sudėtingesnę, sunkiau pamatuojamą ir apčiuopiamą. Nes psichologiniai ir emociniai dalykai turi daug subjektyvumo, priklauso nuo kiekvieno darbuotojo charakteristikų, individualių savybių, asmenybės tipų ar net gi nuo darbuotojo lyties. Kaip bebūtų, anksčiau minėti autoriai bando atrasti ir išskirti teorinius organizacinio įsipareigojimo aspektus, atrasti jų skatinančias priežastis, ištirti ir aprašyti tas emocines būsenas ir psichologines sąsajas, kurios skatina organizacinį įsipareigojimą. Remiantis išanalizuota teorine informacija, toliau šiame darbe bus naudojamos pagrindiniai ir labiausiai paplitusiais organizacinio įsipareigojimo tipais – tai Allen'io ir Meyer'io (1990) išskirti trys pagrindiniai tipai - afekcinis, tęstinis bei norminis.

2.2. Teorinių organizacinio įsipareigojimo modelių analizė

Pirmosios įsipareigojimo koncepcijos buvo – vienos dimensijos, kurias analizavo Porter'is ir kt. (1974), Becker'is (1960), Hrebiniak'as & Alutto (1972) bei Salancik'as (1977). Šioje koncepcijoje organizacinio įsipareigojimo komponentai dar nebuvo išskiriami. Tačiau didėjant poreikiui plačiau analizuoti organizacinį įsipareigojimą, buvo atlikta nemažai reikšmingų tyrimų, kurių dėka išryškėjo multidimensiška organizacinio įsipareigojimo prigimtis. Šiuo atveju: „...darbuotojo įsipareigojimas organizacijai apibrėžiamas dimensijų kompleksu.“ (Kavaliauskienė (2011)). Dvidimensinio įsipareigojimo koncepcijas analizavo tokie autoriai kaip Angle'is & Perry's (1981), Mowday'us ir kt.

(1982), Bar-Hayim'as & Berman'as (1992), Mayer'is & Schoorman'as (1998) bei Cohen'as (2007). Dvidimensinio įsipareigojimo koncepcijos susidėjo jau iš dviejų įsipareigojimų tipų.

Kelman'as (1958) tridimensinis modelis, pasireiškė per:

- abipusį organizacijos ir darbuotojo susitarimą,
- susitapatinimą su pačia organizacija,
- organizacijos ir darbuotojo vertybių sutapimą.

Tridimensiniai koncepciniai modeliai buvo sudedami jau iš trijų įsipareigojimų tipų. Galima daryti prielaidą, kad atliekant vis daugiau tyrimų buvo išsiaiškinta daugiau įsipareigojimų tipų, kurie buvo siejami bei jungiami į koncepcijas. Allen'as ir Meyer'is (1990) išskyrė tris įsipareigojimo tipus: afekcinį (emocinio pobūdžio) įsipareigojimą, tęstinį (nuolatinį) įsipareigojimą bei norminį (formalųjį) įsipareigojimą, kurie sudaro tridimensinį organizacinio įsipareigojimo modelį. Šių autorių modelis buvo vienas iš pagrindinių ir labiausiai naudojamų. Swailes'as (2002) pasiūlė dar papildytą Allen'o ir Meyer'io (1990) sukurtą koncepcinį modelį – keturių dimensijų modelį, kurį sudarė:

- nusistatymo (afekcinis) įsipareigojimas;
- tęstinis įsipareigojimas;
- norminis įsipareigojimas;
- elgsenos įsipareigojimas (Kavaliauskienė, 2011, p. 9).

2 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai koncepcinių modelių palyginimas (Kavaliauskienė (2011, p. 11)).

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

	Bar-Hayim, Berman, 1992	Aktyvus įsipareigojimas (identifikuojantis ir įtraukiantis į organizaciją) + pasyvus įsipareigojimas (troškimas likti įsidarbinusiam).
	Patalano, 2008 (autoriai Mayer & Schoorman 1998)	Vertybinis įsipareigojimas (pozityvi sąsaja su organizacija) + tęstinis/ nuolatinis įsipareigojimas.
	Cohen, 2007	Instrumentinis įsipareigojimas + požiūrio (afekcinis) įsipareigojimas.
Tridimensinis	Kelman, 1958; Sezgin, 2008	Abipusio susitarimo laikymasis (tarpusavio mainai) + susitapatinimas su organizacija (buvimas organizacijos nariu) + organizacijos ir individo vertybių sutapimas.
	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 paremto lojalumu ir paklusnumu, atitikmuo)
	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).
	Penley, Gould, 1988	Apskaičiuojantis įsipareigojimas + susvetimėjimu paremtas įsipareigojimas (organizacijoje liekama dėl stokojamų kitų įsidarbinimo alternatyvų) + moralinis įsipareigojimas (organizacijos tikslų pripažinimas ir pritarimas jiems).
	Allen ir Meyer, 1990	Afekcinis (emocinio pobūdžio) įsipareigojimas + tęstinis (nuolatinis) įsipareigojimas + norminis (formalusis) įsipareigojimas.
Keturių dimensijų	Swailles, 2002	Nusistatymo (afekcinis) įsipareigojimas + tęstinis įsipareigojimas + norminis įsipareigojimas + elgsenos įsipareigojimas.

Visuose modeliuose atsispindi trys pagrindiniai aspektai – moralinis, emocinis bei naudos. Šie trys aspektai yra pagrindiniai ir labiausiai veikiantys darbuotojo įsipareigojimą įmonei.

Kaip jau buvo minėta, iš visų pateiktų koncepcinių modelių vienas iš labiausiai paplitusių yra Allen'o ir Meyer'io (1990, p.) tridimensinis modelis, kurį sudaro: afekcinis (emocinis), tęstinis (nuolatinis) bei norminis (formalusis) įsipareigojimai. Įsipareigojimą, pagal šią koncepciją, sudaro trys tipai:

- emocinis;
- normatyvinis;

- tęstinis.

Emocinis įsipareigojimas tai darbuotojo noras likti dėl pačios organizacijos. Normatyvinis įsipareigojimas – tai darbuotojo pareigos jausmas savo organizacijai. Šį įsipareigojimą turintis asmuo, mano kad likti organizacijoje tiesiog yra teisinga (Allen ir Meyer, 1990, p. 18). Šis įsipareigojimas gali pasireikšti, jei organizacija jam suteikė daug galimybių, padėjo tobulėti, galbūt suteikė pačią darbo vietą, kai daugiau niekas kitas jam nepadėjo. Dėl šių priežasčių darbuotojas jaučiasi dėkingas organizacijai. Normatyvinio įsipareigojimo atveju darbuotojai pasilieka organizacijoje, nes jie tiki, kad taip elgtis yra teisinga bei moralu. „Normatyvinis komponentas apima darbuotojo įsitikinimą apie pareigą organizacijai.“ (Wiener, 1982, p. 689). Tęstinis įsipareigojimas siejamas su darbuotojo supratimu, kad išėjus iš įmonės jo laukia nežinomybė ir prastesni pasirinkimai. Šis įsipareigojimas pasireiškia darbuotojų įsitikinimu, kad jie negali išeiti iš šios įmonės. Darbuotojas yra įsitikinęs, kad būtinai turi likti šioje įmonėje, nes už tai jis gauna atlygį, kuris yra per geras, kad darbuotojas galėtų tiesiog išeiti. „Šis darbuotojo įsitikinimas gali kisti nuo lojalumo iki baimės prarasti turimą naudą ir privilegijas.“ (Coetzee, 2005).

Organizacijai yra labai svarbūs emocinis bei normatyvinis įsipareigojimas, nes jie turi įtakos darbuotojo norui toliau bendradarbiauti su organizacija, pasilikti joje ir toliau būti jos dalimi, skatina dirbti kuo efektyviau ir siekti kuo didesnės naudos organizacijai. Tęstinis įsipareigojimas yra labiau skatinamas naudos gavimo sau pačiam.

Dunham'as (1994, p. 373) rašė, kad tęstinis įsipareigojimas yra sudarytas iš dviejų tarpusavyje susijusių subdimensijų:

- „asmeninio pasišventimo dirbti;
- suvokto darbo alternatyvų trūkumo.“

Rego & Cunha (2008, p. 55) teigė, kad kiekvienas komponentas yra labai svarbus ir prisideda prie darbuotojo organizacinio įsipareigojimo sukūrimo ar sustiprinimo. Autorių teigimu kiekvieno Allen'o ir Meyer'io (1990) tridimensinis modelio komponentai turi skirtingas prigimtis. Pirmiausia, darbuotojai turintys emocinį įsipareigojimą savo organizacijoje lieka, ne jie to nori patys. Individai su tęstiniu įsipareigojimu savo darbovietės nepalieka, nes jie jaučia, kad jie taip turi daryti, o darbuotojai su normatyviniu įsipareigojimu, pasilieka įmonėje, nes jaučia, lyg jie privalo taip pasielgti.

Darbuotojai, turintys aukštą įsipareigojimo lygį organizacijai, ne tik elgiasi kaip įsipareigoję, tačiau ir patys jaučiasi įsipareigoję. Pasak Bučiūnienės (2006), kuo aukštesnį įsipareigojimo lygį turi darbuotojai, tuo labiau stengiasi savo darbą atlikti geriau, daug rečiau pasiryžtą palikti organizaciją bei labai stengiasi dėl organizacijos, net jei ji ir veikia nelabai sėkmingai.

Morrow'as (1983) pateikė penkias darbuotojo įsipareigojimo universalias formas:

- protestantiška darbo etika;
- įsipareigojimas karjerai;

- įsitraukimas į darbą;
- emocinis įsipareigojimas organizacijai;
- tęstinis įsipareigojimas organizacijai.

Protestantiška darbo etika – tai savo darbo kaip vertybės pripažinimas. Įsipareigojimas karjerai – tai pačio individo noras plėsti savo galimybes, kelti kvalifikaciją bei karjerą. Ši forma jau nėra susijusi su pačia organizacija. Įsitraukimas į darbą - tai darbuotojo ir darbdavio ryšio sukūrimas. Emocinis įsipareigojimas bei tęstinis priešingai nei įsipareigojimas karjerai, jau yra susijęs su pačia organizacija. Šios dvi formos atitinka jau prieš tai minėto Allen'o ir Meyer'io (1990) sukurto tridimensinio modelio komponentus.

Morrow'o (1983) teigimu, visi šie minėti įsipareigojimai tarpusavyje yra susiję. Tačiau, autoriaus teigimu – svarbiausia – protestantiška etika, kuri turi įtakos darbuotojo įsipareigojimui organizacijai, nes ji sunkiausiai priima ir pasiduoda pokyčiams.

Allen'o ir Meyer'io (1990) sukurto tridimensinio modelio komponentai – tai tam tikros psichologinės būsenos, kurias visi darbuotojai išgyvena visai skirtingai. Kiekvieną individą visi trys įsipareigojimo tipai veikia skirtingai, todėl vienam individui pasireiškia vienas įsipareigojimas labiau nei kitas, o kitam asmeniui nors ir veikia tie patys faktoriai, pasireiškia visai kitas organizacinio įsipareigojimo tipas. Kiekvienas individas yra asmenybė, kuri turi tam tikras vertybes. Todėl, kiekvienas individas kiekvieną iš trijų organizacinio įsipareigojimo psichologinę būseną išgyveną skirtingai, ir tik nuo asmeninių savybių priklauso, kuris iš įsipareigojimų tipų pasireikš labiau. Pasak Dunham'o (1994), jei darbas atitinka darbuotojų lūkesčius bei poreikius, jie dažniau linkę emociškai įsipareigoti savo organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra sudėtingas bei daugialypis reiškinys, kuris susideda iš daugelio komponentų. Organizacinio įsipareigojimo modeliai skirstomi į: vienadimensinį, dvidimensinį, tridimensinį bei keturių dimensijų. Vienas iš pagrindinių organizacinio įsipareigojimo modelių bei vienas iš daugiausiai naudojamų ir tyrinėjamų yra Allen'o ir Meyer'io (1990) tridimensinis modelis, kurį sudaro afekcinis (emocinis), tęstinis (nuolatinis) bei norminis (formalusis) įsipareigojimai.

2.3. Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai

Smulkus ir vidutinis verslas – neatskiriama kiekvienos šalies ekonomikos dalis. Šio verslo plėtra gana didele dalimi lemia patį rinkos ekonomikos konkurencingumą, augimą ir sąlyginai padeda išspręsti užimtumo problemas. Smulkus ir vidutinis verslas vienas iš greičiausiai prisitaikančių ūkio sektorių. Šio tipo įmonės greičiau reaguoja į rinkos pokyčius bei lengviau adaptuojasi. Jos taip pat lanksčiai reaguoja į technologinių reikalavimų pasikeitimus bei daug lengviau įdiegia inovacijas.

Įvairių tyrimų metu nustatyta daugybė bendrų organizaciniam įsipareigojimui įtaką darančių veiksnių, tačiau jų poveikis mažose, vidutinėse ir didelėse organizacijose skiriasi. Taip pat šie faktoriai skirtingai veiks ir gamybos, paslaugų bei ne pelno siekiančias organizacijas. Skirtingi įmonių tipai turi tik sau būdingų ypatumų, todėl tokie patys veiksniai skirtingo tipo organizacijose gali pasireikšti visiškai nevienodai. Kadangi šiuolaikinis pasaulis nuolat kinta – keičiasi ir įmonės, o kartu su jomis gali kisti ir įsipareigojimą lemiantys veiksniai.

Organizacinis įsipareigojimas įmonėms svarbus ne tik dėl darbuotojų kaitos sumažinimo. Organizacinis įsipareigojimas turi daug daugiau tiesioginių pasekmių organizacijai. Schultz'as (2005) analizavo įsipareigojimo organizacijai pasekmes. Autorius išskyrė tokius padarinius:

- pravaikštos;
- darbuotojų kaita;
- ketinimas palikti darbą;
- darbo atlikimas;
- produktyvumas;
- darbuotojo išsaugojimas;
- darbuotojo dalyvavimas.

Schultz'o (2005) teigimu, vienas iš labiausiai su įsipareigojimu susijusių rezultatų yra darbuotojo dalyvavimas. Galima matyti, kad organizacinis įsipareigojimas siejasi ir su daugybe svarbių faktorių įmonei: produktyvumu, darbo atlikimu, paties darbuotojo išsaugojimu, darbuotojų kaita, organizacine pilietybe ir kt. Todėl pats organizacinis įsipareigojimas kaip veiksnys yra labai svarbus bei aktualus įmonėms.

Nemažai autorių (Allen ir Meyer, 1990; Schultz, 2005; Taipale ir kt., 2010; Kavaliauskienė, 2011) teigia, kad įsipareigojimą lemia tokie veiksniai:

- bendradarbių parama;
- darbo saugumas;
- paaukštinimo galimybės;
- vadovybės imlumas darbuotojų poreikiams;
- viešas įvertinimas;
- geras atlygis;
- pasitenkinimas darbu;
- vadovavimo stilius;
- darbovietės etinis klimatas;
- stresas;
- suvokiamas organizacinis palaikymas.

Labai svarbios yra ir darbuotojo asmeninės charakteristikos, nes kiekvienas individas yra kitoks. Kiekviena asmenybė yra savita, o norint turėti stiprią darbo komandą, reikia suprasti savo darbuotojus ne tik kaip visumą, bet kaip ir atskiras detales, kurios sudaro tą visumą. Kavaliauskienės (2011) teigimu, asmenybės charakteristikos ir yra viena iš labiausiai tikrinamų darbuotojų įsipareigojimo veiksmų kategorijų. Asmenybės charakteristika apima lytį, išsilavinimą, šeimines padėtis, amžių bei pačius asmenybės bruožus, kurie yra labai svarbūs.

Literatūroje dažniausiai aptariami organizacinį įsipareigojimą lemiantys individualūs ir organizaciniai faktoriai. Išanalizavus įvairių autorių pateikiamus veiksmus, buvo išskirtos dvi pagrindinės grupės: organizaciniai ir individualūs veiksniai (3 lentelė).

3 lentelė. Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai (Allen ir Meyer (1990); Mowday ir kt. (1982); Kavaliauskienė (2011)).

Individualūs veiksniai	Darbo stažas
	Lytis
	Amžius
	Išsilavinimas
	Užimamos pareigos
	Asmeninės savybės
	Vertybės
	Šeimyninė padėtis
Organizaciniai veiksniai	Bendradarbių parama
	Organizacijos dydis ir struktūra
	Darbo rutiniškumas
	Darbo rizikingumas
	Darbo saugumas
	Organizacinė socializacija
	Paaugstinimo galimybės
	Organizacijos etinis klimatas
	Pasitenkinimas darbu
	Vadovavimo stilius ir efektyvumas
	Santykiai su vadovu
	Organizacijos klimatas
	Viešas įvertinimas
	Vidinė komunikacija
	Prisitaikymas darbe
	Pripažinimas ir apdovanojimas
	Psichologinis įtraukimas
	Priklausymas komandai
	Sąžiningas atlygis
	Stresas
Organizacijos kultūra	

Individualūs, organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai, tai darbo stažas, amžius, lytis, asmeninės savybės ir kt. Suliman'as ir Iles'as (2000, p. 420) analizuodami amžiaus veiksnį teigė, kad labiausiai įsipareigoję organizacijai yra jauni bei senyvo amžiaus žmonės. Jauni žmonės labiau tiki savo įmone bei ateitimi joje, o vyresnio amžiaus žmonės nori stabilumo – priešinasi permainoms.

