

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**Karolina Perevičiūtė**

**LAIKINŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIŲ ĮSIPAREIGOJIMĄ  
LEMIANTYS VEIKSNIAI**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė prof. dr. Violeta Šilingienė**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**LAIKINŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ  
LEMIANTYS VEIKSNIAI**

**Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**

Karolina Perevičiūtė, VMŽIV-5 gr.

2017 m. gegužės 11 d.

**Vadovė**

Prof. dr. Violeta Šilingienė

2017 m. gegužės 11 d.

**Recenzentas**

Prof. Ilona Bučiūnienė

2017 m. gegužės 11 d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Karolina Perevičiūtė

---

Žmonių išteklių vadyba, kodas 621N60005

---

Baigiamojo magistro darbo „Laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Karolinos Perevičiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą 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)*

Karolina, Perevičiūtė. Factors of Organizational Commitment of Temporary Employee's. Master's Final Thesis in Human Resources Management / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: temporary employees, organizational commitment.

Kaunas, 2017. 109 p.

## SUMMARY

Temporary employment is perceived as a permanent change result of working arrangements issues around the world and it has become a major phenomenon in the past three decades (Wander, 2011). Temporary employment growth in the use of force is one of the business's strategic responses to ever-increasing economic challenges and continuing need to develop more flexibility in human resources management strategy (Djibo, Desiderio and Price, 2010). In today's business success can be closely linked to its ability quickly change employee's skills or quickly increase or decrease the number of employees (Moorman and Harland, 2002). The recent phenomenon of temporary employment is one of the most studied aspect, because along with the need of increased flexibility and cost reduction, temporary employment is more widespread than ever before (and Cuyper Emmerik, 2011).

The United States Bureau of Labor Statistics indicates that nearly 90 percent US companies use temporary work (Djibo, Desiderio and Price, 2010). Meanwhile, Lithuanian distrust five years ago, legally provided temporary form of employment is also falling, while temporary employment agencies are consistently increasing. Temporary employment agencies, as evidenced by the Department of Statistics data, in recent times consistently increased: in 2012 there were 257 and in 2014 - already 297 (Mrazauskaitė, 2016). Eurostat (2015) statistics show that EU members temporarily employed population in 2015 is amounted to 13.8 per cent., despite the fact that in Lithuania temporary employees are only 2.7 per cent. This is a considerable percentage in view of the fact temporary employment is still a relatively new phenomenon in the Lithuanian labor market.

**The object:** Temporary employee's organizational commitment determining factor's.

**Problem:** What factors lead temporary employee's to organizational commitment?

**The aim of this paper:** Form temporary employee's organizational commitment determining factor's model.

**Tasks:**

1. Make a theoretical organizational commitment concept analysis, an aggregate of workers undertaking concept, presenting generalized organizational commitment conception;

2. After making analysis and comparison of theoretical models of organizational commitment, identify temporary employee's organizational commitment determining factor's;
3. Empirically investigate the temporary employee's organizational commitment determining factor's;
4. Present the empirically proven temporary employee's organizational commitment determining factor's in the structural model.

**Methods:** analysis of scientific literature, statistical analysis, focus group, questionnaire.

**Results:** The results showed that, however temporary staff expressed above average organizational commitment, emotional commitment but although considered to be the most preferred organizations, temporary workers among the strongest expressed continuing commitment. This means that employees want to stay in the organization because they feel that they need, they evaluate the resulting social and economic benefits and feel obliged to stay there, this commitment is based on the principle of exchange and the desire to remain in the organization because of their material security. It is also important to establish links between temporary staff organizational commitment and its determinants.

Although the literature states that personal qualities does not play a large role in determining worker's commitment to exploring temporary staff organizational commitment showed controversial results. Empirical model shows a statistically significant link between temporary agency workers and workers' continuing commitment to personal qualities such as initiative, will, flexibility, personal motivation. This means that workers who have the following characteristics likely to express stronger organizational commitment. The results confirmed the link between organizational and temporary staff commitment and job characteristics such as: management support, work environment, free transport to / from work and organizational performance - organizational culture, fair, objective, fair, measurable organizational processes and opportunities for improvement grant. It can be argued that if the company will be able to ensure these conditions, temporary workers will have higher organizational commitment.

## TURINYS

Paveikslų sąrašas .....	7
Lentelių sąrašas .....	8
ĮVADAS.....	9
1. LAIKINŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS .....	12
2. TEORINĖ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO ANALIZĖ .....	16
2.1. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo samprata.....	16
2.2. Teorinių darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelių analizė.....	20
2.3. Laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai.....	24
3. LAIKINŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....	32
4. LAIKINŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	37
4.1. Kokybinio tyrimo (grupinės diskusijos) rezultatai .....	37
4.2. Kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) rezultatai .....	39
4.2.1 Respondentų charakteristika ir klausimyno patikimumo rodikliai .....	39
4.2.2. Laikinųjų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo vertinimas .....	40
4.2.3. Laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių vertinimas .....	45
4.2.4. Sąsajų tarp laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių ir organizacinio įsipareigojimo tipų vertinimas .....	48
4.3. Laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių tyrimo diskusija .....	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	58
LITERATŪRA.....	61

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Veiksniai turintys įtakos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Olum, 2004) .....	21
2 pav. Organizacinių vertybių įtaka organizaciniam įsipareigojimui (Finegan J., 2000) .....	22
3 pav. Organizacinio įsipareigojimo modelis (Nijhof, Jong and Beukhof, 1998) .....	22
4 pav. Motyvacijos ir įsipareigojimo modelis (Locke, 2004) .....	23
5 pav. Įsipareigojimo naudos organizacijai modelis (Beer ir kt., 1985) .....	23
6 pav. Laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių teorinis modelis.....	30
7 pav. Tyrimo loginė schema .....	32
8 pav. Grupinės diskusijos rezultatai.....	38
9 pav. Laikinių darbuotojų organizacinio įsipareigojimo vertinimas .....	41
10 pav. Respondentų emocinio įsipareigojimo vertinimas .....	43
11 pav. Tęstinio respondentų įsipareigojimo vertinimas .....	43
12 pav. Norminio respondentų įsipareigojimo vertinimas .....	44
13 pav. Darbuotojo savybių ir motyvacijos veiksnių įtakos organizaciniam įsipareigojimui vertinim	46
14 pav. Darbo charakteristikos veiksnių įtakos organizaciniam įsipareigojimui vertinimas.....	46
15 pav. Organizacinių charakteristikos veiksnių įtakos organizaciniam įsipareigojimui vertinimas ...	47
16 pav. Empiriškai patikrintas laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelis .....	55

## Lentelių sąrašas

1 lentelė Organizacinio įsipareigojimo samprata .....	17
2 lentelė Darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai .....	28
3 lentelė Anketoje pateikiamų klausimų susiskirstymas .....	35
4 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir išsilavinimą .....	39
5 lentelė Laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių nustatymo klausimyno patikimumo rodikliai .....	40
6 lentelė Organizacinio įsipareigojimo subskalių vertinimas .....	42
7 lentelė Organizaciniam įsipareigojimui įtakos turinčių veiksnių subskalių vertinimas .....	45
8 lentelė Organizacinio įsipareigojimo tipų ir respondentų charakteristikų sąsajos .....	48
9 lentelė Organizacinio įsipareigojimo tipų ir organizaciniam įsipareigojimui įtakos turinčių veiksnių grupių sąsajos .....	49
10 lentelė Organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojo savybių bei motyvacijos sąsajos .....	51
11 lentelė Organizacinio įsipareigojimo ir darbo charakteristikų sąsajos .....	52
12 lentelė Organizacinio įsipareigojimo ir organizacinių charakteristikų sąsajos .....	53



## IVADAS

### **Temos aktualumas.**

Laikinasis įdarbinimas suvokiamas, kaip nuolatinų pokyčių rezultatas, darbinių susitarimų klausimais visame pasaulyje ir tai tapo svarbiausiu fenomenu per pastaruosius tris dešimtmečius (Wandera, 2011). Laikinosios darbo jėgos naudojimo augimas yra viena iš verslo įmonių strateginių reakcijų į nuolatos augančius ekonomikos iššūkius ir nuolatinio poreikio sukurti daugiau lankstumo žmonių išteklių valdymo strategijoje (Djibo, Desiderio and Price, 2010). Šių dienų verslo sėkmė gali tapti glaudžiai susieta su jos gebėjimu greitai keisti savo darbuotojų įgūdžius ir / ar greitai padidinti arba sumažinti savo darbuotojų skaičių (Moorman and Harland, 2002). Pastaruoju metu laikinojo įdarbinimo fenomenas yra vienas labiausiai tiriamų aspektų, nes kartu su padidėjusiu lankstumo ir sąnaudų mažinimo poreikiu, laikinasis įdarbinimas yra labiau paplitęs nei bet kada anksčiau (Cuyper and Emmerik, 2011).