Lytis turi mažą įtaką organizaciniam įsipareigojimui, netgi – netiesioginę. Moterų ir vyrų prioritetai skiriasi. Taip pat vyrai ir moterys turi skirtingas vertybes arba skirtingai dėlioja jų prioritetus (Elizur & Koslowsky, 2001, p. 594). Todėl įsipareigojimas priklauso nuo jų asmeninių savybių. Išsilavinimas yra siejamas su darbuotojo vidine savijauta ir užtikrintumu. Kuo labiau išsilavinęs žmogus, tuo geriau jis supranta savo vertę ir tiki, kad jis lengviau susiras darbą nei tie darbuotojai, kurių išsilavinimas yra žemesnis. Todėl organizacinio įsipareigojimo lygis yra didesnis, kai išsilavinimas yra žemesnis. Darbo stažas pasireiškia taip, kad kuo ilgiau dirba darbuotojas įmonėje, tuo labiau tampa susietas su savo organizacija. Ilgai dirbantys darbuotojai tampa vis lojalesni. Trumpą laiką dirbantys darbuotojai yra labai mažai arba išvis neįsipareigoję įmonei. Užimamos pareigos yra svarbios kiekvienam individui. Kuo aukštesnės ir svarbesnės darbuotojo pareigos įmonėje, tuo darbuotojas jaučiasi organizacijai svarbesnis. Taip pat jaučiasi ir labiau užtikrintai bei įvertintai, todėl tampa labiau įsipareigojęs organizacijai.

Mowday'us ir kt. (1982) ištyrė, kad asmeninės darbuotojo savybės daro stiprią įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Kiekvienas naujas darbuotojas ateidamas į įmonę atsinešą savo patirtį ir rinkinį asmeninių savybių, kurios lemia jo požiūrį į darbą, kolegas, pačią įmonę ir lemia organizacinį įsipareigojimą. Todėl labai svarbu analizuoti darbuotojo asmeninių savybių rinkinį. Taip pat yra svarbios ir individo vertybės. Kiekvienas žmogus turi susiformavęs tam tikras vertybes, kai kurios iš jų jam yra svarbesnės ir joms teikiamas prioritetas. Tad jei šios vertybės siejasi su įmonės vertybėmis, darbuotojas tokioje įmonėje jaučiasi stipriai bei užtikrintai. Labai svarbu, kad darbuotojo ir įmonės vertybės nesikirstų, o, priešingai, sutaptų. Taip darbuotojas siekdamas įmonės tikslų – siekia ir savo. Pavyzdžiui, jei darbuotojas rūpinasi ekologija, jisai bus labiau įsipareigojęs tai įmonei, kuri savo veikloje taip pat rūpinasi aplinka, naudoja ekologiškas žaliavas ar užsiima antrinių žaliavų perdirbimu, nei tai įmonei, kuri teršia gamtą.

McColl-Kennedy's ir Anderson'as (2003) ištyrė, kad įsipareigojimui yra labai svarbūs ir organizaciniai veiksniai. Organizaciniai įsipareigojimų veiksniai, tai – bendradarbių parama, rutiniškumas, organizacijos dydis ir struktūra, darbo saugumas bei daug kitų. Dažnai darbuotojai jaučiasi daug stabiliau, kai jais yra pasitikima.

Kiekvienoje stiprioje organizacijoje darbuotojai – tai komanda. Atėjus į naują darbo vietą sunku iš karto pritapti ir jaustis naujos komandos dalimi. Tad bendradarbių palaikymas yra labai svarbus. Kartais kolegos tampa antrąja šeima. Atmosfera įmonėje taip pat gali padėti stiprinti organizacinį

įsipareigojimą. Jei kolegos tavęs nepalaiko, jautiesi vienišas, tad ir įsipareigojimas organizacijai blėsta arba jis net nesukuriamas bei atvirkščiai. Bendradarbių palaikymas tiesiogiai siejasi su priklausymu komandai. Kaip jau buvo minėta, svarbu būti tos grandinės dalimi ir jaustis svarbiu. Priklausymas kolektyvui – komandai darbuotoją labiau įpareigoja bei susieja su pačia organizacija. Rutiniškumas kiekvieną individą veikia neigiamai. Atsiradus rutinai, darbuotojas jaučia vidinį nepasitenkinimą esama situacija. Jei darbe užvaldo rutina, norisi permainų, naujų iššūkių. Todėl įmonė, kuri stengiasi neleisti atsirasti rutinai, turi labiau lojalius darbuotojus.

Rizikingas darbas dažnai būna tinkamas jaunesnio amžiaus žmonėms, kurie nenori nusistovėjusio, ramaus gyvenimo. Tačiau rizikingas darbas, dažnai siejamas su įtampa, psichologiniu spaudimu. Tokią savijautą ilgai jaučiantys darbuotojai dažnai nori esamą darbą pakeisti į ramų bei nerizikingą, kuriame būtų daug mažiau įtampos bei streso. Stresas taip pat labai svarbus veiksnys, kuris mažina darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Nuolatinis stresas mažina darbuotojo darbo našumą ir pasitenkinimą darbu. Dėl patiriamo streso darbe nukenčia ir asmeninis darbuotojo gyvenimas. Todėl siekdamas pagerinti savo gyvenimo kokybę, darbuotojas ieškos naujos darbo vietos. Nuolatinis stresas gali visiškai sunaikinti organizacinį įsipareigojimą. Su rizika siejasi ir darbo saugumas. Šeimas sukūrę asmenys nori saugesnio darbo, nes jaučia atsakomybę už savo šeimos narius ir jų gerovę. Todėl pradeda ieškoti saugesnės darbo vietos.

Organizacinis įsipareigojimas kyla su darbuotojo pasitenkinimu, kurį veikia viešas ir tinkamas įvertinimas, pripažinimas ir apdovanojimas bei, svarbiausia, geras ir tinkamas atlygis. Kiekvienas žmogus turi būti įvertintas už jo atliktus darbus. Viešas darbuotojo įvertinimas yra labai svarbus psichologinei darbuotojo būsenai. Kai viešai aptariami jo atlikti darbai ir pasiekti rezultatai, kurie atnešė daug naudos, darbuotojas jaučiasi pripažintas, išgirstas ir, svarbiausia – reikalingas organizacijai. Už gerai atliktą darbą suteiktas apdovanojimas dar labiau leidžia darbuotojui pasijusti pripažintam (Suliman ir Iles, 2000). Apdovanojimas darbuotoją dar labiau skatina siekti organizacijos tikslų, o savo darbą atlikti dar geriau. Todėl įmonės, norėdamos turėti įsipareigojusius darbuotojus, turėtų juos už gerus darbo rezultatus įvertinti bei apdovanoti. Dar vienas svarbus veiksnys veikiantis organizacinį įsipareigojimą – atlygis. Darbo užmokestis žmogui suteikia galimybę patenkinti savo ir savo šeimos poreikius. Todėl darbuotojai visada jo nori didesnio. Tačiau svarbu, kad jis būtų tinkamas ir teisingas. Pats darbo atlygis turi atitikti ir pareigybes, darbo sudėtingumą, reikiamas kompetencijas ir daug kitų veiksnių. Jei atlyginimas yra paskirstytas tinkamai, darbuotojai jaučiasi įvertinti. Tačiau jei atlyginimas yra nesąžiningas, t. y. jei netinkamai paskirstytas pagal darbo sunkumą ir pan., ir darbuotojai tai supranta, kyla nepasitenkinimas savo įmone ir vadovais. Darbuotojai jaučiasi neįvertinti ir tai labai stipriai mažina organizacinį įsipareigojimą. Todėl atlygis yra labai svarbus reiškinys darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui (Elizur, 1996, p. 27).

Kaip jau buvo minėta, labai svarbus veiksnys – pasitenkinimas darbu. Darbas, teikiantis džiaugsmą, pasitenkinimą juo, darbuotoją sieja su įmone. Laimingas darbuotojas nenori pokyčių, nes būtent toje įmonėje jis jaučiasi gerai.

Prisitaikymas darbe – tai pačio darbuotojo „atitikimas“ su darbu (Vandenberg ir Scarpello, 1990, p. 66). Darbuotojai, kurie atitinka pačią darbo aplinką, joje jaučiasi geriau nei tie, kuriems darbo aplinka yra visai svetima. Todėl tokie žmonės rečiau pasiryžta palikti savo organizaciją.

Paaukštinimo galimybė yra pakankamai svarbus veiksnys ambicingiems darbuotojams. Didelė dalis darbuotojų, kuriems yra labai svarbi karjeros galimybė, yra dažniausiai vidutinio amžiaus žmonės, nes vyresnio amžiaus žmonės dažniausiai permainų jau nenori, o jauni žmonės ne visada supranta, ko nori. Vidutinio amžiaus žmonės jau žino, ko jiems reikia ir kur nori būti, todėl kryptingai siekia savo tikslų. Įmonė, kurioje nebėra galimybės kilti karjeros laiptais, darbuotojų gali netenkinti, nes jie nebemato savo perspektyvų ir yra lyg stagnacijoje. Todėl pradeda žvalgytis į kitas įmones, kuriose gali gauti paaukštinimą ir gali siekti aukštesnių pareigų. Tačiau jei įmonėje yra galimybės kilti karjeros laiptais, žmogus yra labiau motyvuotas stengtis ir rodyti geresnius rezultatus, vyksta ir konkurencija, kuri neleidžia darbuotojams ilgai būti rutinoje ir verčia judėti į priekį.

Psichologinis dalyvavimas – tai darbuotojo suvokiamas įtakos laipsnis, kurį jis gali daryti sprendimų priėmimui (Vroom ir Mann, 1960, p. 138). Vadovų suteikiamas sprendimų priėmimo laipsnis darbuotojui parodo, kaip vadovas pasitiki darbuotoju. Darbuotojas jaučiasi įvertintas ir svarbus.

Išlaikyti darbuotoją įmonėje reikia skaidrumo. Įmonėje labai svarbu, kad vyktų komunikacija ir būtų grįžtamasis ryšys. Svarbu, kad būtų sukurta galimybė pasiekti reikiamus asmenis, kad nuolatos vyktų vidinė komunikacija, nes tokiu atveju darbuotojai jaučiasi saugesni ir supranta, kad jais rūpinamasi.

Įmonės organizacinė kultūra, organizacinis klimatas, organizacijos etinis klimatas bei organizacinė socializacija taip pat veikia organizacinį įsipareigojimą. Įmonės organizacinė kultūra yra glaudžiai susijusi su organizacijos etiniu klimatu. Nuo šių veiksnių priklauso darbuotojo savijauta darbe. Taip pat nuo to priklauso ir darbuotojo įsijungimo į komandą laikas. Jei kultūra yra priimtina darbuotojui, dėl kurios jis jaučiasi naujoje darbo vietoje gerai – tai skatina darbuotojo organizacinį įsipareigojimą. Malonus bendradarbiavimas, kada nebijoma prašyti pagalbos žinant, kad tavęs neatstums ir nežemins, darbuotoją labiau įpareigoja organizacijai.

Vadovavimo stilius ir efektyvumas yra svarbus organizaciniam įsipareigojimui, nes darbuotojams yra svarbu, kaip su jais elgiasi ir kaip bendrauja vadovai. Jei vadovas yra tikras lyderis, kuris motyvuoja, yra iniciatyvus, padeda spręsti sudėtingas situacijas, dalijasi savo patirtimi ir žiniomis, darbuotojai juo pasitiki ir tiki. „Geras“ vadovas yra tikras variklis įmonėje, kuris skatina darbuotojus siekti kuo geresnių rezultatų. Todėl individai prisiriša prie tokio žmogaus ir nenori palikti tokios įmonės, kurioje jie jaučiasi palaikomi ir gali daug išmokti iš savo vadovo.

Ne ką mažiau svarbus veiksnys yra pats organizacijos dydis bei jos struktūra. Suliman'as ir Iles'as (2000, p. 420) teigė, kad mažesnėse įmonėse organizacinis įsipareigojimas yra didesnis, nes yra geresnė vidinė komunikacija. Mažose įmonėse lengviau gauti grįžtamąjį ryšį, vadovai labiau pastebi ir pažįsta darbuotojus, todėl yra palaikomi artimesni bei šiltesni ryšiai.

Pacevičius (2006, p. 200) analizavo organizacinį įsipareigojimą tokių darbuotojų, kurie turi tiesioginį kontaktą su kitais žmonėmis (klientais). Tyrimo rezultatai parodė, kad tokie darbuotojai patiria stresą ir turi didelį psichologinį krūvį. Autorius išskyrė dar papildomus faktorius, veikiančius organizacinį įsipareigojimą. Jo išskirti individualūs veiksniai:

- šeiminei padėčiai;
- ištvermė;
- kontrolės lokusas;
- pasipriešinimo stilius;
- savivertė;
- neurotiškumas (nerimas);
- ekstravertiškumas (Pacevičius, 2006).

Visi Pacevičiaus (2006) išskirti faktoriai veikia būtent profesinio perdegimo procesą. Autorius išskyrė daugumą tokių faktorių, kurie iš esmės yra individo asmeninės savybės, kurios gali lemti darbuotojo pasirinkimą keisti įmonę. Žinoma, autoriaus išskirti individualūs veiksniai skirti tik būtent tam tikros srities darbuotojams, tačiau svarbu analizuoti ir žinoti kiek galima daugiau veiksnių, kurie veikia organizacinį įsipareigojimą. Autoriaus išskirti organizaciniai veiksniai:

- darbo sąlygos;
- perkrūviai;
- laiko deficitas;
- darbo dienos trukmė;
- darbo turinys;
- klientų skaičius;
- klientų problemų sudėtingumas ir svarba;
- kontaktų su klientais artumas;
- dalyvavimas priimant sprendimus;
- grįžtamasis ryšys.

Pacevičius (2006) įžvelgė dar tokius veiksnius kaip laiko deficitas, darbo turinys, klientų skaičius, problemų sudėtingumas ir t. t. Visi išskirti faktoriai yra tinkami iš esmės tik aptarnavimo srityje dirbantiems darbuotojams, kuriems tenka bendrauti su klientais.

Smulkiuose ir didelėse įmonėse tie patys organizacinio įsipareigojimo veiksniai gali veikti skirtingai. Kadangi, organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai smulkiuose įmonėse, nebuvo analizuoti, buvo nuspręsta naudotis populiariausiais bei dažniausiai minimais mokslinėje literatūroje veiksniais, lemiančiais organizacinį įsipareigojimą ir juos sieti su smulkiomis įmonėmis. Dažniausiai naudojami veiksniai organizaciniam įsipareigojimui nustatyti: darbo stažas, lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos (individualūs veiksniai) bei užimamos pareigos, jūsų asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais, paaukštinimo galimybės, organizacijos dydis, darbo saugumas, geri santykiai su vadovu, vadovo vadovavimo stilius, bendradarbių parama, aiški organizacijos politika ir tikslai, grįžtamasis ryšys iš vadovų, organizacijos kultūra, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, pasitenkinimas darbu, viešas įvertinimas, pripažinimas ir apdovanojimas, priklausymas komandai, geras bei tinkamas atlygis (organizaciniai veiksniai). Taigi, buvo išskiriami populiariausi veiksniai lemiantys organizacinį įsipareigojimą, kurie padės nustatyti pagrindinius veiksnius kurie įtakoja organizacinį įsipareigojimą smulkiuose įmonėse.

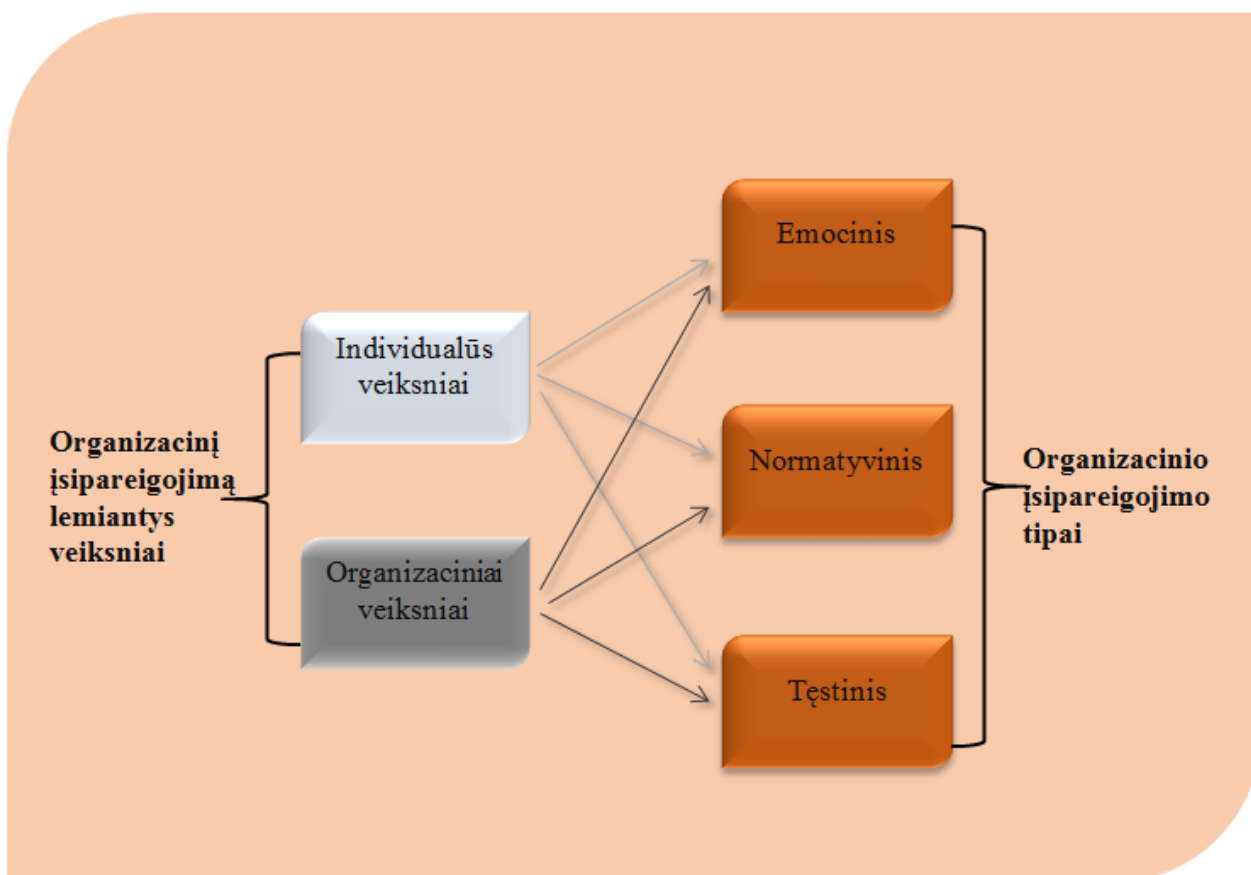
Išanalizavus organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius, galima teigti, kad jį veikia daugybė įvairių faktorių, kurie skirstomi į dvi pagrindines grupes - individualius ir organizacinius veiksnius. Individualius veiksnius sudaro tokie veiksniai, kaip asmeninės savybės, amžius, lytis ir pan. Organizacinių faktorių yra išskirta kur kas daugiau. Tai būtų karjeros galimybės, rizikingumas, vadovavimo stilius, organizacinė kultūra ir daug kitų. Dauguma autorių analizuoja bendrus organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius ir nebuvo rasta literatūroje ar moksliniuose straipsniuose išskiriamų organizacinio įsipareigojimo veiksnų, kurie veikia organizacinį įsipareigojimą didelėse, smulkiuose ar mažose įmonėse. Todėl tolimesniam darbui buvo pasirinkti dažniausiai autorių išskiriami ir teorinėje medžiagoje aptariami organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniais ir bus siekiama ištirti, kurie šių veiksnų labiausiai pasireiškia smulkiuose įmonėse ir kurie jų turi svarbų vaidmenį kuriant darbuotojų organizacinį įsipareigojimą smulkiame versle. Tolimesniam tiriamajam darbui buvo pasirinkti šie dažniausiai aptariamai individualūs veiksniai: – darbo stažas, lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos. Ir šie organizaciniai veiksniai lemiantys organizacinį įsipareigojimą: užimamos pareigos, asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais, paaukštinimo galimybės, organizacijos dydis, darbo saugumas, geri santykiai su vadovu, vadovo vadovavimo stilius, bendradarbių parama, aiški organizacijos politika ir tikslai, grįžtamasis ryšys iš vadovų, organizacijos kultūra, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, pasitenkinimas darbu, viešas įvertinimas, pripažinimas ir apdovanojimas, priklausymas komandai, geras bei tinkamas atlygis.