Jungtinių Valstijų darbo statistikos biuras nurodo, kad beveik 90 proc. JAV įmonių naudoja laikinąjį darbą (Djibo, Desiderio and Price, 2010). Tuo tarpu lietuvių nepasitikėjimas teisės aktuose įtvirtinta laikinojo įdarbinimo forma taip pat mažėja, o laikinojo įdarbinimo agentūrų nuosekliai daugėja. Įdarbinimo veikla besiverčiančių įmonių, kaip rodo Statistikos departamento duomenys, pastaruoju metu nuosekliai daugėjo: 2012 metais jų buvo 257, o 2014-aisiais – jau 297 (Mrazauskaitė, 2016). Eurostat (2015) statistikos duomenimis, ES narėse laikinai įdarbintų gyventojų skaičius 2015 m. siekė 13,8 proc., nepaisant to, kad Lietuvoje toks laikinųjų darbuotojų skaičius sudaro tik 2,7 proc., tai yra nemažas procentas atsižvelgiant į faktą, kad Lietuvos darbo rinkai laikinasis įdarbinimas yra dar gana naujas reiškinys.

### **Mokslinis problemos ištyrimo lygis.**

Laikinasis darbas ir darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra pakankamai nauji reiškiniai. Įvairūs tyrimai nagrinėja darbuotojų organizacinį įsipareigojimą akademinio ir praktinio požiūriu (Shepherd and Mathews, 2000; Meyer and Maltin, 2010; He, Li and Lai, 2010; Stum, 2001; Salami, 2008, Collier and Esteban, 2007). Lietuvoje darbuotojų organizacinį įsipareigojimą nagrinėjo (Kazlauskaitė, Bučiunienė ir Turauskas, 2006). Nors literatūroje galima aptikti darbų šiomis temomis, mokslinėje literatūroje organizacinis įsipareigojimas studijuotas pagal standartinių darbo santykių paradigmą, tačiau nestandartinių darbo susitarimų kontekste atliktą tik keletas tyrimų, kurie nagrinėja suvokiamą vadovo elgesio įtaką laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Djibo, Desiderio and Price, 2010), laikinųjų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas įdarbinimo agentūros atžvilgiu (Breugel, Olfen and Olei, 2005) bei laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu (McDonald and Makin, 2009). Darbuotojų įsipareigojimo nauda organizacijai yra plačiai tyrinėjama literatūroje. Rezultatai rodo, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra vienas veiksmingiausių būdų pasiekti daugelį verslo tikslų. Plačiausiai aptarinėjamos darbuotojų

organizacinio įsipareigojimo naudos yra produktyvumas ir kokybės tobulinimas, moralės stiprinimas, darbuotojų motyvacija, mažėjančios išlaidos bei socialinė ir etinė atsakomybė (Wimalasiri and Kouzmin, 2000). Tačiau, tiriant organizacinį nuolatinių ir nenuolatinių darbuotojų įsipareigojimo lygį, rezultatai parodė, kad atsižvelgiant į laikinąją darbo sutartį nenuolatiniai darbuotojai turėjo žymiai žemesnį įsipareigojimo lygį. Yra intuityviai pagrįsta manyti, kad tie, kurie dirba pagal trumpalaikias sutartis, pripažįsta nesiruošiantys įsipareigoti organizacijai (McDonald and Makin, 2009), todėl atsiranda **mokslinė problema**: kokie veiksniai lemia laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

**Tyrimo objektas** – laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai.

**Darbo tikslas** – suformuoti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelį.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti teorinę darbuotojų organizacinio įsipareigojimo sampratos analizę, pateikiant apibendrintą darbuotojų įsipareigojimo sąvoką;
2. Išanalizavus ir palyginus teorinius organizacinio įsipareigojimo modelius, identifikuoti laikinųjų darbuotojų įsipareigojimą lemiančius veiksniai;
3. Empiriškai ištirti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksniai;
4. Pateikti empiriškai patikrintą laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių struktūrinį modelį.

#### **Darbo metodai:**

- Mokslinių straipsnių analizė, interpretacija ir sintezė. Siekiant atskleisti teorinius organizacinio įsipareigojimo bei jį įtakančių veiksnių aspektus buvo atliekama mokslinių publikacijų analizė ir interpretacija.
- Ekspertų fokus grupė. Siekiant atrinkti, atmesti arba papildyti teoriniame modelyje išskirtus laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksniai, ekspertams buvo pateikti teorinės analizės metu atrinkti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai suskirstyti į tris grupes. Grupinės diskusijos metu ekspertai kiekvienoje laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių grupėje išskyrė po aštuonis labiausiai reikšmingus veiksniai. Šie rezultatai buvo panaudoti antrame tyrimo etape, t. y. anketinėje apklausoje.

- Anketinė apklausa. Anketinės apklausos metu buvo tirtas laikinųjų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas. Nustatytas laikinųjų darbuotojų emocinis, norminis ir tęstinis įsipareigojimas bei laikinų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai ir koreliacija tarp jų.
- Statistinių duomenų analizė. Siekiant išsamios, patikimos anketinės apklausos metu gautų duomenų analizės, statistiniai duomenys buvo analizuojami SPSS programos pagalba, pateikiant statistinius vidurkius, Cronbacho alfos koeficientus, Spearmano koreliacijų koeficientus.

### **Darbo struktūra.**

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados, literatūros sąrašas, santrauka užsienio kalba ir priedai. Darbo apimtis 109 puslapis, pateikta 12 lentelių, 16 paveikslų, 18 priedų, literatūros sąrašą sudaro 54 šaltiniai, iš jų 41 mokslinės publikacijos, tarp jų 34 publikacijos užsienio kalba.

Pirmoje dalyje aptarta problemos analizė. Antroje dalyje atskleisti teoriniai aspektai, kuriuose išryškinta organizacinio įsipareigojimo samprata bei jį lemiantys veiksniai ir pateiktas konceptualus laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelis. Trečioje dalyje pateikiama laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių tyrimo metodologija. Ketvirtoje dalyje pateikiama empirinių tyrimo rezultatų analizė bei empiriškai patikrintas laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelis.

# 1. LAIKINŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS

Svarbu išnagrinėti besikeičiančius darbo santykius, atsižvelgiant į galimus skirtumus tarp nuolatinų ir laikinųjų darbuotojų. Remiantis Įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymu (2011), **laikinis įdarbinimas** - tai tokia darbo forma, kuomet laikinojo įdarbinimo įmonė, sudariusi laikinojo darbo sutartį su laikiniu darbuotoju, siunčia jį dirbti į kitą įmonę (laikinojo darbo naudotoją), o darbuotojas privalo paklusti toje įmonėje nustatyta darbo tvarkai ir reikalavimams. Laikinas užimtumas reiškia darbo vietą, kurioje asmuo neturi ilgalaikės darbo sutarties organizacijoje, kurioje dirba. Užsienio šalių praktika rodo, kad darbuotojų nuoma gali būti sėkmingai taikoma tiek verslo, tiek valstybinio sektoriaus organizacijose. Nors įvairiose šalyse darbuotojų nuomos reglamentavimas kiek skiriasi, tačiau tyrimai rodo, kad tokia darbo santykių forma, tinkamai taikoma, būna naudinga visoms trimis šalims – pačiam „išnuomojamam“ darbuotojui, organizacijai, kuri skolina darbuotoją, ir organizacijai, kuri šį darbuotoją priima (Cibulskas ir Petrienė, 2014). Darbo nuoma turi nemažai pranašumų. Pirmiausia laikinojo įdarbinimo santykiai yra gera galimybė darbo rinkoje tam tikram laikui sukurti naujų darbo vietų. Įmonės (darbo naudotojai) gali lanksčiau naudoti darbo jėgą, joms nereikia atlikti daugybės procedūrų, susijusių su įprastu darbuotojo įdarbinimu ir atleidimu. Laikinas darbas naudingas ir darbuotojui. Įgyjama patirtis, žinios, pakeliama kvalifikacija, lengvesnės galimybės susirasti darbą, tampa paklausesnis darbo rinkoje (Byčienė, 2012). Tačiau Europos ir JAV studijos rodo, kad dauguma laikinųjų darbuotojų norėtų nuolatinio, o ne laikino darbo (Jong, Cuyper, Witte, Sillo and Bernhard – Oettel, 2007).