Pasitelkus šiuos dažniausiai autorių aptariamus organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius bus tiriama, kurie jų labiausiai pasireiškia smulkiame versle.

2.4. Organizacinio įsipareigojimo modelis smulkiose įmonėse

Išanalizavus organizacinio įsipareigojimo sampratą, modelius, tipus bei veiksnius, buvo pastebėta, kad organizacinio įsipareigojimo tipai – emocinis, normatyvinis bei tęstinis yra susiję su organizacinio įsipareigojimo individualiais ir organizaciniais veiksniais. Tam tikra organizacinio įsipareigojimo veiksmų kombinacija gali lemti, koks organizacinio įsipareigojimo tipas dominuoja įmonėje. Kiekvienas organizacinio įsipareigojimo tipas formuojasi dėl tam tikrų veiksmų, kurie veikia darbuotoją. Kiekvienas individas yra savita asmenybė, todėl kiekvienas darbuotojas gali skirtingai reaguoti į tuos pačius veiksmus ar į jų rinkinius. Todėl toje pačioje įmonėje gali pasireikšti ir keletas organizacinio įsipareigojimo tipų, nes kiekvieną darbuotoją gali skirtingai veikti jo individualūs veiksniai, nes darbuotojai ateina su skirtinga asmenine patirtimi, šeimynine padėtimi, darbo stažu ir pan. Bet taip pat darbuotojus gali skirtingai veikti ir tie patys organizaciniai veiksniai, nes priklausomai nuo darbuotojo asmenybės tipo, jie gali skirtingai raguoti į įmonės tikslus, vertybes, kultūrinę aplinką ir pan. Todėl pradžia bus daroma prielaida, kad tiek individualūs, tiek organizaciniai veiksniai gali daryti poveikį kiekvieno organizacinio tipo susiformavimui smulkioje įmonėje ir todėl organizacinio įsipareigojimo smulkiose įmonėse modelis bus multidimensinis. Atliekant tiriamąjį darbą bus siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai turi daugiausia įtakos formuojant organizacinį įsipareigojimą smulkiame versle ir tuomet bus daromos išvados, kurie organizacinio įsipareigojimo tipai pasireiškia smulkiose įmonėse.

Remiantis anksčiau pateiktomis analizės išvadomis ir prielaidomis, buvo sudarytas šio darbo organizacinio įsipareigojimo modelis, kuriame atsispindi bendrinės nuostatos, nurodančios organizacinio įsipareigojimo veiksmų ir tipų sąsajas (žr. 3 pav.).



3 pav. Organizacinio išsipareigojimo smulkiose įmonėse modelis (sudaryta autorės).

3 pav. yra pateiktas organizacinio išsipareigojimo smulkiose įmonėse preliminarus modelis. Kaip matyti iš pateikto paveikslo, daroma prielaida, kad veiksniai lemiantys organizacinį išsipareigojimą turi tiesioginės įtakos organizacinio išsipareigojimo tipams. Individualūs ir organizaciniai veiksniai tiesiogiai veikia kiekvieną organizacinio išsipareigojimo tipą (emocinį, normatyvini bei tęstinį). Šis modelis parodo kokie svarbūs yra veiksniai, lemiantys organizacinį išsipareigojimą, nes nuo jų priklauso ir skirtingas individo išsipareigojimo tipas.

Šis modelis buvo sudarytas, išanalizavus organizacinio išsipareigojimo sampratą, veiksnius, lemiančius organizacinį išsipareigojimą bei pačio išsipareigojimo tipus. Buvo pastebėta, kad abi veiksnų grupės (individualūs ir organizaciniai) prisideda prie tam tikro organizacinio išsipareigojimo tipo formavimosi. Tačiau organizacinį išsipareigojimą lemiantys veiksniai – individualūs ir organizaciniai – patys susideda iš daugybės įvairių faktorių.

Dažniausiai teorinėje medžiagoje aptariami individualūs veiksniai lemiantys organizacinį išsipareigojimą yra darbo stažas, lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos. Kaip dažniausiai pasireiškiantys organizaciniai veiksniai lemiantys organizacinį išsipareigojimą minimi tokie kaip užimamos pareigos, asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais, paaukštinimo galimybės,

organizacijos dydis, darbo saugumas, geri santykiai su vadovu, vadovo vadovavimo stilius, bendradarbių parama, aiški organizacijos politika ir tikslai, grįžtamasis ryšys iš vadovų, organizacijos kultūra, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, pasitenkinimas darbu, viešas įvertinimas, pripažinimas ir apdovanojimas, priklausymas komandai, geras bei tinkamas atlygis.

Allen'o ir Meyer'io (1990) tridimensinis organizacinio įsipareigojimo modelis išskiria tris organizacinio įsipareigojimo tipus – emocinį, normatyvinį ir tęstinį, kurie savo prigimtimi yra skirtingi, tačiau tuo pačiu juos sieja juos formuojantys veiksniai. Emocinis įsipareigojimas pasireiškia per darbuotojo norą likti dėl pačios organizacijos. Normatyvinio įsipareigojimo metu darbuotojas pasilieka organizacijoje, nes mano, kad taip yra teisinga, kadangi jaučiasi jai skolingas už suteiktas įvairias galimybes. Tęstinis įsipareigojimas yra siejamas su darbuotojo supratimu, kad išėjus iš įmonės jo laukia prastesni pasirinkimai. Kaip matyti, šių tipų formavimosi faktoriai yra skirtingi, tačiau, išanalizavus jų sampratą ir jiems įtaką darančius veiksnius, matoma, kad visus tris tipus lemia abi organizacinį įsipareigojimą lemiančios veiksnių grupės.

Siekiant nustatyti sąsajas bei skirtumus tarp šių tipų, buvo sudaryta šiuos organizacinio įsipareigojimo tipus įtakojančių veiksnių detalizavimo lentelė. Joje matoma, kad pagal organizacinio tipo prigimtį, jį gali formuoti tiek panašūs, tiek skirtingi individualūs bei organizaciniai veiksniai. Tuo tikslu buvo aiškiai išskirta, kokie veiksniai kokį tipą gali paveikti (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo tipai ir juos lemiantys veiksniai (sudaryta autorės).

Emocinis įsipareigojimas	
Individualūs veiksniai	Organizaciniai veiksniai
darbo stažas	asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais
pareigos	geri santykiai su vadovu
lytis	vadovo vadovavimo stilius
išsilavinimas	bendradarbių parama
amžius	aiški organizacijos politika ir tikslai
	grįžtamasis ryšys iš vadovų
	organizacijos kultūra
	pasitenkinimas darbu
	priklausymas komandai
Normatyvinis įsipareigojimas	
Individualūs veiksniai	Organizaciniai veiksniai
darbo stažas	užimamos pareigos
pareigos	asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais
lytis	paaugstinimo galimybės
išsilavinimas	darbo saugumas
amžius	geri santykiai su vadovu
	vadovo vadovavimo stilius
	bendradarbių parama
	aiški organizacijos politika ir tikslai
	grįžtamasis ryšys iš vadovų
	galimybė dalyvauti priimant sprendimus
	pasitenkinimas darbu
	viešas įvertinimas
	pripažinimas ir apdovanojimas
	priklausymas komandai
	Savarankiškumo suteikimas
Tęstinis įsipareigojimas	
Individualūs veiksniai	Organizaciniai veiksniai
darbo stažas	paaugstinimo galimybės
pareigos	organizacijos dydis
lytis	darbo saugumas
išsilavinimas	geri santykiai su vadovu
amžius	galimybė dalyvauti priimant sprendimus
	pasitenkinimas darbu
	viešas įvertinimas
	pripažinimas ir apdovanojimas
	geras bei tinkamas atlygis

Lentelė buvo sudaryta remiantis organizacinio įsipareigojimo tipų samprata. Buvo išskirti dažniausiai teorinėje dalyje autorių minimi veiksniai, kurie lemia organizacinį įsipareigojimą. Vėliau šie veiksniai buvo grupuojami prie skirtingų įsipareigojimo tipų. Atsižvelgiant į veiksnio reikšmę, tas pats faktorius buvo priskiriamas prie vieno ar kito tipo, arba net prie kelių iškarto. Taip buvo sudaryta lentelė, kuri parodo, kokie veiksniai turi didžiausią įtaką skirtingiems organizacinio įsipareigojimo tipams.

Remiantis pateiktu modeliu ir sudaryta organizacinio įsipareigojimo tipų bei veiksnių sąsajų lentele, tolimesnėje darbo dalyje atliekant tyrimą bus siekiama atskleisti, kurie organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai labiausiai pasireiškia smulkiose įmonėse ir koks organizacinio įsipareigojimo tipas ar tipai pasirinktoje smulkioje įmonėje UAB „Immobilita“ yra dominuojantys.

3. ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ SMULKIOSE ĮMONĖSE LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODIKA

Ankstesniuose skyriuose buvo aptarta organizacinio įsipareigojimo svarba šiuolaikinėms įmonėms, kurios susiduria su darbuotojų išlaikymo bei efektyvumo iššūkiais. Šiame darbe keletas minimų tyrimų parodė, kad aukštesnis organizacinio įsipareigojimo lygis yra smulkiose įmonėse. Todėl šiam darbui buvo pasirinkta išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia didesnę organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse. Tuo tikslu buvo atliktas tyrimas (fizinių asmenų nuomonės tyrimas). Tyrimo metodika buvo sudaryta remiantis teorine medžiaga bei gautomis išvadomis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti veiksnius, lemiančius organizacinį įsipareigojimą smulkioje įmonėje;
2. Ištirti organizacinio įsipareigojimo tipus UAB „Immobilita“;
3. Ištirti organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse lemiančių veiksnių sąsają su organizacinio įsipareigojimo tipais.

Tyrimo tikslas – Išsiaiškinti pagrindinius veiksnius lemiančius organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse.

Tyrimo instrumentai. Tyrimo metodas – anketinė apklausa, fizinių asmenų nuomonės tyrimas.

„Anketa – tai formalizuotas klausimų rinkinys (pagrindinis tyrimų instrumentas) informacijai iš vartotojų gauti. Ji sudaroma remiantis tyrimo tikslu, uždaviniais, tiriamaisiais klausimais – indikatoriais.“ (Valackienė A. ir Mikėnė S., 2008).

Klausimyne yra įvadinė dalis, kurioje nurodomas anketos tikslas, kas atlieka anketinę apklausą bei pateikiama visa kita svarbi susijusi informacija. Anketoje (1 priedas) yra 11 klausimų. Klausimyną sudarė multichitominiai klausimai (1, 2, 9, 10, 11), požiūrio matavimo klausimai (3, 4, 5, 6, 7) bei demografiniai klausimai (1, 2, 8, 9, 10, 11). Tyrimo duomenys apdoroti su MS Excel programa.

Anketa sudaryta remiantis teorinėje medžiagoje pateiktais individualiais bei organizaciniais veiksniais lemiančiais organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse. Taip pat buvo pateikti klausimai, kurie padės išsiaiškinti kiekvieno respondento organizacinio įsipareigojimo tipą. Gauti rezultatai padės išsiaiškinti kokie organizaciniai veiksniai siejasi su skirtingais organizacinio įsipareigojimo tipais. 5 lentelėje yra pateikiamų anketoje klausimų suskirstymas.

5 lentelė. Anketos klausimų skirstymas (sudaryta autorės).

Kriterijai	Anketos klausimai
Individualūs veiksniai lemiantys organizacinį įsipareigojimą	1, 2, 8, 9, 10, 11
Organizaciniai veiksniai lemiantys organizacinį įsipareigojimą	5, 6
Organizacinio įsipareigojimo tipai	7
Bendro pobūdžio	3, 4

Taigi, 1, 2, 8, 9, 10, 11 klausimai skirti individualių veiksmų, lemiančių organizacinį įsipareigojimą, išsiaiškinimui. 5 ir 6 klausimai skirti organizacinių veiksmų išsiaiškinimui. Šie klausimai yra sudaryti pakankami išsamiai, kad respondentai turėtų galimybę pateikti kuo tikslesnius atsakymus. Organizacinio įsipareigojimo tipai išsiaiškinti buvo sudarytas 7 klausimas, kurio atsakymai padės išsiaiškinti darbuotojo organizacinio įsipareigojimo tipą ar bent kuris iš jų yra labiau vyraujantis. Buvo sudaryti dar 2 klausimai (3 bei 4), kurie yra bendro tipo, skirti išsiaiškinti darbuotojo nuomonei apie organizacijos rūpestį darbuotojais bei pasitenkinimo darbu lygiui nustatyti. Šie du klausimai padės suprasti, kokie veiksniai lėmė būtent tokį darbuotojo pasitenkinimo lygį bei kokie veiksniai lėmė darbuotojo nuomonę apie organizacijos rūpinimąsi darbuotojais.

Tyrimo dalyviai. UAB „Immobilita“ darbuotojai.

UAB „Immobilita“ įregistruota 2007-08-08. Įmonė veiklą pradėjo vykdyti 2008 metų pabaigoje. Įmonės pagrindinė veikla – grožio paslaugos, prekyba grožio prekėmis, buhalterinės apskaitos tvarkymas. Įmonei priklauso sveikatingumo centras - „Tilia“, įsikūręs Utenos miesto centre. Pagrindiniai grožio paslaugų pirkėjai yra Utenos miesto gyventojai, buhalterines paslaugas teikia ir aplinkinių rajonų įmonėms. Bendrovės veikla – kirpyklų ir kitų grožio salonų veikla užima ~83 proc. įmonės visos veiklos, likę ~17% buhalterinės apskaitos paslaugos.

Per 2016 m. įmonė labai išsiplėtė, kadangi atidarė naują grožio saloną „Tilia“. Anksčiau UAB „Immobilita“ priklausė salonas „Birutė“, esantis Utenos mieste. Šiame salone dirbo 8 darbuotojai. Tačiau organizacija nusprendė plėstis, ir atidaryti sveikatingumo centrą, kuriame būtų teikiamos ne tik grožio paslaugos, bet ir sveikatingumo paslaugos, kaip įvairūs masažai bei kitos procedūros, skirtos sveikatos gerinimui. Todėl buvo priimta 12 naujų darbuotojų ir taip įmonė įgyvendino plėtrą.

Tyrimo imtis. UAB „Immobilita“ 2016-11-29 dirbo 24 darbuotojai. Įmonėje buvo apklausiami visi dirbantys draustieji darbuotojai, t. y. nuo pagalbinio darbuotojo iki aukščiausio lygio vadovo.

Tyrimo laikotarpis, laikas. Tyrimas vykdytas nuo 2016 m. lapkričio 29 d. – 2016 m. gruodžio 3 d. Anketa buvo derinama su įmonės vadove. Anketos buvo pateiktos direktorei, kuri jas darbo pradžioje išdalino darbuotojams, su prašymu jas užpildyti kaip galima greičiau. Respondentai turėjo visą savaitę laiko anketos pildymui. Anketos buvo grąžintos 2016 m. gruodžio 3 dieną. Respondentai (įmonės darbuotojai) maloniai sutiko pildyti anketas ir padėti pasiekti kuo tikslesnių rezultatų, nes įmonės vadovė

supažindino darbuotojus su tyrimo tikslu – kad bus siekiama išsiaiškinti darbuotojų savijautą įmonėje bei anonimiškai ir konfidencialiai perduoti darbuotojų nuomonę įmonės vadovams. Visos anketos buvo gražintos ir 100 % užpildytos.

Tyrimo etika. Prieš atliekant tyrimą, buvo susitarta su įmonės vadove dėl atliekamos anketinės apklausos jų bendrovėje. Anketa bei jos duomenys buvo aptariami su įmonės vadove. Ji informavo darbuotojus, kokių tikslų atliekamas tyrimas- siekiant sužinoti, kaip darbuotojai jaučiasi įmonėje, kaip vertina darbo aplinką ir kad įmonės vadovai gautų grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų ir galėtų priimti sprendimus, siekiant pagerinti darbo sąlygas.. Kadangi organizacija yra orientuota keistis ir siekti suburti kuo stipresnę komandą, darbuotojų nuomonė šiam procesui yra labai svarbi. Todėl akcentuojant šio tyrimo naudą ateičiai, darbuotojai sutiko pateikti savo nuomonę, kas gali padėti sukurti dar stipresnius ryšius tarp organizacijos ir jos darbuotojų tiriamai įmonei.

4. VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ ORGANIZACINIŲ ĮSIPAREIGOJIMĄ SMULKIOSE ĮMONĖSE TYRIMAS IR DISKUSIJA

4.1. Respondentų charakteristika

Iš 24 respondentų dauguma buvo moterys - 91,7%, vyrų buvo 8,3%. Tokių darbuotojų lyčių pasiskirstymą galėjo lemti įmonės specifinė veikla – grožio paslaugos bei buhalterinė apskaita. Dauguma respondentų (33,3%) turėjo aukštąjį išsilavinimą, kiek mažiau (25%) buvo su spec. viduriniu ir aukštesniu (20,8%) išsilavinimu. Galima daryti prielaidą, kad dauguma įmonėje dirbančių darbuotojų yra išsilavinę.

6 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos (sudaryta autorės).

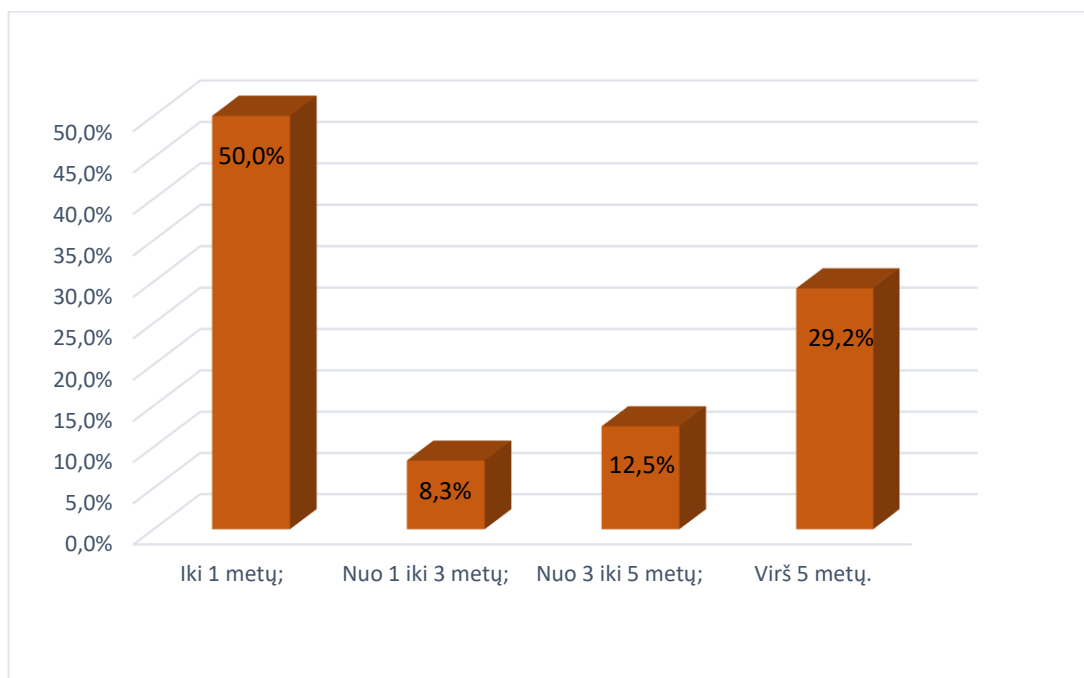
Lytis	Moterys	91,7 %
	Vyrai	8,3 %
Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	-
	Vidurinis	16,7 %
	Spec. vidurinis	25,0 %
	Nebaigtas aukštesnysis	4,2 %
	Aukštesnysis	20,8 %
	Nebaigtas aukštasis	-
	Aukštasis	33,3 %
Amžius	Iki 18 m.	-
	19 - 25 m.	25,0 %
	26 - 35 m.	50,0 %
	36 - 45 m.	16,7 %
	46 - 55 m.	8,3 %
	56 - 65 ir daugiau	-
Darbo stažas	Iki 1 metų	50,0 %
	Nuo 1 iki 3 metų	8,3 %
	Nuo 3 iki 5 metų	12,5 %
	Virš 5 metų	29,2 %
Pareigos	Aukščiausio lygio vadovas	4,2 %
	Vidurinio lygio vadovas	4,2 %
	Žemiausio lygio vadovas	-
	Specialistas	79,2 %
	Darbininkas	12,5 %
	Pagalbinis darbuotojas	0 %
Šeimyninė padėtis	Vedęs/ištekėjusi	54,2 %
	Nevedęs/netekėjusi	37,5 %
	Išsituokęs/-usi	8,3 %
	Našlys/ė	-

UAB „Immobilita“ dirbantys asmenys yra pakankamai jauni, net 50% respondentų amžius yra nuo 26 iki 35 metų. Didžioji dalis darbuotojų - 54,2% yra vedę/ištekėjusios. Dauguma darbuotojų (50%) įmonėje dirba iki 1 metų, tačiau šis rodiklis neparodo darbuotojų kaitos įmonėje. UAB „Immobilita“ per šiuos metus labai išsiplėtė, todėl buvo priimta net 12 naujų darbuotojų, kurie ir sudaro tuos 50% respondentų dirbančių įmonėje iki 1 metų. Tačiau net 29,17% respondentų įmonėje dirba virš penkių metų, o tai rodo lojalumą bei įsipareigojimą įmonei. 12,5% respondentų įmonėje dirba nuo 3 iki 5 metų, o 8,33% įmonėje dirba nuo 1 iki 3 metų.

Didžiausią dalį respondentų (79,2%) sudaro specialisto pareigas užimantys darbuotojai. Kadangi, kaip jau buvo minėta, įmonės veikla yra specifinė, dauguma darbuotojų yra savo srities specialistai. 12,5% respondentų yra darbininkai.

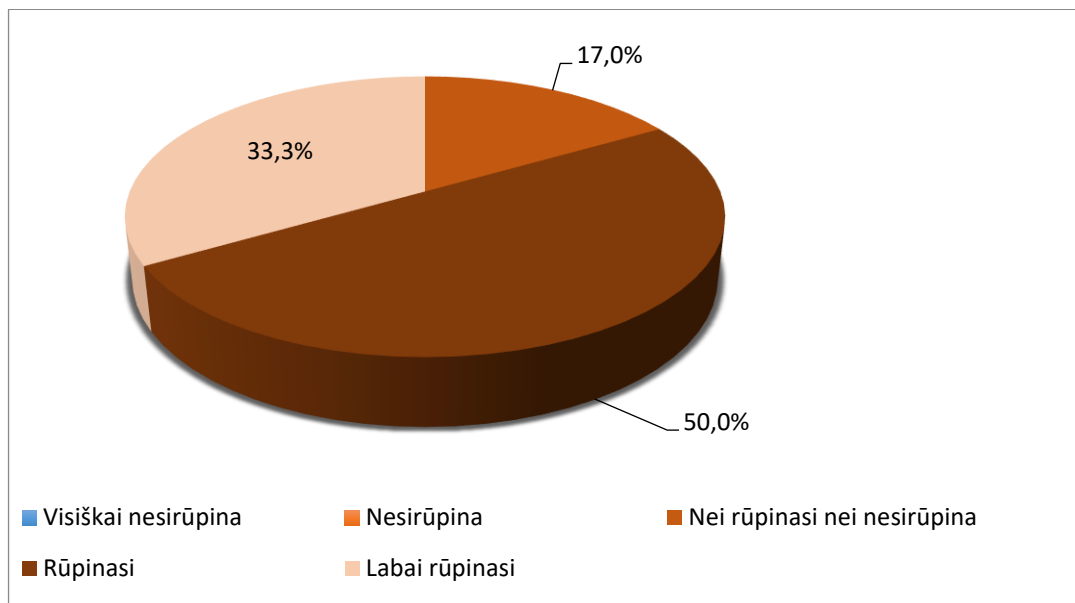
4.2. Organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių smulkiose įmonėse tyrimo rezultatai

Išanalizavus gautus rezultatus (4 pav.), matyti, kad darbuotojai įmonei yra pakankamai lojalūs. 2016 m. pirmoje pusėje įmonėje dirbo 15 darbuotojų, tačiau kadangi, jau buvo ruošiamasi atidaryti naujas sveikatingumo centras, keletas darbuotojų buvo atleisti. 2016 m. liepos mėn. įmonėje buvo likę tik 12 darbuotojų, o iš jų, pagal gautus rezultatus net 7 dirba ilgiau nei 5 metus, 3 dirba nuo 3 iki 5 metų, o 2 darbuotojai dirba nuo 1 iki 3 metų. Šie rezultatai rodo, kad įmonėje kaita nėra didelė ir darbuotojai yra įsipareigoję įmonei.



4 pav. Darbo stažas UAB „Immobilita“.

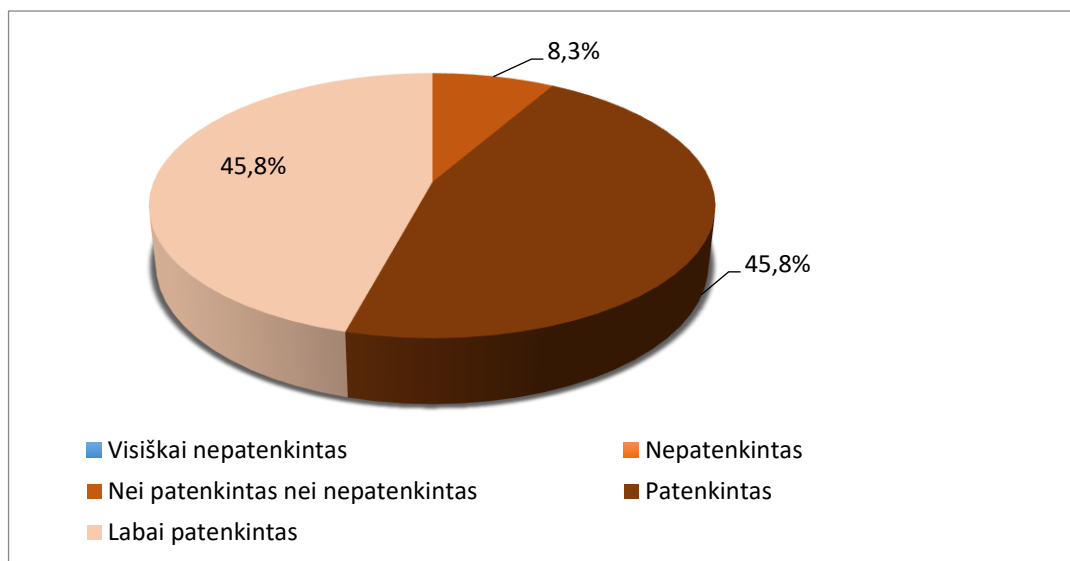
Respondentai labai teigiamai vertina įmonės pastangas išsaugoti esamus darbuotojus (5 pav.). Net 50% respondentų įmonės pastangas išlaikyti ir išsaugoti darbuotojus įvertino 4 (kai 1 – visiškai nesirūpina, o 5 – labai rūpinasi). 33,3% respondentų teigė, kad UAB „Immobilita“ labai stengiasi išlaikyti darbuotojus, o likusieji 17,7% įvertino organizacijos pastangas 3. Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai jaučiasi reikalingi bei svarbūs įmonėje, nes didelė dauguma respondentų teigė, kad įmonė stengiasi išsaugoti savo esamus darbuotojus. Tokia darbuotojų nuomonė parodo, kad įmonė supranta, jog sukurti stipriai komandai reikalingos abipusės pastangos.



5 pav. UAB „Immobilita“ rūpinimasis darbuotojais.

Pasitenkinimas darbu turi didelę įtaką darbuotojų atliekamam darbui bei norui likti organizacijos dalimi. 6 pav. galima matyti kaip jaučiasi darbuotojai UAB „Immobilita“. Net 45,8% respondentų įmonėje savo pasitenkinimą darbu įvertino 5 (kai 1 – visiškai nepatenkintas, 5 – labai patenkintas). Lygiai tokia pati dalis respondentų savo pasitenkinimą įvertino 4. Tik 8,3% savo pasitenkinimą darbu įvertino 3. Bendra darbuotojų savijauta įmonėje yra labai gera, kadangi beveik visi darbuotojai jaučia pasitenkinimą savo darbu UAB „Immobilita“. Šis veiksnys atskleidžia ir darbuotojų savijautą bei pačios organizacijos požiūrį į savo darbuotojus. Kadangi kiekvienas individas yra skirtingas, įvairūs faktoriai ir veiksmai ne vienodai juos veikia ir skatina. Todėl yra labai sunku pasiekti gerų rezultatų darbuotojų pasitenkinime. Įmonė turi analizuoti darbuotojus ne tik kaip visumą, bet ir kiekvieną atskirai kaip asmenybę. Šiuo atveju tokie rezultatai atskleidžia, kad UAB „Immobilita“ vadovai taikė tokius veiksmus, kurie padėjo išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius. Smulkioje įmonėje analizuoti kiekvieną darbuotoją kaip atskirą asmenybę yra daug paprasčiau nei didelėje. Todėl smulkioje įmonėje

organizacinio įsipareigojimo lygis yra aukštesnis, nes lengviau išsiaiškinami darbuotojų, kaip atskirų asmenybių, poreikiai.



6 pav. Darbo pasitenkinimas UAB „Immobilta“.

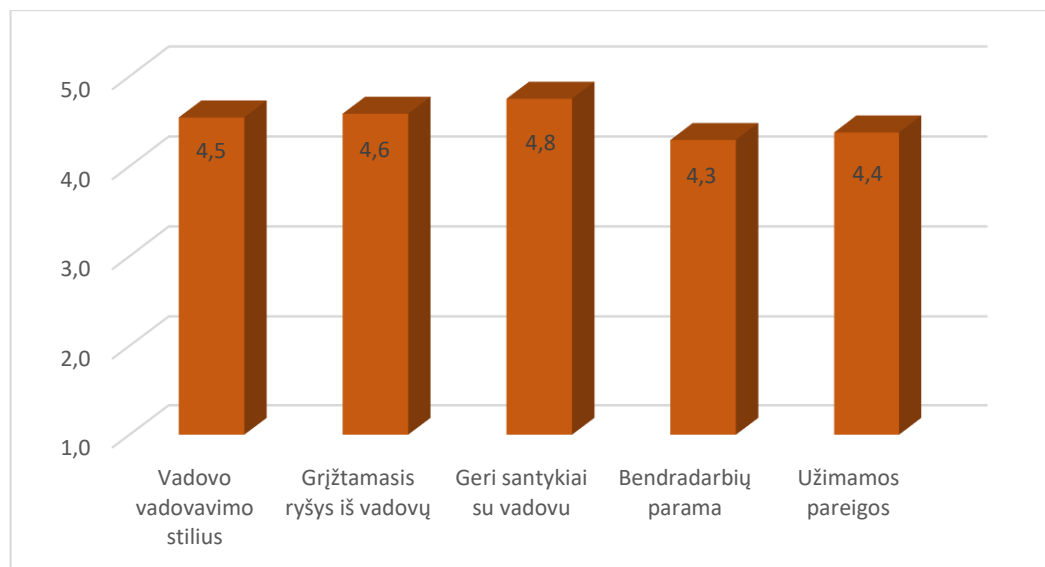
Apibendrinus 5 pav. ir 6 pav. galima daryti išvadą, kad darbuotojai organizacijoje jaučiasi gerai. Galima įžvelgti, kad tokie darbuotojai bus greičiausiai įsipareigoję ir pačiai įmonei, kadangi jie teigė, kad įmonė stengiasi dėl jų bei deda pastangas išlaikyti darbuotojus. Taip pat pasitenkinimas darbu įmonėje yra didelis, o šis veiksnys yra labai svarbus darbuotojų įsipareigojimui (8 pav.).

Respondentų ilgalaikiam darbui organizacijoje labai svarbus vadovo vadovavimo stilius (vidurkis – 4,5), grįžtamasis ryšys iš vadovų (vidurkis – 4,6), užimamos pareigos (vidurkis – 4,4), geri santykiai su vadovu (vidurkis – 4,8) bei bendradarbių parama (vidurkis – 4,3) (7 pav.). Dauguma iš kriterijų yra susiję su vadovu, jo elgesiu ir bendravimu. Tai rodo, kad patys svarbiausi veiksniai darbuotojams yra palaikomi santykiai su vadovu. Vadovas gali motyvuoti darbuotojus arba priešingai – demotyvuoti. Todėl artimi santykiai su vadovu, jo komunikacija, padeda darbuotojams jaustis svarbiems organizacijos veikloje.

Komandos, su kuria dirbi palaikymas visada yra svarbus, nes kolegas matai kiekvieną dieną ir visų komandos narių tarpusavio santykiai apsprendžia savijautą organizacijoje. Todėl bendradarbių parama ir yra labai svarbi respondentams (vidurkis – 4,3). Kiekvienai asmenybei kitų žmonių palaikymas yra labai svarbus, nes žmonės, kurie jaučiasi vieniši ar atstumti savo darbą dažnai atlieka prasčiau. Taip pat komandos palaikymas yra labai svarbus kai darbuotojas patyrė nesėkmę darbe.