Labai svarbu suprasti laikinos darbo jėgos segmentą. Atsižvelgiant į nuolatinį šio segmento augimą, yra teigiama, jog 7,1 proc. Didžiosios Britanijos darbo jėgos yra įdarbinta su ne nuolatinėmis darbo sutartimis, t. y. 1,5 milijonai darbuotojų Didžiojoje Britanijoje neturi pastovios darbo sutarties (McDonald and Makin, 2000). Europos Sąjungos šalyse darbo jėgos 15 - 64 metų amžiaus grupėje laikinas darbas stabiliai augo nuo 16,7 proc. 2004 m. iki 19,6 proc. 2014 m. (Eurostat, 2014). Vakarų Europos valstybėse darbuotojų nuoma praktikuojama apie dvidešimt metų. Kai kuriose valstybėse 3-5 proc. visų samdomų darbuotojų yra laikinai įdarbinti arba išnuomoti, bet tose šalyse per laikinojo įdarbinimo bendroves darbų ieško tik tie, kurie nenori ar negali dirbti nuolatinio darbo arba tiesiog nori prisidurti prie atlyginimo (Byčienė, 2012).

Laikinas darbas buvo sukurtas papildyti trūkstamą nekvalifikuotą darbo jėgą, siekiant išspręsti neatidėliotinus darbo jėgos poreikius. Šiandien pozicijos yra kuriamos specialiai laikiniems darbuotojams, juos dabar galima sutikti visuose organizacijos lygiuose, nuo vadovų iki operatorių tam tikroms užduotims atlikti, kurios trunka nuo kelių valandų iki kelių mėnesių (Djibo, Desiderio and Price, 2010). Naudojant laikinuosius darbuotojus iš įdarbinimo agentūrų, galima greitai priimti arba

atleisti darbuotojus reaguojant į besikeičiančias verslo sąlygas. Kai reikalingi specifiniai įgūdžiai, laikinieji darbuotojai gali būti įdarbinti su santykinai mažomis pastangomis ar nedideliu laiko praradimu. Kai reikalingi pokyčiai, laikinieji darbuotojai gali būti keičiami taip pat (Moorman and Harland, 2002).

Yra keletas priežasčių, kodėl populiarėja laikinas darbas. Be abejo, svarbiausia priežastis yra didėjantis darbo jėgos paklausos lankstumas, tiek iš darbuotojų, tiek iš įmonių pusės. Priimančioji organizacija naudojami laikinaisiais darbuotojais, siekdama sumažinti darbo sąnaudas, valdyti laikiną nuolatinį darbuotojų nebuvimą ir padidinti lankstumą, reikalingą produktų ir paslaugų poreikiui užtikrinti globalėjančioje ir greit besikeičiančioje, į klientus orietuotoje aplinkoje (Breugel, Olffen and Olie, 2005). Taip pat laikinųjų darbuotojų naudojimas leidžia organizacijoms reaguoti į jų biudžeto apribojimus, mažinant darbo užmokestį, apmokymo ir įdarbinimo išlaidas bei valdyti sezoninio darbo paklausos svyravimus pertvarkant darbo pasiskirstymą (Djibo, Desiderio and Price, 2010). Laikiniesiems darbuotojams laikinojo įdarbinimo paslaugos pagerina užimtumo galimybes, suteikiant galimybę įgyti darbo patirties, kas suteikia didesnę pranašumą siekiant įsidarbinti (Breugel, Olffen and Olie, 2005). Jongas ir kt. (2007) aprašo šešias laikino darbo pasirinkimo motyvų kategorijas: šeima (pvz., lankstumas, praleidžia daugiau laiko su šeima), ekonominis skatinimas (pvz., galimybė papildyti savo šeimos pajamas), savęs tobulinimas (pvz., įgyti naujų įgūdžių, galimybė daryti įvairius darbus įvairiose organizacijose), asmeniniai motyvai (pvz., mažiau streso), priemonė gauti nuolatinį darbą ir nesugebėjimas susirasti nuolatinio darbo.

Tačiau, nepaisant atneštos naudos organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje ir asmenims, ieškantiems darbo, didelė laikinųjų darbuotojų paklausa lėmė darbo jėgos susiskirstymą į klases. Laikinieji darbuotojai turi ne tokią pačią teisinę apsaugą, naudą ir darbo vietų saugumą kaip nuolatiniai darbuotojai. Jiems paprastai nėra siūlomos tos pačios profesinės plėtros galimybės kaip nuolatiniam darbuotojams ir nesiūloma dalyvauti organizacijos socialinėje veikloje (Djibo, Desiderio and Price, 2010).

Apklausiant daugiau nei 1000 asmenų iš įvairių pramonės šakų buvo paprašyta įvertinti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria žmonių išteklių specialistai. 45 procentai respondentų, darbuotojų organizacinį įsipareigojimą įvertino kaip vieną iš trijų pagrindinių problemų (Wimalasiri and Kouzmin, 2000).

Tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios geba užtikrinti du trečdalius darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, generuoja tvaresnius veiklos rezultatus. Organizacinis įsipareigojimas buvo sistemiskai siejamas su sumažėjusiomis pravaikštomis bei apyvarta, taip pat aukštu pasitenkinimu darbu, organizaciniu pilietiškumu ir darbo našumu (Breugel, Olffen and Olie, 2005). Geriausių darbdavių organizacijose darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygis yra daug aukštesnis – apie 30 proc. daugiau įsipareigojusių darbuotojų nei vidutinėje organizacijoje. Organizacinis įsipareigojimas yra tai,

kiek žmonės aktyviai veikia, kad pagerintų veiklos rezultatus. Tarp darbuotojų organizacinio įsipareigojimo ir organizacijų veiklos rezultatų fiksuojamas stiprus teigiamas ryšys. Organizacijoms, kur darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra aukštas, būdinga:

- mažesnė kaita ir mažiau praleistų darbo dienų;
- didesnis klientų pasitenkinimas;
- didesnis pelningumas ir pajamos;
- didesnė bendroji grąža akcininkams (Vinkuvienė, 2013).

Tyrimai parodė, kad įsipareigoję darbuotojai dirba efektyviau, produktyviau net 43 proc. Tai tiesiogiai atsiliepia įmonės pelnui, todėl tokie darbuotojai yra labiau vertinami (Administracija.lt, 2012). Vadovai nori, kad jų samdomi darbuotojai būtų entuziastingi ir energingi tiek savo darbo, tiek kolegų ir visos organizacijos atžvilgiu, darytų daugiau, nei sutarta ir tuo didžiuotųsi. Tai yra, jie nori, kad darbuotojai būtų įsipareigoję (Mažeikienė, 2016). Daudelis tyrimų organizacinį įsipareigojimą traktuoja kaip konstrukta, kuris gali būti veikiamas įvairių veiksnių. Tai reiškia, kad skirtingi veiksniai, pavyzdžiui tokie, kaip pagrindinės verslo vertybės (pagarba, komunikacija, galimybės, santykiai, inovacijos). Taip pat žmonių išteklių praktikos, tokios, kaip: atranka, darbo pobūdis, veiklos vertinimas bei šiuolaikinės valdymo praktikos, paremtos draugiška įmonės politika, turės reikšmingą ir teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui (Watson, 2008). Kaip rašoma manager.lt (2008) esminiai darbuotojų įsipareigojimą užtikrinantys sėkmės veiksniai yra:

- vadovų nuostatos ir požiūris į darbuotojus;
- kompanijos propaguojamos vertybės ir asmeninis vadovų pavyzdys;
- visų lygių vadovų vadovavimo kompetencija.