Taip pat respondentams yra svarbu ir užimamos pareigos (vidurkis – 4,4). Viešumoje yra susiformavusios nuomonės dėl užimamų pozicijų įmonėje. Kuo aukštesnės darbuotojo pareigos, tuo darbuotojas jaučiasi geriau. Užimamos pareigos suteikia tam tikrą įvaizdį darbuotojui. Taip pat pareigos

suteikia ir pasididžiavimo. Todėl yra didelė tikimybė, kad jei darbuotojas užima geras pareigas dabartinėje įmonėje, jos jį pilnai tenkina, kita įmonė pasiūlusi galbūt ir daug patrauklesnį darbo pasiūlymą, tačiau su žemesnio lygio pareigomis, šio darbuotojo į savo organizaciją nepritrauks. Pasirinkdamas žemesnes pareigas, dažnai darbuotojas jaučia prarandantis savo vertę. Kadangi gyvenime dažniausiai viskas vyksta palaipsniui, tai ir norimos aukštesnio lygio pareigos yra pasiekiamos tik po kurio laiko. Todėl kiekvieną kartą kiekvienas individas dažniausiai nori aukštesnio lygio pareigų, ir nenori grįžti į žemesnes.



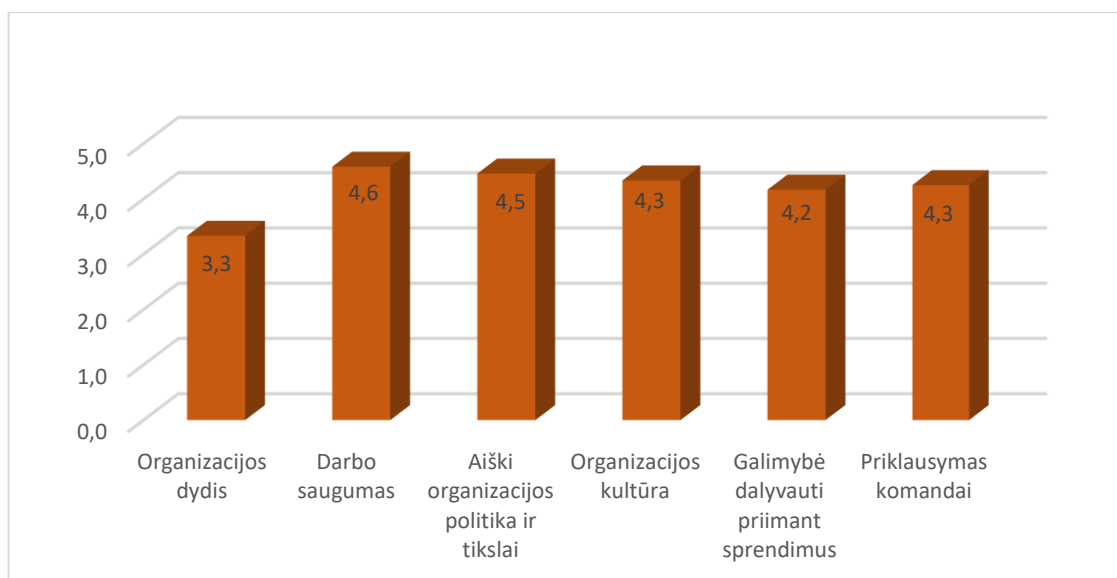
7 pav. Ilgalaikiam darbui organizacijoje įtaką turinčių veiksnių vertinimas. (1)

Po veiksnių susijusių su vadovu taip pat svarbūs veiksniai susiję ir su pačia organizacija, jos tikslai, kultūra ir pan. Respondentams svarbi aiški organizacijos politika ir tikslai (vidurkis – 4,5), organizacijos kultūra (vidurkis – 4,3) bei galimybė dalyvauti priimant sprendimus (vidurkis – 4,2), priklausymas komandai (vidurkis – 4,3) bei ypač svarbus darbo saugumas (vidurkis – 4,6). (žr. 8 pav.).

Darbo saugumas užtikrina darbuotojo gerovę ir saugą, todėl šis faktorius yra labai svarbus. Jau organizacinio išsipareigojimo teorinėje dalyje buvo pastebėta, kad darbo saugumas svarbus tiems darbuotojams, kurių šeimyninė padėtis – vedęs/ištekėjusi. Šios šeimyninės padėties žmonės jaučia atsakomybę už kitus šeimos narius, todėl jiems ypatingai tampa svarbus faktorius – saugumas. Šio veiksnio svarbą UAB „Immobilita“ galėjo lemti būtent tai, kad dauguma darbuotojų yra vedę/ištekėjusios. Kadangi kiekvienas individas didelę dalį savo laiko praleidžia darbe, tampa svarbi pati darbo atmosfera (organizacijos kultūra). Nuo jos sąlyginai priklauso ir darbuotojo motyvacija, nes labai svarbu kaip individas jaučiasi organizacijoje. Taip pat svarbu, kad jiems būtų aišku ko siekia organizacija. Kai tikslai ir įmonės politika yra išreikšta aiškiai ir suprantamai darbuotojams, jie jaučiasi labiau užtikrinti, tai ką daro savo darbe.

Nuo daugelio priimamų sprendimų priklauso ir darbuotojai. Todėl nemaža dalis darbuotojų įvardijo kaip svarbų faktorių – galimybę dalyvauti priimant sprendimus (vidurkis – 4,2). Tam, kad priimami sprendimai būtų tinkami, darbuotojai nori dalyvauti jų sprendime, taip žinoti visą situaciją ir priimti tinkamiausius sprendimus jiems patiems.

Mažą reikšmę darbuotojų ilgalaikiam darbui įmonėje turi organizacijos dydis (vidurkis – 3,3). Tai rodo, kad darbuotojams nėra labai svarbu kokio dydžio yra įmonė, o daug svarbiau yra kiti veiksniai, tokie kaip – vadovo kompetencija bei organizacijos viduje vykstantys veiksniai bei politika.



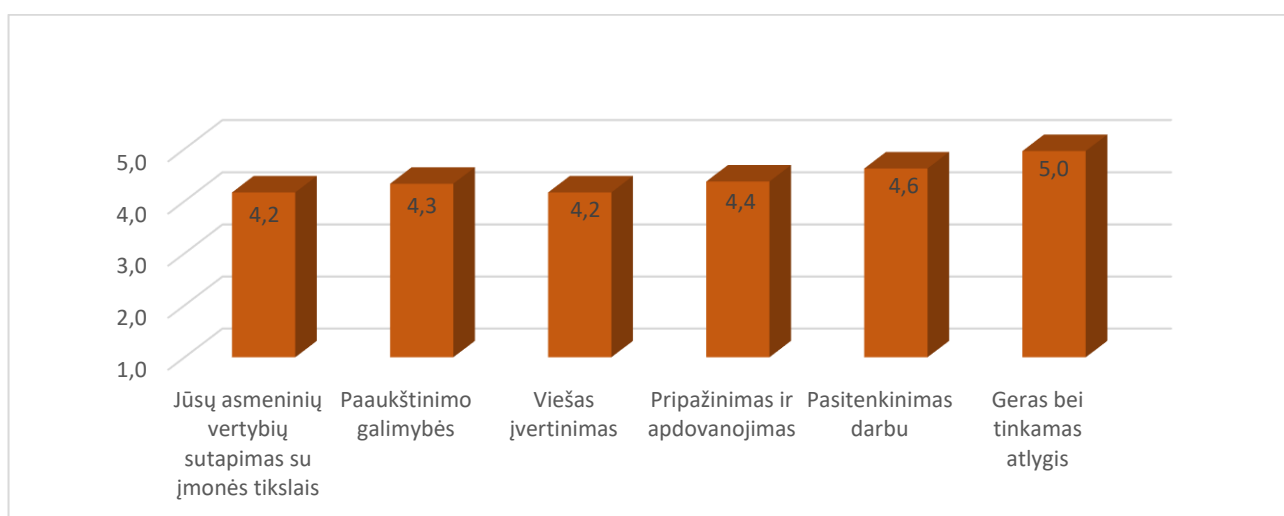
8 pav. Ilgalaikiam darbui organizacijoje įtaką turinčių veiksnių vertinimas. (2)

Ilgalaikiam darbui įmonėje vienas iš pagrindinių veiksnių yra geras bei tinkamas atlygis. Šį veiksnių labai svarbiu pasirinko dauguma respondentų (vidurkis – 5,0) (9 pav.). Gyvenimo kokybei gaunamas atlygis buvo svarbus visada, todėl šis veiksnys labiausiai lemia pasirinkimą pasilikti esamoje organizacijoje. Visi kiti faktoriai tokiu atveju lieka ne tokie svarbūs ir pasirinkimas priklauso tik nuo siūlomo darbo užmokesčio dydžio. Atlyginimas, kaip motyvacinis faktorius, veikia neilgai. Tokiu atveju, kai kiti veiksniai yra netenkinantys individo, gali nukentėti pasitenkinimas darbu ir pati darbo kokybė.

Taip pat svarbūs veiksniai yra pasitenkinimas darbu (vidurkis – 4,6), pripažinimas ir apdovanojimas (vidurkis – 4,4), viešas įvertinimas (vidurkis – 4,2), asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais (vidurkis – 4,2) bei paaukštinimo galimybės (vidurkis – 4,3). Pasitenkinimas darbu yra labai svarbus veiksnys ilgalaikiam darbui organizacijoje. Tai rodo kad pasitenkinimas turi pakankamai didelę reikšmę organizaciniam išipareigojimui. Individas, kuris jaučia pilnatvę (pasitenkinimas darbu), savo darbą atlieka sąlyginai geriau. Darbo kokybė dar priklauso ir nuo tuo metu esamos situacijos. Tačiau bet kokiame atveju, kai individas yra patenkintas savo darbu, jis labiau stengiasi jį atlikti geriau.

Karjera – dažniausiai būna svarbus kriterijus jauno ir vidutinio amžiaus individams. Kadangi UAB „Immobilita“ dauguma darbuotojų yra jauno amžiaus, respondentams karjera yra labai svarbus aspektas (vidurkis – 4,3) ilgalaikiam darbui organizacijoje. Respondentams yra svarbūs tokie faktoriai kaip įvertinimas bei paskatinimas. Kelti motyvacijos lygiui, darbuotojų darbas turi būti įvertintas. Kai yra aptariami darbuotojo rezultatai ir pasiekimai, jis supranta kad tai ką jis daro yra svarbu. Dar vienas paskatinimo veiksnys yra apdovanojimai. Šis faktorius dar labiau skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų, nes už tai jie gaus asmeninės naudos.

Asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais (vidurkis – 4,2) respondentams yra svarbu, nes taip siekdami įmonės tikslų jie neprieštarauja savo nuostatoms. Taip pat svarbus ir viešas įvertinimas, kurio dėka darbuotojai jaučiasi stipriai įvertinti.

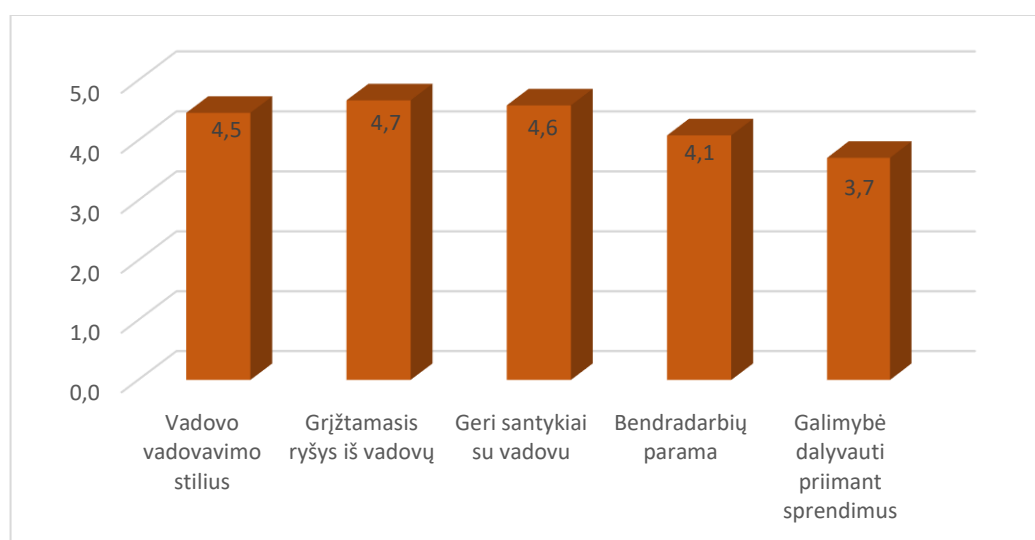


9 pav. Ilgalaikiam darbui organizacijoje įtaką turinčių veiksnių vertinimas. (3)

Ištyrus, kokie veiksniai yra svarbiausi ilgalaikiam darbui įmonėje, toliau buvo bandoma išsiaiškinti, kurie veiksniai labiausiai pasireiškia jų dabartinėje darbo vietoje - UAB „Immobilita“. Respondentai buvo patenkinti grįžtamoju ryšiu iš vadovų (vidurkis – 4,7), vadovo vadovavimo stiliumi (vidurkis – 4,5), gerais santykiais su vadovu (vidurkis – 4,6), galimybe dalyvauti priimant sprendimus (vidurkis – 3,7) bei bendradarbių parama (vidurkis – 4,1) (10 pav.). Darbuotojai yra labai patenkinti savo vadovu. Jiems yra priimtinas ir tinkamas vadovo elgesys bei dažniausiai jie sulaukia grįžtamojo ryšio iš jo, kas yra labai svarbu, norint skatinti darbuotojus siekti įmonės tikslų. Dažniausiai stipriose įmonėse vadovas tai lyderis, kuris ne vadovauja, o kartu su darbuotojais siekia organizacijos tikslų. Kaip jau buvo minėta, šis veiksnys yra labai svarbus organizaciniam įsipareigojimui, nes vadovas bei jo požiūris ir elgesys formuoja ir daugybę veiksnių pačioje įmonėje. Nuo šio veiksnio gali priklausyti organizacinė aplinka bei kultūra, darbuotojo pasitenkinimas ir motyvacija bei kt.

Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo darbuotojams leidžia jaustis svarbiems organizacijoje. Galimybė dalyvauti priimant sprendimus šioje įmonėje gali pasireikšti dėl įmonės dydžio. Kadangi įmonė yra smulki, dažniausiai būna daug artimesni santykiai su vadovu. Todėl darbuotojams dažnai atsiranda galimybė prisidėti prie priimamų sprendimų.

Aplinka, kurioje praleidžiame didelę dalį savo laiko, lemia mūsų vidinę savijautą. Todėl, kaip jau buvo minėta, bendradarbių parama yra taip pat svarbi (vidurkis – 4,1). Iš gautų rezultatų galima matyti, kad UAB „Immobilita“ kolegų palaikymas yra ne tik svarbus aspektas bet ir išvystytas bei pasireiškiantis veiksnys. Dauguma darbuotojų yra patenkinti bendradarbių parama, o tai rodo, kad įmonė vienija darbuotojus. Tai gali lemti ir įmonės dydis. Kai įmonėje dirba ne daug darbuotojų, komunikacija tarp darbuotojų yra paprastesnė ir skaidresnė, nes vieni kitus pažįsta. Todėl ir suteikiama pagalba ir parama mažoje įmonėje yra lengviau pasiekiamas.



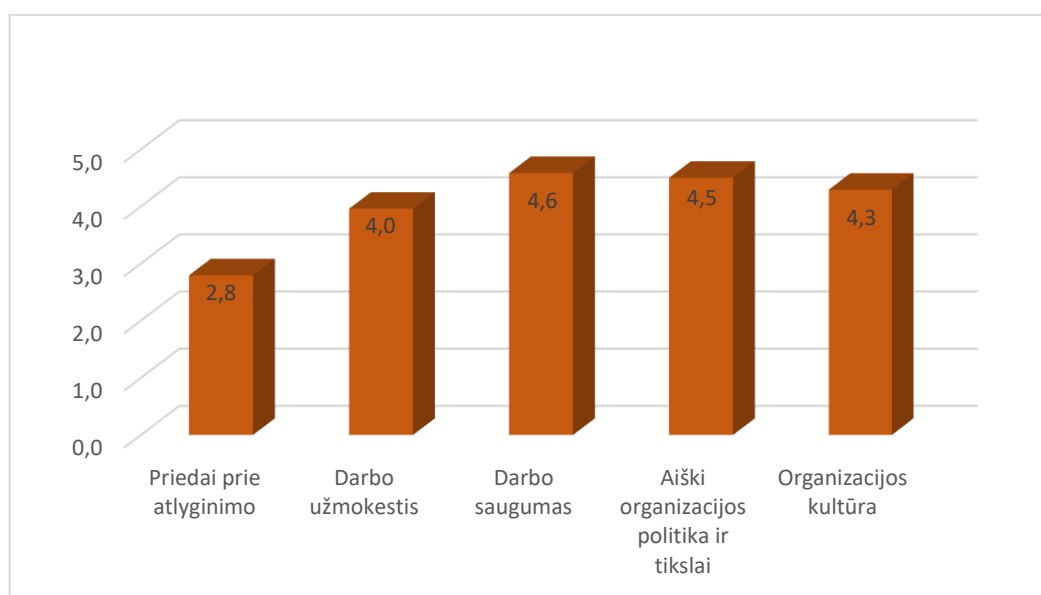
10 pav. Veiksnių, lemiančių organizacinį įsipareigojimą pasireiškimas organizacijoje. (1)

Dauguma darbuotojų yra patenkinti aiškia organizacijos politika ir tikslais (vidurkis – 4,5), darbo saugumu (vidurkis – 4,6), darbo užmokesčiu (vidurkis – 4,0) bei organizacijos kultūra (vidurkis – 4,3) (žr. 11 pav.). Tai rodo, kad įmonė labai aiškiai pateikia kokius yra jos tikslai, ko norima iš darbuotojų bei kaip tai pasiekti. Taip pat yra kuriama darbuotojams tinkama bei jų lūkesčius pateisinanti organizacijos aplinka. Tai rodo, kad įmonė stengiasi dėl darbuotojų, kad organizacijoje jie jaustųsi gerai. Darbo saugumas buvo ne tik svarbus respondentams bet yra ir pasireiškiantis organizacijoje. Darbuotojai savo darbo vietose gali jaustis saugūs, nes įmonė rūpinasi jų gerove ir stengiasi suteikti tokias darbo vietas, kuriose negręstų nelaimingi atsitikimai.

Darbo užmokestis dažniausiai netenkina daugelio darbuotojų įvairiose įmonėse. Šis veiksnys kaip motyvacinė priemonė, kaip jau buvo minėta, veikia neilgai. Tad jei klausimas būtų pateikiamas iš karto kai atlyginimas yra pakeliamas, greičiausiai atsakymai būtų labiau teigiami. Tačiau jei tas pats klausimas

vėl būtų užduodamas po 3 mėn., atsakymai jau būtų labiau neigiami, nes per tam tikrą laiką darbuotojai pripranta prie gaunamo atlygio ir jis tampa įprastas, o nebe geras. Tačiau UAB „Immobilita“ darbuotojai yra pakankamai patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Tai galima sieti su naujo grožio salono „Tilia“ atidarymu.

Dauguma respondentų yra nepatenkinti priedais prie atlyginimų (vidurkis – 2,8). Šis rodiklis gali būti siejamas su įmonės veiklos specifika. Priedai prie atlyginimų, tokioje įmonėje gali iš viso neegzistuoti, dėl pačios įmonės specifinės veiklos.



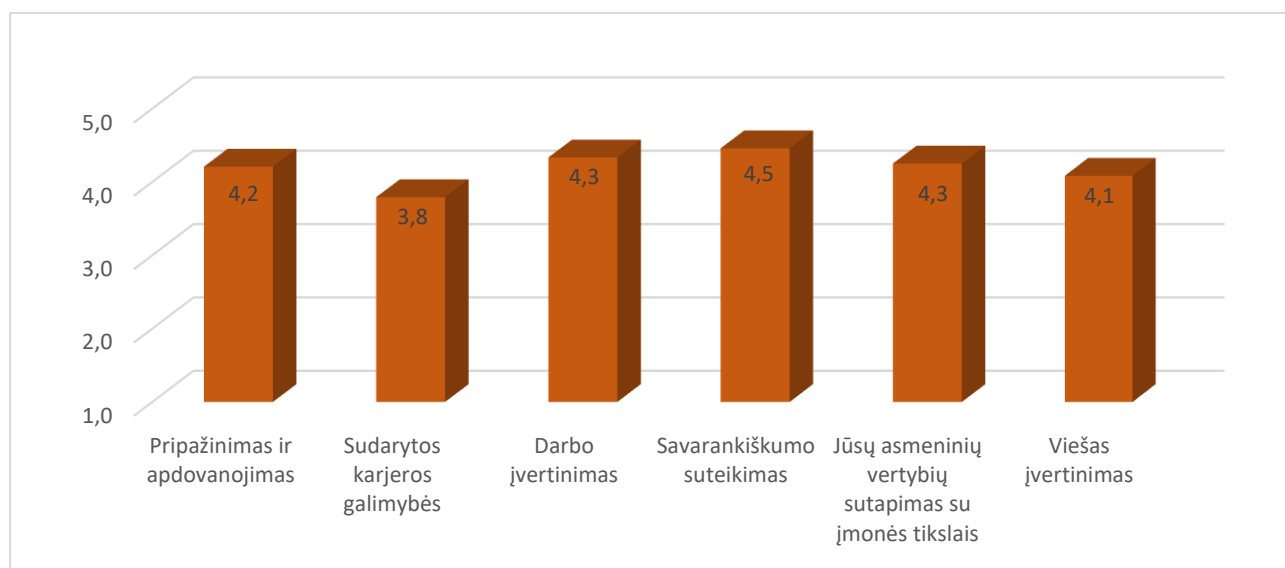
11 pav. Veiksnių, lemiančių organizacinį įsipareigojimą pasireiškimas organizacijoje. (2)

Respondentai yra pakankamai patenkinti ir savarankiškumo suteikimu (vidurkis – 4,5), asmeninių vertybių sutapimu su įmonės tikslais (vidurkis – 4,3), viešu įvertinimu (vidurkis – 4,1), pripažinimu ir apdovanojimu (vidurkis – 4,2) bei darbo įvertinimu (vidurkis – 4,3) (12 pav.). Respondentai taip pat pakankamai patenkinti ir sudarytomis karjeros galimybėmis (vidurkis – 3,8). Savarankiškumo suteikimas darbuotojams parodo, kad jais yra pasitikima. Pasitikėjimas suteikia ir atsakomybės jausmą, todėl darbuotojai pradeda jaustis labiau atsakingi už tai kas vyksta organizacijoje. Šis veiksnys taip pat labai svarbus organizaciniam įsipareigojimui, nes supratimas, kad esi svarbus įmonėje sunkiau leidžia darbuotojams pasiryžti palikti savo organizaciją.

Organizinį įsipareigojimą formuoja ir asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais. Daugumos darbuotojų vertybės siejasi su įmonės nuostatomis, o jei įmonės tikslai ir nuostatos nėra priešingos darbuotojų moralei, organizacinis įsipareigojimas didėja. Iš organizacinio įsipareigojimo teorijos buvo pastebėta, kad jei individo tikslai siejasi su įmonės tikslais, darbuotojas juos gali priimti ir pritaikyti sau, t. y. organizacijos tikslų siekti kaip savo. Tokiu atveju, darbuotojas deda daug pastangų,

kad numatyti rezultatai būtų pasiekti maksimaliai gerai. Su tokiu darbuotojų elgesiu būna susijęs emocinis įsipareigojimas, nes darbuotojas stengiasi dėl pačios įmonės.

Tiriamieji buvo patenkinti darbo įvertinimu (vidurkis – 4,3), pripažinimu ir apdovanojimu (vidurkis – 4,2) bei viešu įvertinimu (vidurkis – 4,1). Visi šie faktoriai atskleidžia kad organizacija vertina savo darbuotojus ir juos už gerus rezultatus apdovanoja. Dėl šios priežasties darbuotojai jaučiasi reikalingi bei svarbūs šioje organizacijoje.



12 pav. Veiksnų, lemiančių organizacinį įsipareigojimą pasireiškimas organizacijoje. (3)

Apibendrinus gautus rezultatus, smulkiose įmonėse labiausiai pasireiškiantys individualūs veiksniai yra:

- amžius,
- išsilavinimas;
- šeimyninė padėtis;
- užimamos pareigos.

Būtent šie keturi individualių veiksnų kriterijai buvo labiausiai išsiskiriantys. Dauguma darbuotojų yra įgiję aukštesnį išsilavinimą nei vidurinis. Todėl galima teigti, kad išsilavinimas turi įtakos organizaciniam įsipareigojimui smulkiose įmonėse. Taip pat dauguma respondentų buvo vedę/ištekėję. Todėl galima daryti dar vieną prielaidą, kad nemažą reikšmę organizaciniam įsipareigojimui turi ir pati respondento šeimyninė padėtis. Dauguma darbuotojų buvo jauno amžiaus (26-35), tai yra dar vienas veiksnys, kuris turi reikšmės organizaciniam įsipareigojimui smulkiose įmonėse. Didelė dalis darbuotojų užėmė specialisto pareigas, kas taip pat turėjo įtakos organizaciniam įsipareigojimui. Darbo stažas ir lytis nebuvo vertinami kaip svarbūs veiksniai organizaciniam įsipareigojimui. 50% darbuotojų dirba iki

metų ir rezultatai nebus tikslūs, todėl darbo stažas nebuvo vertinamas. Lytis nebuvo vertinama dėl specifinės įmonės veiklos, nes dauguma darbuotojų buvo moterys.

Respondentams, ilgalaikiam darbui įmonėse, kaip jau buvo minėta, svarbiausi veiksniai:

- geri santykiai su vadovu;
- grįžtamasis ryšys iš vadovų;
- užimamos pareigos;
- vadovo vadovavimo stilius;
- aiški organizacijos politika ir tikslais;
- organizacijos kultūra;
- galimybė dalyvauti priimant sprendimus;
- geras bei tinkamas atlygis;
- pasitenkinimas darbu;
- bendradarbių parama;
- darbo užmokestis;
- darbo saugumas;
- pripažinimas ir apdovanojimas.

Darbuotojai smulkioje įmonėje, labiausiai patenkinti:

- grįžtamojo ryšio iš vadovų;
- galimybė dalyvauti priimant sprendimus;
- darbo saugumu;
- vadovų vadovavimo stiliumi;
- gerais santykiais su vadovu;
- organizacijos kultūra;
- aiškia organizacijos politika ir tikslais;
- viešu įvertinimu;
- asmeninių vertybių sutapimu su įmonės tikslais;
- savarankiškumo suteikimu.

Taigi, tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinis įsipareigojimas formuojasi, kai darbuotojams svarbūs veiksniai pasireiškia jų darbovietėje. Dauguma respondentų buvo patenkinti dauguma faktorių egzistuojančių UAB „Immobilita“. Tačiau buvo išrinkti pagrindiniai individualūs veiksniai ir organizaciniai veiksniai lemiantys organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse. Individualūs veiksniai:

- amžius,
- išsilavinimas;

- šeimyninė padėtis;
- užimamos pareigos.

Organizaciniai veiksniai, lemiantys organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse:

- geri santykiai su vadovu;
- darbo saugumas;
- grįžtamasis ryšys iš vadovų;
- užimamos pareigos;
- vadovo vadovavimo stilius;
- aiški organizacijos politika ir tikslais;
- organizacijos kultūra;
- galimybė dalyvauti priimant sprendimus;
- geras bei tinkamas atlygis;
- pasitenkinimas darbu;
- bendradarbių parama;
- pripažinimas ir apdovanojimas;
- viešas įvertinimas;
- asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais;
- savarankiškumo suteikimas;
- darbo užmokestis.

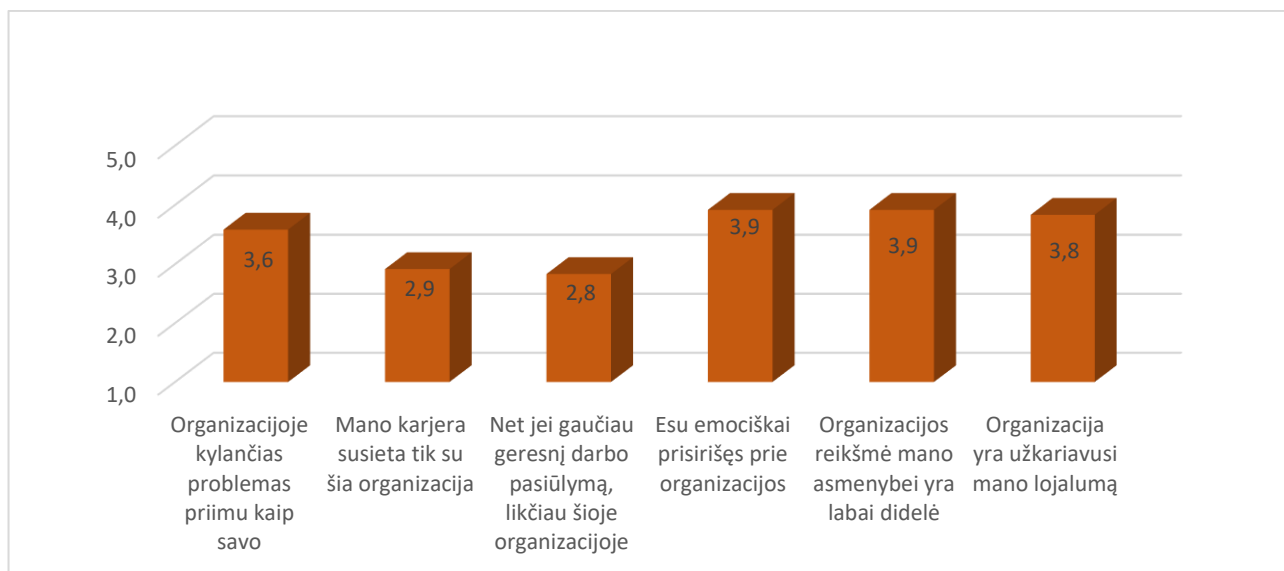
Visi šie minėti faktoriai turi didžiausią įtaką organizaciniam įsipareigojimui smulkiose įmonėse, lemiančiam darbuotojo apsisprendimą pasilikti įmonėje. Kiti veiksniai turi daug mažiau įtakos formuojant įsipareigojimą organizacijai. Tokie rezultatai atskleidžia, kad egzistuoja daug įvairių faktorių, kurie formuoja organizacinį įsipareigojimą.

4.3. Organizacinio įsipareigojimo tipų tyrimo rezultatai

7 anketos klausimu (1 priedas) buvo stengiamasi išsiaiškinti UAB „Immobilita“ egzistuojančius bei reikšmę darbuotojų pasirinkimui pasilikti esamoje organizacijoje, turinčius organizacinio įsipareigojimo tipus. Kriterijai buvo sudėlioti ne iš eilės, kad tiriamieji galėtų kuo tiksliau išsakyti kaip jaučiasi. Toliau bus pateikiami jau suskirstyti kriterijai su gautais rezultatais, pagal kiekvieną organizacinio įsipareigojimo tipą.

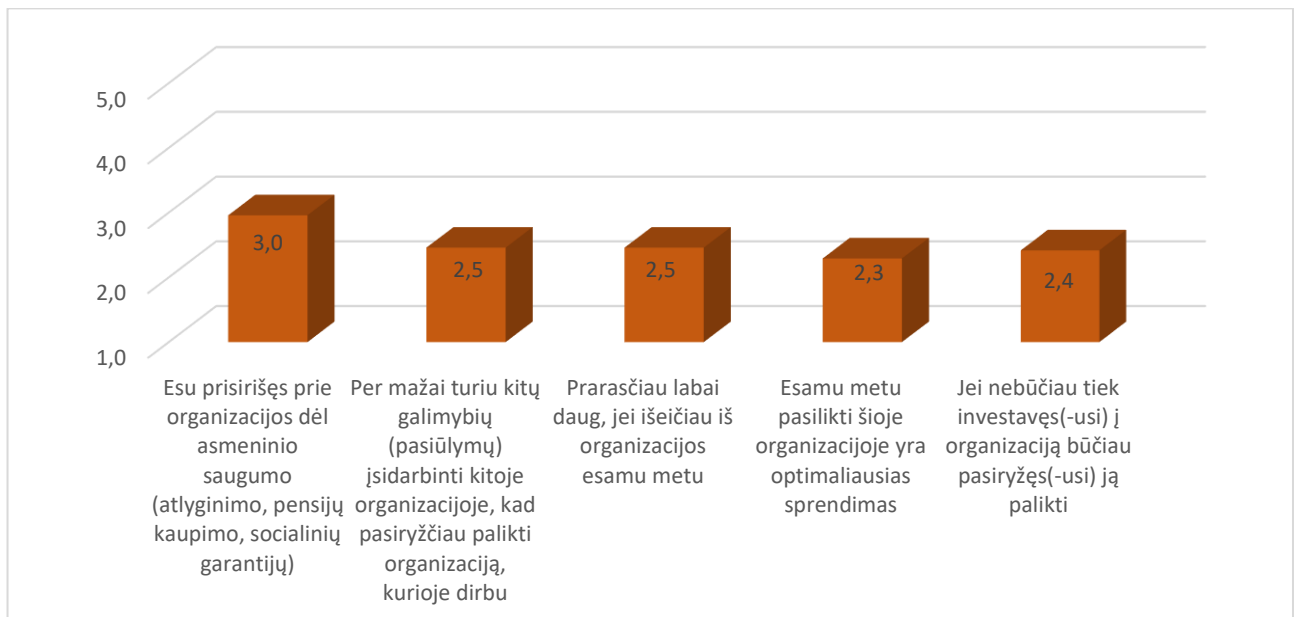
Dauguma darbuotojų sutinka, kad organizacija yra užkariavusi jų lojalumą (vidurkis – 3,8), jie yra prisirišę prie organizacijos emociškai (vidurkis – 3,9), organizacijoje kylančias problemas priima kaip savo (vidurkis – 3,6) bei kad organizacijos reikšmė jų asmenybei yra labai didelė (vidurkis – 3,9) (13

pav.). Su visais kitais pateiktais kriterijais respondentai nebuvo labai stipriai užtikrinti. Dauguma respondentų buvo neapsisprendę dėl pasilikimo organizacijoje jei gautų geresnį darbo pasiūlymą (vidurkis – 2,8). Dėl šios pačios priežastys respondentai nėra užtikrinti ir dėl karjeros siejimo su būtent šia organizacija (vidurkis – 2,9). Apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad organizacijoje egzistuoja emocinio įsipareigojimo tipas. Dauguma tiriamųjų pritarė daugumai pateiktų klausimų, kurie atskleidžia emocinio įsipareigojimo egzistavimą UAB „Immobilita“.