Stipriu emociniu įsipareigojimu visame pasaulyje pasižymi apie 11 proc. darbuotojų. Maždaug 13 proc. toks prisirišimas prie įmonės visai nebūdingas. Kiti darbuotojai gali prisirišti prie vieno ar kito žmogaus, tam tikro darbo aspekto organizacijoje.

Nei demografiniai duomenys, nei profesija, nei kiti regimi požymiai nėra pagrindinis veiksnys, lemiantis prisirišusių darbuotojų skaičių. Šis veiksnys – pati įmonė. Tose organizacijose, kuriose darbuotojams padedama patikėti savo ir organizacijos sėkme, sudaromos galimybės pasižymėti ir prisidėti prie įmonės sėkmės kūrimo, parodoma, koks reikšmingas yra kiekvieno jų indėlis į organizacijos gerovę, žmonės dirba noriai, neskaičiuodami kiekvienos papildomos darbo minutės. Kadangi darbuotoją, kurio pagrindinis prisirišimo objektas yra atlyginimas, nesunku perpirkti pasiūlius didesnę atlygį. Tačiau darbuotoją gali sulaikyti emocinis ryšys (su įmone, jos vadovais, kolegomis), kuris formuojasi palengva, darbuotojui suvokiant, kad juo rūpinamasi, kad jis yra čia reikšmingas ir reikalingas (Pakalkaitė, 2006). Šį emocinį ryšį lemiantys veiksniai tiek praktikoje, tiek mokslinėje literatūroje yra ištirti ir pagrįsti standartinių darbo santykių kontekste, tačiau nestandartinių darbo

susitarimų kontekste tokių pagrįstų įrodymų nėra. Tačiau, tiriant organizacinį nuolatinių ir nenuolatinių darbuotojų įsipareigojimo lygį, rezultatai parodė, kad atsižvelgiant į laikinąją darbo sutartį nenuolatiniai darbuotojai turėjo žymiai žemesnį įsipareigojimo lygį (McDonald and Makin, 2009), todėl pagrįstą manyti, jog ir patį laikinųjų darbuotojų įsipareigojimą gali lemti skirtingi veiksniai.

## **2. TEORINĖ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO ANALIZĖ**

Šioje darbo dalyje bus bendrai apžvelgiama darbuotojų organizacinio įsipareigojimo samprata, išanalizavus ir palyginus teorinius organizacinio įsipareigojimo modelius, identifikuoti visi darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai bei remiantis mokslinės literatūros analize išskirti laikinųjų ir pastoviųjų darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai, sukurtas teorinis modelis.

### **2.1. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo samprata**

Žodyne „Cambridge Dictionary“ (2017) įsipareigojimas apibūdinamas, kaip noras skirti savo laiką ir energiją kažkam, kuo tikima bei pažadas ar bendrovės sprendimas ką nors daryti. Personalo valdymo institutas darbuotojų įsipareigojimą apibrėžia, kaip grupę procesų sukurtų skatinti visų organizacijos darbuotojų paramą, supratimą ir optimalų indėlį ir įsipareigojimą organizacijai (Wimalasiri and Kouzmin, 2000). Įsipareigojimas dar taip pat apibrėžiamas kaip psichologinė būseną, jungianti individą su organizacija (Allen and Meyer, 1990). Autoriai teigia, jog įsipareigojimas yra santykinis individo identifikacijos stiprumas konkrečios organizacijos atžvilgiu. Ši sąvoka apima tris komponentus: nustatymas, dalyvavimas ir lojalumas. Tai reiškia supratimą ir tvirtą tikėjimą priimančiosios organizacijos tikslais ir vertybėmis, norą įdėti daugiau pastangų vardan organizacijos bei stiprų norą išlaikyti narystę organizacijoje ir joje likti (Shepherd and Mathews, 2000). Kaip darbuotojai kuria emocinį ryšį ir identifikuoja savo darbą su organizacijos tikslais yra jų darbo našumą lemiantis veiksnys. Šis organizacinis konstruktas vadinamas organizaciniu įsipareigojimu (Djibo, Desiderio and Price, 2010).

Teigiama, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas, pozityviai paklusnaus elgesio laikymasis būdingas tradiciniam personalo valdymui. Paklusnumas yra priskirtas biurokratinei valdymo sistemai, kuri skatina reaktyvų, o ne iniciatyvų darbuotojų elgesį. Įsipareigojimas, kita vertus, yra internalizuotas darbuotojo tikėjimas, dažnai susijęs su minkštaisiais žmogiškaisiais ištekliais ir aukšto pasitikėjimo organizacine kultūra (Shepherd and Mathews, 2000).

Svarbus darbuotojų įsipareigojimo tyrimų aspektas – įsipareigojimo tipų įvairovė pagal tai, į kokią taikinį įsipareigojimas yra nukreiptas. Morrow (1983) išskyrė penkis pagrindinius įsipareigojimo tipus: pirma – įsipareigojimas darbui apskritai, nesiejant su konkrečiu darbu konkrečioje organizacijoje, antra – konkrečiam darbui, trečia – darbo grupėms ar sąjungoms, ketvirta – profesijai / karjerai, penkta – organizacijai, kurioje asmuo dirba. Cooper-Hakim ir Viswesvaran (2005) aprašė šešis įsipareigojimo tipus: įsipareigojimas darbui, organizacijai, karjerai, sąjungoms, įsitraukimas į darbą, darbo etikos vertybių pripažinimas. Meyer ir Herscovitch (2001) nurodo, kad pačioje organizacijoje gali reikštis ne vienas įsipareigojimo tipas, nes egzistuoja įvairūs įsipareigojimo taikiniai – įsipareigojimas



organizacinėms permainoms, organizacijos strategijai, vadovui, komandai ir pan. (Lazauskaitė - Zabielskė, Bagdžiūnienė, Balsienė, Urbanavičiūtė ir Žukauskaitė, 2014).

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo samprata

Autorius, (-iai)	Metai	Samprata
Allen and Meyer	1990	Organizacinis įsipareigojimas - psichologinė būseną, jungianti individą su organizacija.
Shepherd and Mathews	2000	Organizacinis įsipareigojimas - pozityviai paklusnaus elgesio laikymasis.
Djibo, Desiderio and Price	2010	Organizacinis įsipareigojimas, tai kaip darbuotojai sukuria emocinį ryšį ir identifikuoja savo darbą su organizacijos tikslais.
Pakalkaitė	2006	Organizacinis įsipareigojimas - tai finansiniais, karjeros ar profesionalumo kėlimo (asmeniniais) interesais pagrįstas ryšys su organizacija.
Brown, McHard, McNabbi and Taylor	2011	Darbuotojo emocinis įsipareigojimas yra prisirišimas prie organizacijos, tapatinimasis su organizacija.
Kilungu, Mukulu and Sakwa	2014	Organizacinis įsipareigojimas - darbuotojo stiprus emocinis prisirišimas prie organizacijos, tai asmens valios ir patirties organizacijoje rezultatas.

Įsipareigojimas organizacijai gali būti dviejų rūšių. **Racionalusis įsipareigojimas** – tai finansiniais, karjeros ar profesionalumo kėlimo (asmeniniais) interesais pagrįstas ryšys su organizacija. Kiekvienas žmogus yra linkęs pasvarstyti, kiek pastangų įdėta dirbant įmonėje, ar jaučiasi deramai atlygintas už pastangas, kokių turi alternatyvų (geriau mokamų, įdomesnių, perspektyvesnių) įsidarbinti kitur. Jeigu darbuotojas mano, kad įmonės investicija į jį yra didelė, jis, skatinamas pareigos jausmo, atsilygina jai kruopščiu ir ištikimu darbu.

Kitoks yra **emocinis darbuotojo įsipareigojimas**. Tyrėjų teigimu, šis poveikis darbuotojo elgesiui gali būti net iki keturių kartų stipresnis, palyginti su anksčiau minėtu racionalių įsipareigojimu. Emocinis ryšys su organizacija atsiranda, kai darbuotojas vertina, mėgsta ir tiki tuo, ką daro (Pakalkaitė, 2006).