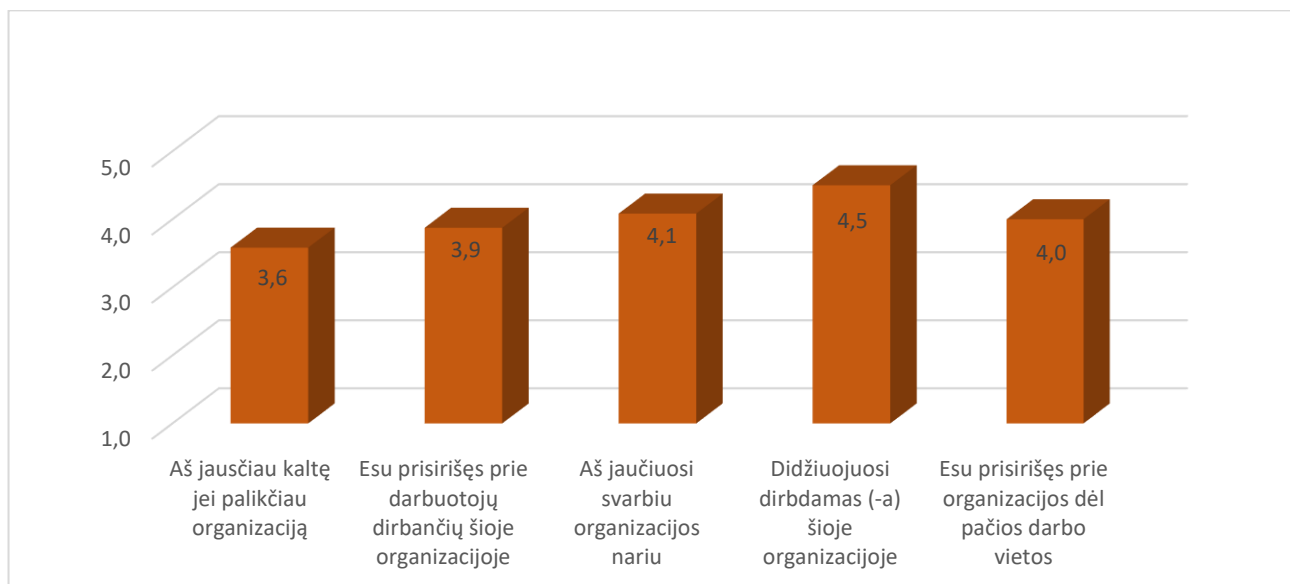
13 pav. Emocinio įsipareigojimo tipą lemiančių veiksnių pasireiškimas.

14 pav. pateiktas paveikslas vaizduoja tęstinio įsipareigojimo pasireiškimą UAB „Immobilita“. Tyrimo rezultatai rodo, kad šio įsipareigojimo tipas smulkiose įmonėse nepasireiškia. Dauguma respondentų nelabai pritarė kad prarastų labai daug, jei iš organizacijos išeitų šiuo metu (vidurkis – 2,5). Taip pat tiriamieji nelabai pritarė teiginiui, kad esamu metu pasilikti šioje organizacijoje yra optimaliausias sprendimas (vidurkis – 2,3). Visi šie kriterijai yra labai svarbūs tęstiniui organizacinio įsipareigojimo tipo nustatymui, tačiau pasak respondentų, pasireiškiantys labai silpnai. Respondentai nėra prisirišę prie organizacijos, dėl asmeninio saugumo (vidurkis – 3,0), bei dirba organizacijoje iki šiol ne dėl to, kad yra per mažai kitų galimybių (vidurkis – 2,5). Tai rodo, kad tęstinis įsipareigojimo tipas smulkiose organizacijose nepasireiškia arba jis yra labai silpnas ir turi mažai įtakos darbuotojo apsisprendimui pasilikti organizacijoje.



14 pav. Tęstinio įsipareigojimo tipą lemiančių veiksnių pasireiškimas.

Išanalizavus 15 pav. pateiktus rezultatus, galima teigti, kad dauguma respondentų pritarė visiems pateiktiems kriterijams: esu prisirišęs prie organizacijos dėl pačios darbo vietos (vidurkis – 4,0), didžiuojuosi dirbdamas (-a) šioje organizacijoje (vidurkis – 4,5), aš jaučiuosi svarbiu organizacijos nariu (vidurkis – 4,1), esu prisirišęs prie darbuotojų, dirbančių šioje organizacijoje (vidurkis – 3,9) bei jausčiau kaltę jei palikčiau organizaciją (vidurkis - 3,6). Normatyvinis organizacinio įsipareigojimo tipas yra dominuojantis smulkiuose įmonėse. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojai yra prisirišę prie įmonės labiausiai dėl pareigos jausmo organizacijai. Normatyvinis įsipareigojimas pasireiškia tada, kai individas jaučia, kad įmonė suteikė jam daug galimybių, daug padėjo. Darbuotojas tiesiog jaučiasi jai dėkingas. Šie rezultatai taip pat atskleidė, kodėl tiriant emocinį įsipareigojimą darbuotojai nebuvo užtikrinti dėl karjeros tik šioje įmonėje bei pasirinkimo pasilikti esamoje įmonėje, jei gautų geresnį darbo pasiūlymą. UAB „Immobilita“ labiausiai pasireiškiantis įsipareigojimo tipas yra normatyvinis, todėl visi kiti tirti įsipareigojimo tipai ne pasireiškė arba pasireiškė tik sąlyginai.

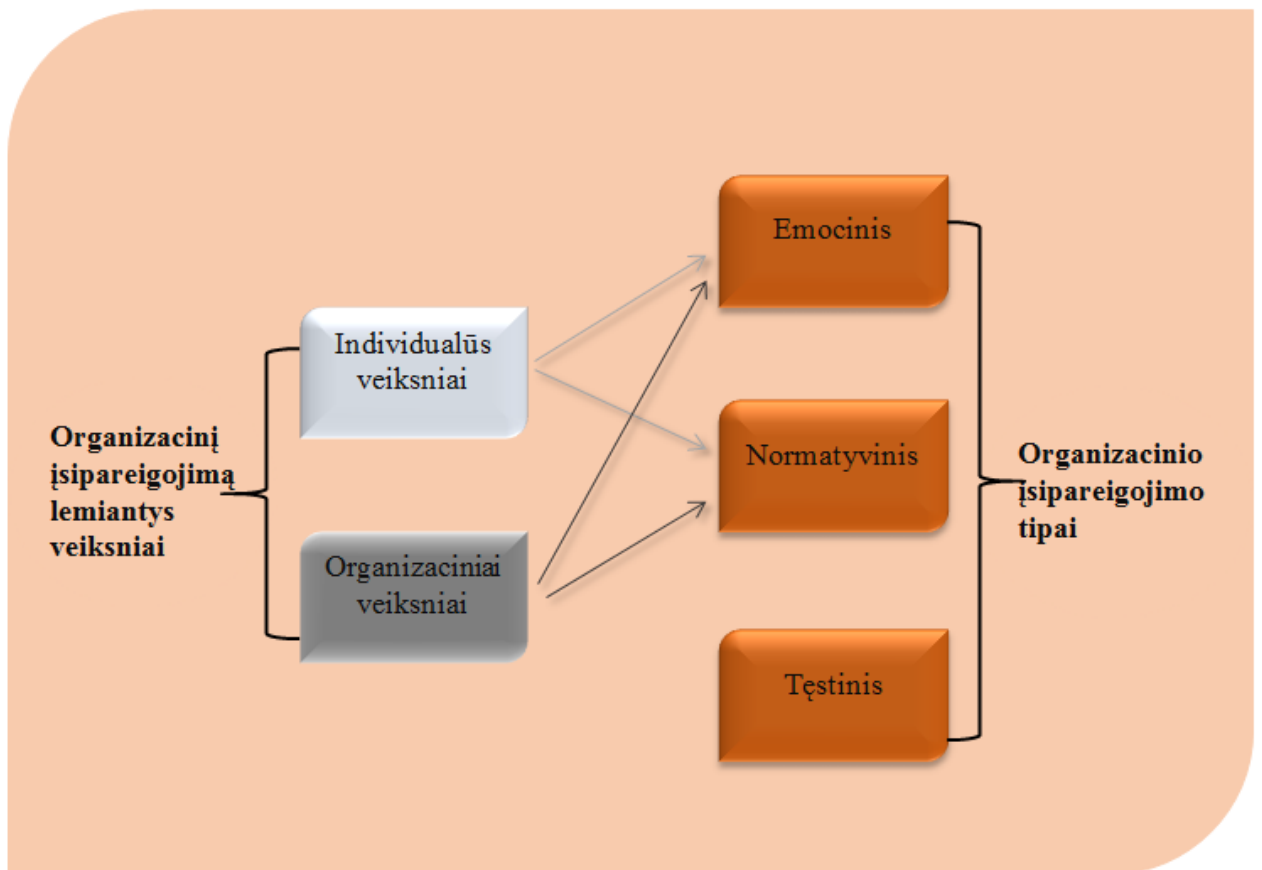


15 pav. Normatyvinio įsipareigojimo tipą lemiančių veiksnių pasireiškimas.

Taigi, išanalizavus visus gautus rezultatus, galima daryti išvadą kad smulkiose įmonėse egzistuoja organizacinis įsipareigojimas, kurio egzistavimą pagrindžia darbuotojų pasitenkinimas darbu, svarbių veiksnių ilgalaikiam darbui įmonėje egzistavimas pačioje organizacijoje. Šioje įmonėje labiausiai pasireiškia normatyvinis organizacinio įsipareigojimo tipas. Tačiau, egzistuoja ir emocinio įsipareigojimo užuomazgų, kurios taip pat prisideda prie darbuotojų pasiryžimo pasilikti esamoje organizacijoje. Todėl galima teigti, kad tirtoje smulkioje įmonėje egzistuoja bei labiausiai pasireiškia normatyvinis tipas kartu su emocinio įsipareigojimo tipu. Smulkiose organizacijose mažiausiai pasireiškia tęstinio įsipareigojimo tipas. Tęstinis įsipareigojimas siejamas su darbuotojo supratimu, kad išėjus iš įmonės jo laukia nežinomybė ir prastesni pasirinkimai. Tai rodo ir respondentų atsakymai, kad jie negalvoja, kad jų karjera susieta vien su šia įmone. Respondentų atsakymai parodė, kad smulkiose įmonėse svarbiausi kriterijai yra susiję su tuo ką jiems suteikia įmonė, o ne ką jie gali prarasti išėję iš jos.

4.4. Organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių sąsaja su organizacinio įsipareigojimo tipais smulkiose įmonėse

Išanalizavus organizacinio įsipareigojimo teorinę dalį (sampratą, tipus, modelius bei veiksnus) buvo parengtas preliminarus teorinis organizacinio įsipareigojimo smulkiose įmonėse modelis. Šio darbo tikslas buvo atskleisti veiksnus, lemiančius organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse ir remiantis atlikto tyrimo rezultatais patvirtinti arba patikslinti preliminarų organizacinio įsipareigojimo smulkiose įmonėse modelį. Atlikus tyrimą ir išanalizavus jo rezultatus, modelis buvo patikslintas ir performuotas, remiantis gautomis išvadamis (žr. 16 pav.).



16 pav. Empirinio tyrimo rezultatais grįstas organizacinio išsipareigojimo smulkiose įmonėse modelis (sudaryta autorės).

Tyrimo rezultatai parodė, kad tirtoje smulkaus verslo įmonėje labiausiai pasireiškiantis organizacinio išsipareigojimo tipas – normatyvinis. Tačiau, rezultatai taip pat parodė, kad egzistuoja ir emocinis organizacinio išsipareigojimo tipas, nors jo lygis organizacijoje buvo žemesnis. Todėl galima teigti, kad pasirinktoje smulkioje įmonėje egzistuoja normatyvinis ir emocinis organizacinio išsipareigojimo tipai, dominuojant normatyviniam organizaciniam išsipareigojimui. Tęstinis organizacinis tipas šioje smulkioje organizacijoje nepasireiškia arba pasireiškia silpnai, ir neturi didelės įtakos darbuotojo pasirinkimui pasilikti esamoje organizacijoje.

Remiantis teorinėmis įžvalgomis, buvo sudaryta organizacinio išsipareigojimo tipus įtakančių veiksnių detalizavimo lentelė (žr. 4 lentelę). Jos pagalba buvo galima ištirti ir atskleisti, kokius konkretūs organizacinio išsipareigojimo veiksniai dominuoja pasirinktoje smulkioje įmonėje ir kokius organizacinio išsipareigojimo tipus jie nulemia. Apibendrinti tyrimo rezultatai pagrindžia jau teorinėje dalyje išskirtus veiksnius, lemiančius normatyvinį bei emocinį organizacinį išsipareigojimą.

Išanalizavus gautus rezultatus, buvo pastebėta, kad labiausiai pasireiškiančiam normatyviniam bei emociniam išsipareigojimų tipams įtakos turi ir individualūs ir organizaciniai veiksniai, nes jie tiesiogiai

veikia darbuotoją, jo savijautą, nuostatas bei pasirinkimus. Pagrindiniai individualūs veiksniai, lemiantys normatyvinį bei emocinį įsipareigojimus smulkiose įmonėse yra:

- amžius;
- išsilavinimas;
- šeimyninė padėtis;
- užimamos pareigos.

Organizaciniai veiksniai, turintys didžiausią įtaką normatyvinio bei emocinio tipų egzistavimui smulkiose įmonėse:

- geri santykiai su vadovu;
- grįžtamasis ryšys iš vadovų;
- užimamos pareigos;
- vadovo vadovavimo stilius;
- aiški organizacijos politika ir tikslais;
- organizacijos kultūra;
- galimybė dalyvauti priimant sprendimus;
- pasitenkinimas darbu;
- bendradarbių parama;
- pripažinimas ir apdovanojimas;
- viešas įvertinimas;
- asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais;
- darbo saugumas;
- darbo užmokestis;
- savarankiškumo suteikimas.

Apibendrinant, galima teigti, kad pagrindiniai įsipareigojimo tipai, pasireiškiantys pasirinktoje smulkioje įmonėje - normatyvinis ir emocinis įsipareigojimai, kurie parodo, kad darbuotojai yra įsipareigoję įmonei už tai, ką įmonė yra suteikusi darbuotojams. Šio tyrimo atveju smulkiame versle nepasireiškė tęstinio įsipareigojimo tipas, kuris gali būti būdingas kitokios specifikos ar kitokio dydžio įmonėms. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys emocinį ir normatyvinį įsipareigojimus: amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, užimamos pareigos (individualūs veiksniai) ir geri santykiai su vadovu, grįžtamasis ryšys iš vadovų, užimamos pareigos, vadovo vadovavimo stilius, aiški organizacijos politika ir tikslais, organizacijos kultūra, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, pasitenkinimas darbu, bendradarbių parama, pripažinimas ir apdovanojimas, viešas įvertinimas, asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais, darbo saugumas, darbo užmokestis, savarankiškumo suteikimas (organizaciniai veiksniai).

4.5. Apibendrinti empirinio organizacinio įsipareigojimo smulkiose įmonėse tyrimo rezultatai ir diskusija

Empirinio tyrimo metu buvo nustatytos organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse lemiantys individualūs ir organizaciniai veiksniai. Taip pat buvo nustatyti kokie organizacinio įsipareigojimo tipai egzistuoja būtent smulkiose įmonėse, bei kokie veiksniai lemia jų formavimąsi.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad UAB „Immobilita“ egzistuoja organizacinis įsipareigojimas, kurio egzistavimą pagrindžia darbuotojų išreiškiamas pasitenkinimas darbu bei jų supratimas, kad įmonė rūpinasi jų gerove. Tyrimas atskleidė tiriamųjų bendrumus, kurie atskleidė individualius veiksnius lemiančius organizacinį įsipareigojimą. Amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis ir užimamos pareigos būtent šie keturi individualių veiksmių kriterijai buvo labiausiai pasireiškiantys. Didelė dalis darbuotojų buvo įgiję aukštesnį išsilavinimą nei vidurinis bei vedę/ištekėję, todėl galima daryti prielaidą, kad išsilavinimas bei šeimyninė padėtis turi įtakos organizaciniam įsipareigojimui smulkiose įmonėse. Dauguma darbuotojų buvo jauno amžiaus (26-35) bei užėmė būtent specialisto pareigas. Todėl galima teigti, kad organizaciniam įsipareigojimui reikšmės turi individo amžius bei užimamos pareigos. Šie tyrimo rezultatai pagrindžia ir Suliman'o ir Iles'o (2000) nuomonę, kad labiausiai įsipareigoję organizacijai yra jauno amžiaus žmonės. Darbo stažas ir lytis nebuvo vertinami kaip svarbūs veiksniai organizaciniam įsipareigojimui. 50% darbuotojų dirba iki metų ir rezultatai nebus tikslūs, todėl darbo stažas nebuvo vertinamas. Lytis nebuvo vertinama dėl specifinės įmonės veiklos, nes dauguma darbuotojų buvo moterys.

Taigi, tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinis įsipareigojimas formuojasi, kai darbuotojams svarbūs veiksniai pasireiškia jų darbovietėje. Tai reiškia. Kad organizacija turi rūpintis darbuotojais, išsiaiškinti jų lūkesčius ir siekti juos įgyvendinti. Respondentų teigimu, svarbiausi faktoriai ilgalaikiam darbui įmonėse: geri santykiai su vadovu; grįžtamasis ryšys iš vadovų; užimamos pareigos; vadovo vadovavimo stilius; aiški organizacijos politika ir tikslais; organizacijos kultūra; galimybė dalyvauti priimančias sprendimus; geras bei tinkamas atlygis; pasitenkinimas darbu; bendradarbių parama; pripažinimas ir apdovanojimas, darbo saugumas. Išsiaiškinus kokie veiksniai yra svarbūs darbuotojų pasirinkimui pasilikti esamoje organizacijoje, buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai pasireiškia jų esamoje darbovietėje. Darbuotojai smulkioje įmonėje, labiausiai patenkinti: grįžtamuoju ryšiu iš vadovų, galimybė dalyvauti priimančias sprendimus, vadovų vadovavimo stiliumi, gerais santykiais su vadovu, organizacijos kultūra, aiškia organizacijos politika ir tikslais, viešu įvertinimu, asmeninių vertybių sutapimu su įmonės tikslais, savarankiškumo suteikimu, darbo saugumu bei darbo užmokesčiu.