**Organizacinis įsipareigojimas** yra suprantamas, kaip darbuotojo stiprus emocinis prisirišimas prie organizacijos, tai asmens valios ir patirties organizacijoje rezultatas. Tai sukelia darbuotojų norą išlaikyti save, kaip organizacijos narį ir prisidėti prie organizacijos tikslų. Meyeris ir Allen (1991) konceptualizavo darbuotojų organizacinį įsipareigojimą trimis formomis: emocinis, norminis ir tęstinis įsipareigojimas (Kilungu, Mukulu and Sakwa, 2014):

- **Emocinis įsipareigojimas** apibūdina emocinį prisirišimą, kai asmuo identifikuoja save, kaip organizacijos dalį. Kaip teigė Brownis, McHardis, McNabbis ir Tayloras (2011), darbuotojo

emocinis įsipareigojimas yra prisirišimas prie organizacijos, tapatinimasis su organizacija ir įsipareigojimas organizacijai. Ši sąvoka yra nagrinėjama per asmens požiūrį ir jausmus, kuriuos sukelia organizacija, kurioje dirbama. Autoriai teigia, jog įsipareigojimas yra santykinis individo identifikacijos stiprumas konkrečios organizacijos atžvilgiu. Darbuotojai su stipriu emociniu įsipareigojimu tęsia darbą organizacijoje, nes jie nori tai daryti. Iš trijų įsipareigojimo formų, emocinis įsipareigojimas gali būti laikomas labiausiai pageidautinu organizacijai, nes darbuotojai su dideliu emociniu įsipareigojimu yra labiau linkę noriai prisidėti prie organizacijos veiklos ir net padaryti daugiau, nei yra iš jų tikimasi (Kazlauskaitė, Bučiunienė ir Turauskas, 2006).

- **Norminis įsipareigojimas** remiasi individo moraline pareiga likti organizacijoje (Djibo, Desiderio and Price, 2010). Norminio įsipareigojimo koncepciją sukūrė Wieneris ir Vardi (1980) ir vėliau darbus tęsė Allen ir Meyeris (1990). Asmenys prisiriša prie vienos organizacijos, nes tai yra tinkamas būdas elgtis. Norminis įsipareigojimas yra apibrėžiamas kaip internalizuotas norminis spaudimas veikti tokiu būdu, kuris atitinka organizacijos tikslus ir interesus (Shepherd and Mathews, 2000). Norminiai ryšiai, susiję su pažadų vykdymu (Lazauskaitė – Zabielskė ir kt., 2014). Tyrimais, manoma, kad norminiam / formaliajam įsipareigojimui svarbiausi du mechanizmai – socializacija ir mainai. Norminis įsipareigojimas atsiranda kaip norminių įsitikinimų (susiformavusių iki įsitraukimo, pvz., šeimininių ir kultūrinių, bei po įsitraukimo, pvz., organizacinių, socializacijos procesų dėka) padarinys. Laikantis mainų principo, norminis / formalusis įsipareigojimas atsiranda gavus naudos iš organizacijos, kuri skatina poreikį moraliai jai įsipareigoti (Kavaliauskienė, 2012).
- **Tęstinis įsipareigojimas** yra psichologinio prisirišimo organizacijai forma, atspindinti laipsnį individo patiriamo jausmo buvimo įkalintam organizacijoje dėl didelių išlaidų norint išeiti (Meyer and Allen, 1991). Neleidžiantys palikti organizacijos veiksniai gali būti finansiniai (pvz., pensija, sveikatos apsauga) arba nefinansiniai (pvz., draugystė su kolegomis, statusas) (Breugel, Olffen and Olie, 2005). Galiausiai, tęstinis įsipareigojimas yra asmens numatomos didelės socialinės ir ekonominės išlaidos, kurias patirtų išeidamas iš organizacijos (Djibo, Desiderio and Price, 2010). Žmonės lieka organizacijoje, nes jie nori (emocinis), nes jiems reikia (tęstinis) arba nes jie mano, kad jie turi (norminis) (McDonald and Makin, 2000) tai daryti. Mokslininkai teigia, kad darbe, kaip ir gyvenime, galioja mainų principas – "aš – tau, tu – man". Suvokdamas, kad organizacija suteikia jam subtilią naudą: pasitikėjimą savo jėgomis, galimybę siekti ir pasiekti reikšmingų laimėjimų, įvertinimą ir pripažinimą, galimybes tobulėti, darbuotojas jaučia norą atsilyginti taip pat – nuoširdžiu darbu, pastangomis, kurios kyla ne tik iš būtinybės, bet ir noro, malonumo dirbti (Pakalkaitė, 2006). Tęstinis (apskaičiuotas) įsipareigojimas, kurio pagrindas – ekonominiai mainai tarp darbuotojo ir organizacijos, tai

investicijų į darbą konkrečioje organizacijoje ir grįžtamosios naudos balansas (Lazauskaitė – Zabielskė ir kt., 2014).

Vienas iš veiksnių, galinčių sukurti sveiką organizacinį klimatą, padidinti moralę, motyvaciją ir produktyvumą, yra darbuotojų organizacinis įsipareigojimas (Salami, 2008). Šiuolaikinėse organizacijose tikimasi, jog darbuotojai rodys pastangas, bus motyvuoti ir iniciatyvūs. Organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo kompetentingų darbuotojų daugumos organizacijoje, bet ir kaip stimuliuojamas įsipareigojimas organizacijai. Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas, kartu su kompetentinga darbo jėga turi lemiamą reikšmę organizacijai, kad būtų galima kokybiškai konkuruoti ir prisitaikyti prie pokyčių (Nijhof, Jong and Beukhof, 1998). Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai pirmiausia yra ilgalaikis. Tai numanomas ar aiškus suvokimas, jog partneriai tęs darbą kartu, kilus būtinybei išvien reaguos į naujas ir potencialiai nenumatytas problemas. Antra, darbuotojo įsipareigojimas organizacijai atspindi troškimą, paremtą labiau asmeniniu pasirinkimu, o ne privalomumu. Trečia, darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra palaikomas vertybėmis (Kavaliauskienė, 2012).

Organizacijoms susiduriant su pasauline ekonomine konkurencija reikalingi įsipareigoję darbuotojai (Salami, 2008). Kaip teigia organizacinio įsipareigojimo tyrimų pradininkai Lodahlis ir Kejneris (1965), įsipareigojimas atsiskleidžia per darbuotojo vertybinę prizmę ir orientaciją, kada darbas yra suvokiamas kaip dalis asmens tapatumo, kaip labai didelė vertybė, per kurią žmogus gali patenkinti savo vidinius poreikius, gali išreikšti save. Tikima, kad organizacinis įsipareigojimas atspindi abipusį ryšį tarp darbdavio ir darbuotojo ir kiekviena šalis turi atlikti savo vaidmenį (Wiener and Gechman, 1977). Organizacinis įsipareigojimas, tai stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis, noras dėti dideles pastangas vardan organizacijos ir stiprus noras išlikti organizacijos nariu. Darbuotojai, kurie skleidžia didelį organizacinį įsipareigojimą, yra linkę rečiau palikti organizaciją (Salami, 2008).

Yra sutariama, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas daro įtaką jų požiūriui į darbą ir elgesiui. Pagrindinė prielaida yra tai, kad didesnis įsipareigojimas lems teigiamus organizacinius rezultatus (Djibo, Desiderio and Price, 2010). Šiam skirstymui pritarė Breugelis, Olffenis ir Olis (2005) įsipareigojimą apibūdinami kaip individo stiprų savęs identifikavimą ir įsipareigojimą organizacijai. Jis yra apibūdinamas trimis veiksniais. Pirma, organizacijai atsidavęs asmuo tiki ir priima organizacijos tikslus ir vertybes. Antra, šie asmenys nori dėti pastangas siekiant organizacijos tikslų ir, trečia, jie turi stiprų norą išlikti organizacijos nariais. Šis požiūris įsipareigojimą konceptualizuoja kaip emocinį įsipareigojimą organizacijai, t. y. žmonės sudaro ryšį su organizacija, remiantis jų jausmais jai. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs įsipareigojimo organizacijai apibrėžimai, kuriuos jungia viena bendra charakteristika – visuose akcentuojami individo ir organizacijos ryšiai (Lazauskaitė – Zabielskė ir kt., 2014).

Aukštas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai reiškia darbuotojų norą dirbti jos naudai, bet šio noro tęstinumas priklauso nuo atsakomojo organizacijos įsipareigojimo savo nariams: darbuotojai atiduoda savo sugebėjimus todėl, kad organizacijoje jiems tam yra sudaromos geriausios sąlygos. Geras ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos naudingas abiem: žmogus, atlikdamas reikšmingą darbą, jaučia pasitenkinimą, organizacija, naudodamasi jo talentu ir energija, gali sėkmingai konkuruoti (Manager.lt, 2008). Toks besiformuojantis ryšys yra kur kas patvaresnis už finansinį įsipareigojimą, kurio skatinami darbuotojai dirba tiek, kiek jiems moka, ir tol, kol moka. Tik svarbu pažymėti, kad emocinis įsipareigojimas – ne vienadienis reiškinys. Tai ilgalaikė investicija, kuri atsiperka ilgainiui (Pakalkaitė, 2006).

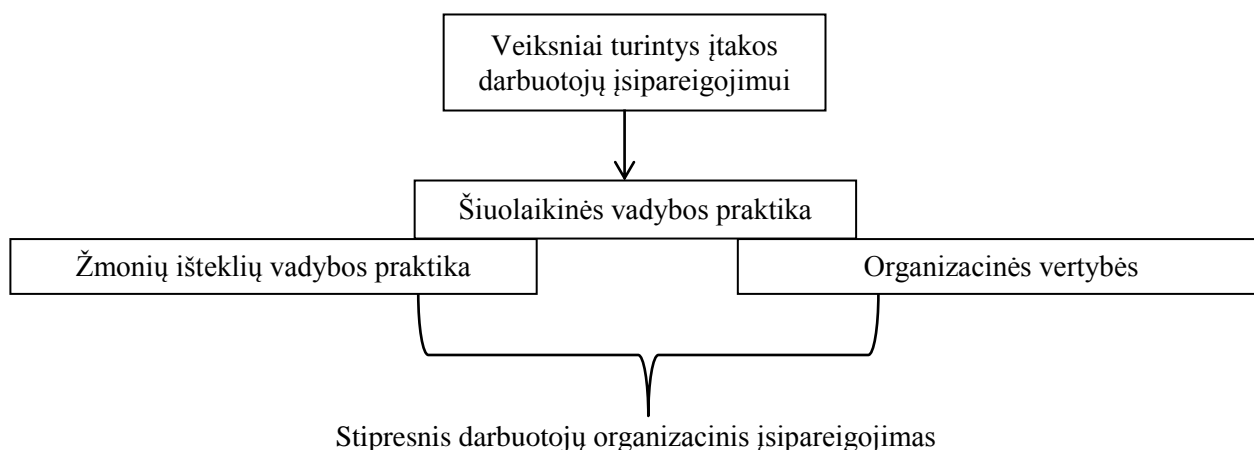
*Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsipareigojimas yra būseną, jungianti darbuotoją su organizacija. Šis konceptas turi lemiamą įtaką įgyvendinant organizacijos tikslus, darbo našumui ir darbuotojų produktyvumui. Tai ryšys tarp individo ir organizacijos, skatinantis tikėjimą organizacijos tikslais ir vertybėmis, tačiau šio ryšio stiprumas priklauso nuo įvairių įtaką darančių veiksnių.*

## **2.2. Teorinių darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelių analizė**

Darbuotojų organizacinį įsipareigojimą geriausiai atspindi įvairių autorių sudaryti modeliai, kuriuose išskiriami organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai.

1 pav. tokie veiksniai, kaip šiuolaikinės vadybos praktika, žmonių išteklių praktika ir organizacinės vertybės vaidina svarbų vaidmenį nustatant darbuotojų įsipareigojimą, taip pat šie veiksniai vaidina svarbų vaidmenį prisidedant prie įvairių darbuotojų įsipareigojimo aspektų (emocinis, norminis ir tęstinis įsipareigojimas) ir skatina organizacijos efektyvumą. Normatyvinis požiūris pabrėžia, kad organizacija gali formuoti ir kontroliuoti darbuotojų įsipareigojimą per normų ir vertybių sistemą, o iš tų vertybių ypač svarbios yra lojalumas ir pareiga. Šios krypties tyrėjai akcentuoja žmogiškųjų išteklių praktikų (darbuotojų atrankos, socializacijos), darbuotojų ir organizacijos vertybių suderinamumo, lojalumo organizacijai, nuostatos atlikti savo pareigas svarbą (Lazauskaitė – Zabielskė ir kt., 2014). Taigi, akivaizdu, kad didesnis darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra įmanomas tik tada, kai organizacija atsižvelgia į šiuos veiksniai.

Šiuolaikinės valdymo praktikos skatina žmones veiksmingai ir efektyviai veikiant pasiekti norimus tikslus ir uždavinius su turimais ištekliais. Šiuolaikinės valdymo praktikos (5S, Kaizen ir kt.) padeda sistemingai sumažinti darbo krūvį ir įvykdyti tikslus, paskatinant darbuotojus dirbti su entuziazmu, kuris savo ruožtu padidina darbuotojų organizacinį įsipareigojimą (Olum, 2004).



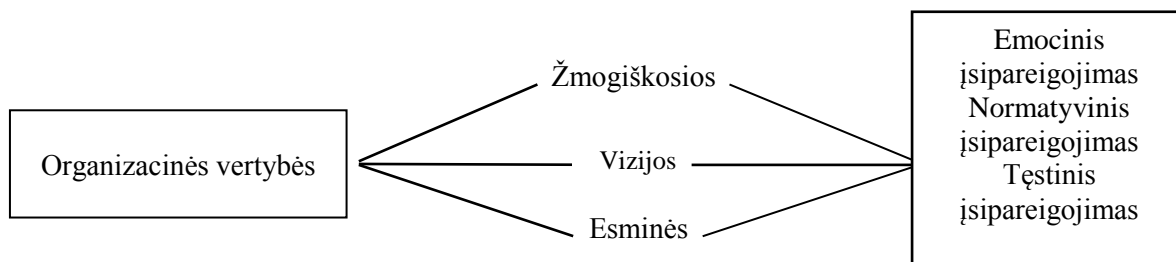
**1 pav. Veiksniai turintys įtakos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Olum, 2004)**

Kai kuriose darbovietėse darbuotojai sieja save su organizacija, tokioms įmonėms būdingas aukštas lojalumas, tuo tarpu kitose dažna kaita. Todėl labai svarbi žmonių išteklių praktika, kuri padeda kurti patenkintą ir įsipareigojusią darbo jėgą, siekiant organizacijos tikslų. Galima išskirti tokius svarbius žmonių išteklių valdymo aspektus: darbuotojų mokymai, santykiai su vadovais, organizacinis teisingumas, pasitikėjimas, skatinimas, darbo ir gyvenimo balansas, atlygis (Wright and Kehoe, 2007). Kita vertus, įsipareigojimas gali būti naudingas ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams. Tyrimai rodo, kad emociškai labiau prie organizacijos prisirišę darbuotojai (aukštesnis jų emocinis įsipareigojimas) yra atsparesni darbe patiriamam stresui ir aukštesnis jų psichologinės gerovės lygis. Tęstinis įsipareigojimas su gerove siejasi neigiamai, nes organizacijos teikiamas papildomas skatinimas (pvz., kaupiami bonusai) skatina neišeiti iš organizacijos net ir tuos darbuotojus, kuriems jų darbas nebepatinka ir norėtų jį keisti, tačiau to nedaro dėl ekonominių priežasčių (Lazauskaitė – Zabielskė ir kt., 2014).

Taip pat būtina apibrėžti organizacines vertybes pagal priimtus standartus, kurie reglamentuotų asmenų dirbančių organizacijoje elgesį (žr. 2 pav.). Jei organizacinės vertybės neapibrėžtos, asmenų elgsys atitiks jų individualias vertybių sistemas, kurios gali atspindėti tokį elgesį, kurio organizacija nenori skatinti. Taigi tai yra įmonės pareiga užtikrinti pagrindines kompanijos vertybes, jei darbuotojams šios vertybės bus priimtinos, darbuotojai bus labiau įsipareigoję (Finegan, 2000). Vertybes galima suskirstyti į tokias dimensijas, kaip žmogiškosios (mandagumas, pagarba, empatija, atlaidumas, moralinis integralumas), vizijos (iniciatyvumas, kūrybiškumas, lojalumas, komandinis darbas, įgalinimas) ir esminės (lankstumas, motyvacija, komunikacija, bendradarbiavimas).