Išanalizavus respondentams svarbius veiksnius ilgalaikiam darbui įmonėje ir veiksnius, kuriais yra labiausiai patenkinti darbuotojai savo dabartinėje organizacijoje, buvo išsiaiškinta, kokie veiksniai lemia organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse:

- geri santykiai su vadovu;
- grįžtamasis ryšys iš vadovų;
- užimamos pareigos;
- vadovo vadovavimo stilius;
- aiški organizacijos politika ir tikslais;
- organizacijos kultūra;
- galimybė dalyvauti priimant sprendimus;
- geras bei tinkamas atlygis;
- pasitenkinimas darbu;
- bendradarbių parama;
- pripažinimas ir apdovanojimas;
- viešas įvertinimas;
- asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais;
- darbo saugumas;
- savarankiškumo suteikimas.

Visi šie minėti faktoriai turi didžiausią įtaką organizaciniam įsipareigojimui smulkiose įmonėse, lemiančiam darbuotojo apsisprendimą pasilikti įmonėje.

Išanalizavus teorinius aspektus buvo daroma prielaida, kad smulkiose organizacijose egzistuoja visi trys organizacinio įsipareigojimo tipai. Todėl buvo sudarytas modelis (žr. 3 pav.), kuriame visus tris organizacinius tipus tiesiogiai veikė ir organizaciniai ir individualūs veiksniai. Tačiau atliktas tyrimas parodė, kad smulkiose įmonėse egzistuoja tik du organizacinio įsipareigojimo tipai – normatyvinis ir emocinis. Normatyvinio įsipareigojimo lygis, remiantis gautais rezultatais, buvo labai aukštas. Emocinio įsipareigojimo lygis nebuvo aukštas, tačiau jo egzistavimą organizacijoje parodė tyrimo rezultatai. Tačiau tęstinio įsipareigojimo tipas pasireiškė labai silpnai, todėl jis smulkiose įmonėse neturi didelės reikšmės darbuotojų apsisprendimui pasilikti esamoje organizacijoje. Todėl, buvo sudarytas naujas modelis. Tyrimo rezultatai parodė, kad normatyvinio ir emocinio įsipareigojimo tipų egzistavimui įtakos turi ir individualūs ir organizaciniai veiksniai. Todėl naujame organizacinio įsipareigojimo smulkiose įmonėse modelyje (žr. 16 pav.) individualūs ir organizaciniai veiksniai tiesiogiai veikia tik normatyvinį ir emocinį organizacinio įsipareigojimo tipus.

Remiantis teorinėmis įžvalgomis, buvo sudaryta organizacinio įsipareigojimo tipus įtakančių veiksnių detalizavimo lentelė (žr. 4 lentelę). Jos pagalba buvo galima iširti ir atskleisti, kokie konkretūs organizacinio įsipareigojimo veiksniai dominuoja pasirinktoje smulkioje įmonėje ir kokius organizacinio įsipareigojimo tipus jie nulemia.

Išanalizavus gautus rezultatus, buvo pastebėta, kad labiausiai pasireiškiančiam normatyviam bei emociniam įsipareigojimų tipams didžiausią įtaką turi: amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, užimamos pareigos (individualūs veiksniai) bei geri santykiai su vadovu, grįžtamasis ryšys iš vadovų, užimamos pareigos, vadovo vadovavimo stilius, aiški organizacijos politika ir tikslais, organizacijos kultūra, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, pasitenkinimas darbu, bendradarbių parama, pripažinimas ir apdovanojimas, viešas įvertinimas, asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais, darbo saugumas, darbo užmokestis, savarankiškumo suteikimas (organizaciniai veiksniai). Apibendrinti tyrimo rezultatai pagrindžia jau teorinėje dalyje išskirtus veiksnius, lemiančius normatyvinį bei emocinį organizacinį įsipareigojimą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išsami mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad organizacinis įsipareigojimas turi nemažai skirtingų apibrėžimų, apimančių darbuotojų pritarimą organizacijos tikslams bei jų sutapatinimą su savo asmeniniais tikslais, nuoširdų atsidavimą organizacijos tikslų siekimui, abipusį bendradarbiavimą, darbuotojo aiškia pozicija dėl pasilikimo esamojoje organizacijoje ir kt. Bet esminę organizacinio įsipareigojimą sampratą galima formuluoti kaip psichologinę būseną bei emocinį ryšį tarp darbuotojo ir įmonės, kas šią sritį tyrėjams daro dar sudėtingesnę, sunkiau pamatuojamą ir apčiuopiamą. Vienas iš pagrindinių bei labiausiai paplitusių organizacinio įsipareigojimo tipų – tai Allen ir Meyer (1990) išskirti trys pagrindiniai tipai - afekcinis, tęstinis bei norminis.

2. Išanalizavus organizacinio įsipareigojimo sampratą, buvo išsiaiškinta, kad darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra sudėtingas bei daugialypis reiškinys, kuris susideda iš daugelio komponentų. Organizacinio įsipareigojimo modeliai skirstomi į: vienadimensinį, dvidimensinį, tridimensinį bei keturių dimensijų. Vienas iš pagrindinių organizacinio įsipareigojimo modelių bei vienas iš daugiausiai naudojamų ir tyrinėjamų yra Allen ir Meyer (1990) tridimensinis modelis, kurį sudaro afekcinis (emocinis), tęstinis (nuolatinis) bei norminis (formalusis) įsipareigojimai.

3. Tyrimas atskleidė tiriamųjų bendrumus, kurie atskleidė individualius veiksnius lemiančius organizacinį įsipareigojimą. Amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis ir užimamos pareigos būtent šie keturi individualių veiksmų kriterijai buvo labiausiai pasireiškiantys bei daugiausiai įtakos organizaciniam įsipareigojimui turintys veiksniai. Tyrimas taip pat atskleidė, kad smulkiose įmonėse egzistuoja organizacinis įsipareigojimas, kurio egzistavimą pagrindžia darbuotojų pasitenkinimas darbu bei svarbių veiksmų ilgalaikiam darbui įmonėje egzistavimas pačioje organizacijoje. Organizaciniai veiksniai, lemiantys organizacinį įsipareigojimą smulkiose įmonėse: geri santykiai su vadovu, grįžtamasis ryšys iš vadovų, užimamos pareigos, vadovo vadovavimo stilius, aiški organizacijos politika ir tikslais, organizacijos kultūra, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, geras bei tinkamas atlygis, pasitenkinimas darbu, bendradarbių parama, pripažinimas ir apdovanojimas, viešas įvertinimas, asmeninių vertybių sutapimas su įmonės tikslais, darbo saugumas, savarankiškumo suteikimas. Šioje įmonėje labiausiai pasireiškia normatyvinis organizacinio įsipareigojimo tipas kartu su emocinio organizacinio įsipareigojimo tipu.

4. Išanalizavus teorinius aspektus buvo daroma prielaida, kad smulkiose organizacijose egzistuoja visi trys organizacinio įsipareigojimo tipai. Todėl buvo sudarytas teorinis modelis, kuriame visus tris organizacinius tipus tiesiogiai veikė ir organizaciniai ir individualūs veiksniai. Tačiau atliktas tyrimas parodė, kad smulkiose įmonėse egzistuoja tik du organizacinio įsipareigojimo tipai – normatyvinis ir emocinis. Normatyvinio įsipareigojimo lygis, remiantis gautais rezultatais, buvo labai aukštas ir tai yra pagrindinis organizacinio įsipareigojimo tipas, turintis didžiausią įtaką darbuotojo apsisprendimui

pasilikti esamoje organizacijoje. Emocinio įsipareigojimo lygis nebuvo toks aukštas, tačiau jo egzistavimą organizacijoje parodė tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatai parodė, kad normatyvinio ir emocinio įsipareigojimo tipų egzistavimui įtakos turi ir individualūs ir organizaciniai veiksniai. Todėl naujame organizacinio įsipareigojimo smulkiose įmonėse modelyje individualūs ir organizaciniai veiksniai tiesiogiai veikia tik normatyvinį ir emocinį organizacinio įsipareigojimo tipus.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, smulkioms įmonėms galima pateikti tokias rekomendacijas:

- organizacinis įsipareigojimas kaip veiksnys įmonėms yra labai svarbus. Todėl kiekviena smulki organizacija turėtų atsižvelgti į individualius bei organizacinius veiksnius, lemiančius normatyvinį organizacinio įsipareigojimo tipą, kuris turi didžiausią įtaką darbuotojų apsisprendimui pasilikti organizacijoje. Organizacija, norėdama suburti stiprią bei patikimą komandą, turėtų skirti dėmesio individo amžiui, kuris, pagal gautus tyrimo rezultatus turėtų būti nuo 26 iki 35 metų, nes tokio amžiaus darbuotojai labiausiai įsipareigoję organizacijai. Darbuotojų išsilavinimas turėtų būti aukštesnis nei vidurinis, šeimyninė padėtis vedęs/ištekėjusi. Taip pat svarbus aspektas lieka pareigos. Su šiuo faktoriumi organizacijai yra sunku laviruoti, tačiau svarbiausia reikia parinkti tinkamą pareigų pavadinimą;

- organizacija taip pat turėtų skirti didelį dėmesį darbuotojų lūkesčiams ir jų išpildymui. Svarbu išsiaiškinti, ko iš organizacijos tikisi darbuotojas ir kas jam suteiktų didesnę pasitenkinimą, kuris turi didelę reikšmę organizaciniam įsipareigojimui. Labai svarbus faktorius – vadovas ir su juo susiję veiksniai. Pasak respondentų, vadovas turi reaguoti į darbuotojus ir nuolatos jiems suteikti grįžtamąjį ryšį. Santykiai su darbuotojais turi būti šilti, o vadovavimo stilius – daugumai priimtinas. Organizacija turi siekti, kad vidinė kultūra būtų tinkama ir priimtina darbuotojams. Joje darbuotojas turi jausti gerai bei patogiai. Taip pat organizacija turi suvienyti kolegas, kad būtų viena komanda ir joje egzistuotų vienas kito palaikymas, o ne konkurencija. Organizacijos politika ir tikslai turi būti aiškiai komunikuojami darbuotojams;

- darbuotojai nori jaustis svarbūs, todėl jiems svarbu, kad būtų suteikiama galimybė dalyvauti priimančiuose sprendimuose. Todėl, organizacija turėtų leisti darbuotojams prisidėti, prie bet kurių priimančių sprendimų, kad galėtų jaustis svarbia organizacijos dalimi. Taip pat svarbus ir pasitikėjimas savo komanda, todėl svarbu suteikti dalį savarankiškumo, kad darbuotojai jaustų atsakomybę už jų atliekamą darbą bei pasitikėjimą darbu. Organizacijai svarbu kiekvieną darbuotoją teisingai įvertinti bei apdovanoti, nes taip individas jaučiasi svarbus ir vertinamas savo esamoje darbovietėje.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Adomaitytė, I. (2012). Įsipareigojimo organizacijai didinimas: teorinis aspektas. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios*, 7-12.
2. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
3. 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.
4. Arlauskienė, R. (2009). *Profesionalių vairuotojų vertybinių orientacijų, įsipareigojimo organizacijai bei rizikingo vairavimo sąsajos*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
5. Buchanan, B. (2015). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533 -546.
6. Bučiūnienė, I. (2006). Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. *Vadovo pasaulis*, 4, 8-10.
7. Coetsee, M. (2005). The fairness of affirmative action: an organisational justice perspective. *University of Pretoria*. Prieiga per <http://www.repository.up.ac.za/dspace/bitstream/handle/2263/23942/Complete.pdf?sequence=12>.
8. Darbuotojų skaičius veikiančiose įmonėse metų pradžioje. *Statistikos departamentas*. <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=7a0d5d50-6752-4a86-99c6-25ba6e2fa166>.
9. Dėl darbuotojų kaitos ieško kaltųjų. *Lietuvos žinios*. Prieiga per <http://lzinios.lt/lzinios/Ekonomika/del-darbuotoju-kaitos-iesko-kaltuju/181966>.
10. Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
11. Elizur, D. (1996). Work values and commitment. *International Journal of Manpower*, 71, 25-30.
12. Elizur, D. & Koslowksy, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22, 593-599.
13. Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: on Power, Involvement and their Correlates*. New York: Free Press.
14. Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U. (2004). Organizational indentifications and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.

15. Genevičiūtė – Janonienė, G. ir Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, 50-67.
16. Genevičiūtė – Janonienė, D. ir Skučaitė, R. (2014). Vyrų ir moterų įsipareigojimo organizacijai svarba patiriamam darbo ir šeimos konfliktui. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, 1-6.
17. Halbesleben, K. L. & Tolbert, C. M. (2014). Small, local and loyal: How firm attributes affect workers' organizational commitment. *Local economy*, 1-16.
18. Jankauskas, M. (2008). *Ligoninės personalo įsipareigojimas organizacijai*. Kauno medicinos universitetas, Kaunas.
19. Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
20. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensiolumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(22), 6-14.
21. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai matavimo specifika. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(29), 96-103.
22. Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksnių sąveikos. *Tiltai*, 3(32), 91-104.
23. Kavaliauskienė, Ž. (2012). Konceptuali darbuotojo afekcinio įsipareigojimo organizacijai veiksnių klasifikacija. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(32), 59-68.
24. Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(15), 82-93.
25. Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60.
26. Khan, M. R, Ziauddin, Jam, F. A & Ramay, M. I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
27. Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2016). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 1-38.
28. Kmieliauskas, L. ir Mažeikienė, J. (2012, Gruodžio 19). Kaip sumažinti darbuotojų kaitą ir padidinti našumą. *Verslo žinios*. Prieiga per <http://vz.lt/archive/article/2012/12/19/kaip-sumazinti-darbuotoju-kaita-ir-padidinti-nasuma>.

29. Leede, J. & Looise J. C. (2001). Demanding More than People can Deliver: Exploring the Issues of Loyalty and Commitment in Enterprise Collaborations. *Production Planning and Control*, 12,4, 504-513.
30. Masionienė, R. (2009). *Kariškių pasitenkinimo darbu ryšys su darbo vertybėmis bei įsipareigojimu organizacijai*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
31. Masėnaitė, S. (2008). *Organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo karjera ir asmenybės savybių sąsajos*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
32. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: *Apostrofa*.
33. McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58, 115 – 125.
34. McElroy, J. C., Morrow, P.C., & Laczniak, R. N. (2001). External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11, 237-256.
35. McGuinness, B. M. (1998). The change in employee loyalty. *St. Agnes Hospital, USA. Nurs Manage*, 29(2), 45-49.
36. Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
37. Morkūnienė, R. (2010). *Darbuotojų pasitenkinimo vidinė komunikacija organizacijoje, įsipareigojimo organizacijai ir subjektyviai vertinamo darbo atlikimo ryšys*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
38. Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
39. Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employee-organizational Linkages. *New York: Academic Press*, 27.
40. O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
41. Pacevičius, J. (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(7), 125–129.
42. Payne, S. C. & Huffman, A. H. (2005). Longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
43. Porter, L. W., Steers, P., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

44. Rana, I. (2010). *Asmens-organizacijos, asmens-darbo bei asmens-vadovo suderinamumo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
45. Rego, A. & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
46. Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
47. Rimšaitė, E. (2009). *Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, etinio klimato organizacijoje ir transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajos*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
48. Sahgal, K. N. (2017, Birželio 7). On Employee Engagement & The Methods for Maximizing & Measuring Organizational Commitment. Prieiga per <https://www.linkedin.com/pulse/employee-engagement-methods-maximizing-measuring-kanav-sahgal>.
49. Schmidt Labor Research Center (2016). Prieiga per <http://web.uri.edu/lrc/scholl/commitment/>.
50. Schultz, D. (2005). The corporate university in American society. *Logos* 4(4).
51. Smith, N. P. (2015). *Employee engagement and commitment by industry*. Prieiga per <https://www.effectory.com/thought-leadership/blog/employee-engagement-and-commitment-by-industry/>.
52. Suliman A. & Iles, P. (2000). Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 407-422.
53. Šliauterytė, D. (2014). Organizacinis įsipareigojimas globalios įmonių veiklos kontekste. *Tiltas į ateitį*, 1(8), 461-465.
54. Teresevičienė, G. (2009). *Darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos su suvokiama organizacine parama, subjektyviu laimingumu, psichologiniu atsparumu, optimizmu ir socialiniais – demografiniais rodikliais*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
55. Tylaitė, K. (2007). *Darbuotojų prisitaikymo darbe ir įsipareigojimo organizacijai bei ketinimo iš jos išeiti sąsajos*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
56. Valackienė, A. ir Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas. *Metodologija ir atlikimo metodai*, Kaunas: Technologija.
57. Vandenberg, R. J. & Scarpello, V. (1990). The Matching Model: An Examination of the Processes Underlying Realistic Job Previews. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 60-67.
58. Vasiliauskaitė, R. (2011). Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir reakcija į komentarus apie jų bei konkurentų darbovietes. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, (2), 80-82.
59. Večkienė, N. ir Veršinskienė, R. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Vocational Education: Research and Reality*, 13, 250-261.

60. Veikiančių įmonių skaičius metų pradžioje. *Statistikos Departamentas*. Prieiga per <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=e7f9d4dc-3ba3-48fd-8588-7230ed6e7dfa>.
61. Velžienė, J. (2009). *Darbuotojų asmenybės savybių, organizacinės socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
62. Veršinskienė, R. ir Večkienė N. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, 250-261.
63. Vroom, V. H & Mann, F. C. (1960). Leader Authoritarianism and employee Attitudes. *Personnel psychology* 13(2), 125-140.
64. Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 687-690.

PRIEDAI