Nijhofio, Jongo ir Beukhofio (1998) modelyje (žr. 3 pav.) atsispindi trys kategorijos kintamųjų, turinčių įtakos organizaciniam įsipareigojimui: asmeninės charakteristikos, darbo charakteristikos ir organizacinės charakteristikos. Tačiau yra manoma, jog asmeninės savybės nevaidina didelio

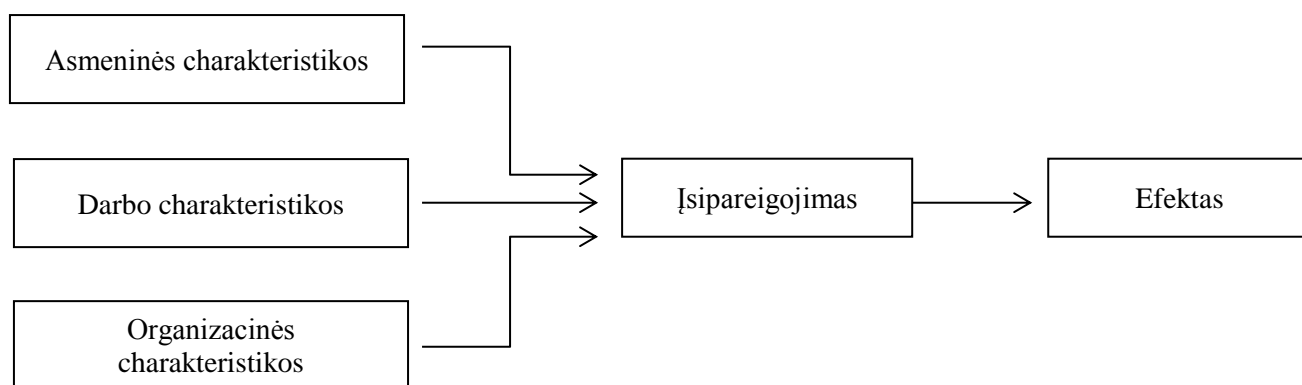
vaidmens nustatant įsipareigojimą. Dažniausiai minimos asmeninės charakteristikos yra amžius ir išsilavinimo lygis.



**2 pav. Organizacinių vertybių įtaka organizaciniam įsipareigojimui (Finegan J., 2000)**

Remiantis daugeliu tyrimų daroma išvada, kad darbo charakteristikos yra labai svarbios prognozuojant įsipareigojimą. Pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojo dalyvavimui ir individualiai atsakomybei. Dalyvavimas priimant sprendimus yra svarbiausias organizacinis ypatumas, kuris įtakoja įsipareigojimą.

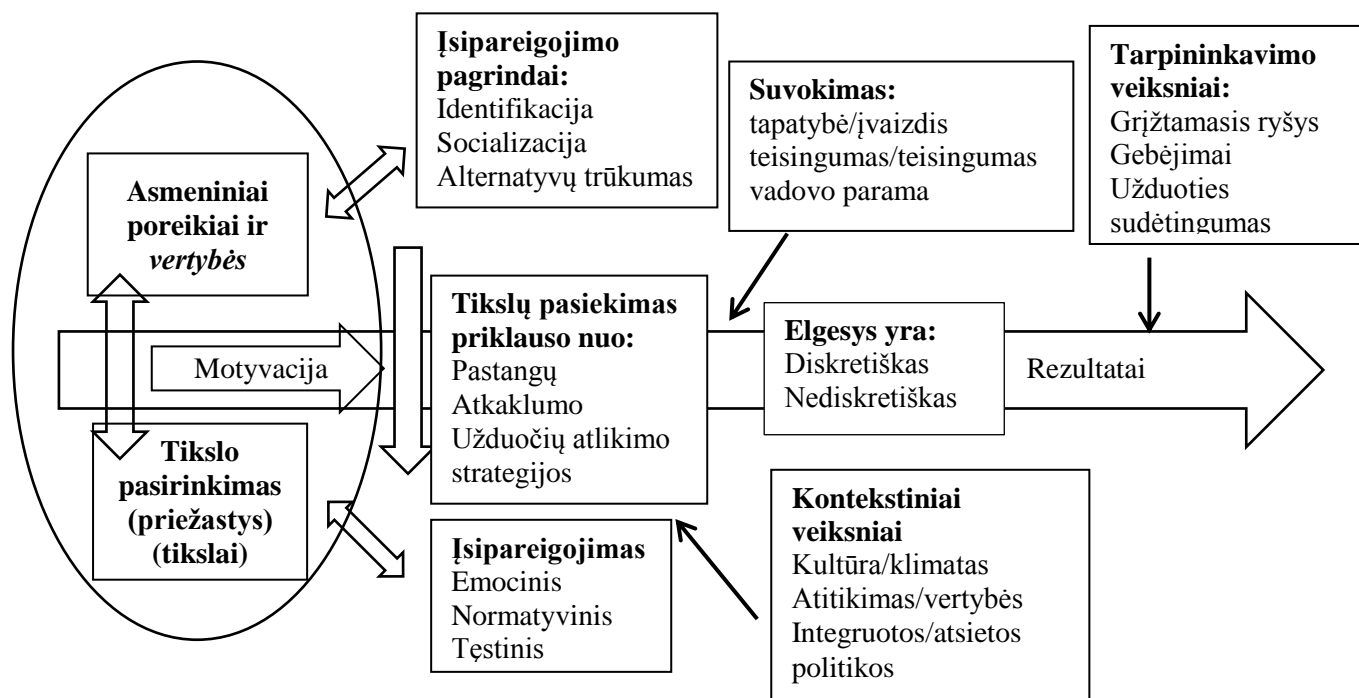
Waltonas (1985) teigia, kad organizacinis įsipareigojimas yra didesnis plokščiosios organizacijose, kuriose koordinavimas ir kontrolė remiasi daugiau bendrais tikslais nei taisyklėmis ir procedūromis. Svarbus bruožas yra vadovavimo stilius. Remiantis tuo, aukšto dalyvavimo požiūris yra vadovavimas dalyvaujant, kai darbuotojai ir vadovai bendradarbiauja sprendimų priėmimo procese. Atviras bendravimas yra būtinas, taip darbuotojai skatinami sugalvoti naujų iniciatyvų. Žmogiškųjų išteklių politika, taip pat laikoma kaip organizacijos charakteristika. Geros karjeros perspektyvos ir galimybė toliau mokytis yra susijusios su organizaciniu įsipareigojimu, tačiau nerastas santykis tarp atlyginimo ir organizacinio įsipareigojimo.



**3 pav. Organizacinio įsipareigojimo modelis (Nijhof, Jong and Beukhof, 1998)**

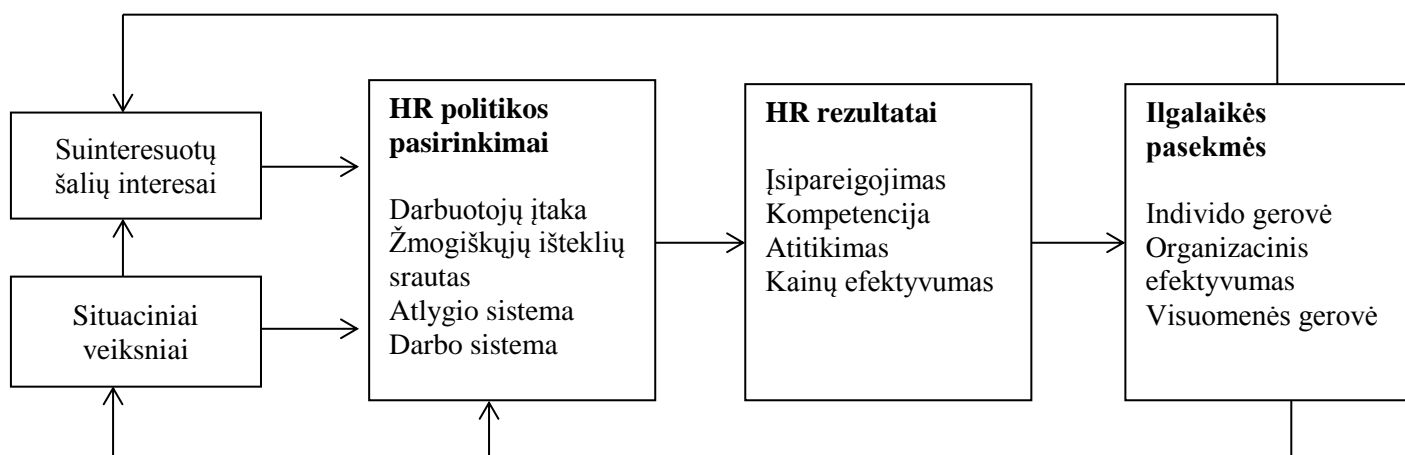
Šis Locke (2004) modelis (žr. 4 pav.) išplečia Nijhofo, Jongo ir Beukhofo (1998) modelyje aptartas organizacinius charakteristikas ir teigia, kad įsipareigojimą lemia kontekstiniai veiksniai: organizacinė kultūra / klimatas, vertybių atitikimas ir integruota organizacinė politika. Tikslas

pasirinkimas ir organizacinis įsipareigojimas sukuria tarpusavio ryšį, kuris daro įtaką motyvacijai ir tikslo siekimui, tai pagrindinis veiksnys, lemiantis rezultatą. Svarbu tai, jog darbuotojo elgesys būtų nukreiptas į tikslą iš savų paskatų, o ne dėl vadovų reikalavimų (Collier and Esteban, 2007).



4 pav. Motyvacijos ir įsipareigojimo modelis (Locke, 2004)

Beero ir kt. (1985) schema (žr. 5 pav.) grindžiama žmonių išteklių valdymo per veiksmų ir pasekmių politiką. Įsipareigojimas yra žmonių išteklių maksimizavimo rezultatas, kuris skatina darbuotojų lojalumą, o tai savo ruožtu daro įtaką mažesniai pravaikštų kiekiui ir sumažėjusiai darbuotojų kaitai. Kai visi šie elementai veikiami kartu, jie gerina organizacijos našumą (Shepherd and Mathews, 2000).



5 pav. Įsipareigojimo naudos organizacijai modelis (Beer ir kt., 1985)

Svarbu organizacijoje tinkamai sukurti žmonių išteklių politiką, kurioje atsispindėtų efektyvi atlygio sistema, darbo sistema, žmonių išteklių srauto valdymas. Būtent to pasekoje organizacijoje galima išvelgti tokius rezultatus, kaip aukštą organizacinį įsipareigojimą, aukštos kompetencijos darbuotojus, darbuotojų ir organizacijos vertybių atitikimą, kas sukuria ilgalaikę naudą ir efektyvumą organizacijoje.

*Apibendrinant įvairių autorių sudarytus darbuotojų įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelius, galima teigti, jog darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemia pagrindinės veiksnių kategorijos, apimančios: asmenines ypatybes (lytį, amžių, šeimyninę padėtį, asmenybės bruožus), darbinės ypatybes (organizacinę paramą, prieigą prie resursų, palankias fizinės aplinkos sąlygas, pozityvų organizacinį klimatą), tarpusavio santykius (tarpusavio santykių normas, pasitikėjimą, pasitenkinimą) ir įsitraukimą į darbą (darbinę patirtį organizacijoje, įgūdžius ir kvalifikaciją, paaukštinimo tikimybę, organizacijos patrauklumą individui).*

### **2.3. Laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai**

Vertinant laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą yra labai svarbu išanalizuoti jį lemiančius veiksniai. Nors autorių pateiktuose modeliuose organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai pateikiami apibendrintai, labai svarbu juos išanalizuoti plačiau, siekiant išskirti veiksniai darančius įtaką būtent laikinių darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

Teigiama, jog darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemia darbuotojo savybės / motyvacija (amžius, darbo stažas organizacijoje ir t. t.), darbo charakteristika (darbo pabūdis, dalyvavimas sprendimų priėmime, individuali atsakomybė) ir organizacinės charakteristikos (vadovavimo stilius, atviras bendravimas, ŽI politika, karjeros perspektyvos, galimybė mokytis).

#### **Darbuotojo individualios savybės / motyvacija**

Buvo nustatyta, kad demografiniai veiksniai, t. y. amžius, lytis, šeimyninė padėtis, išsimokslinimas ir darbo patirtis yra susiję su įsipareigojimu (Salami, 2008). Dažniausiai minimos asmeninės charakteristikos yra amžius ir išsilavinimo lygis. Manoma, kad jaunesni darbuotojai yra labiau įsipareigoję nei vyresnio amžiaus darbuotojai, nes jie yra motyvuoti pradėti karjerą ir gali prisitaikyti prie pokyčių (Nijhof, Jong and Beukhof, 1998). Tačiau tęstinis įsipareigojimas yra mažesnis 26-30 amžiaus grupėje nei 41+ amžiaus grupėje (Dogar, 2008). Kita vertus analizuojant darbo patirties aspektą, vyresnio amžiaus darbuotojai, kurie turi didelį darbo stažą organizacijoje, turi stiprų prisirišimą prie organizacijos, pastebimas stiprus ryšys su tęstiniu ir emociniu įsipareigojimu (Nijhof, Jong and Beukhof, 1998). Organizacinis įsipareigojimas auga, kai darbuotojas išdirba toje pačioje darbovietėje daugiau nei 8 metus (Dogar, 2008). Kuo ilgiau individas dirba konkrečioje organizacijoje, tuo didesni galimi praradimai nutraukus darbo santykius. Investicijų praradimo pavojus ir suvokiamos ribotos jų pakeitimo ar atkūrimo alternatyvos ir yra tie veiksniai, kurie kuria



įsipareigojimu organizacijai vadinamą darbuotojo ir organizacijos santykį (Lazauskaitė – Zabielskė ir kt., 2014). Vieni tyrimai atskleidė, jog moterys yra labiau įsipareigojančios organizacijai, kiti tyrimai teigė, jog vyrai yra labiau įsipareigojantys organizacijai nei moterys. Visgi dauguma tyrimų įrodė, jog lytis nėra susijusi su organizaciniu įsipareigojimu. Tačiau santuokinis statusas yra gana reikšmingas veiksnys vertinant organizacinį įsipareigojimą. Pastarieji tyrimai rodo, jog vedę žmonės yra labiau įsipareigoję nei vieniši. Taip yra dėl to, kad jiems reikia stabilaus darbo dėl priimtą atsakomybės šeimai, dėl šeimos ekonominio saugumo (Kanya, Matic and Pavlovic, 2016). Taip pat yra nustatyta, kad labiau išsilavinę darbuotojai turi stipriau išreikštą organizacinį įsipareigojimą, nes aukštesnis išsilavinimas atveria daugiau galimybių atlikti darbą (Nijhof, Jong and Beukhof, 1998).

Kai kurie mokslininkai nustatė, kad emocinis sumanumas teigiamai koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu. Tikimasi, kad darbuotojai turintys aukštą emocinį intelektą, taip pat bus labiau įsipareigoję (Salami, 2008). Pasak Janssen (2004) psichologinis įgalinimas gali būti būdas skatinti individo organizacinį įsipareigojimą, nes tai lemia tinkamumą tarp darbo vaidmens ir asmeninės vertybių sistemos; pasitikėjimas individo gebėjimu gerai dirbti, o tai savo ruožtu skatina jam ar jai įdėti daugiau pastangų vardan organizacijos, dalyvaujant sprendimų priėmimo procese (Kazlauskaitė, Bučiunienė ir Turauskas, 2006).

### **Darbo charakteristikos**

Tiriant darbuotojų įsipareigojimą yra įrodyta, jog tokie veiksniai, kaip darbo charakteristikos, pasitenkinimas darbu bei darbo jėgos stabilumas daro įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Wahaibi, 2016). Pasitenkinimas darbu – tai laipsnis, koku darbuotojai mėgsta savo darbą. Pasitenkinimą lemia tai, ką darbuotojai gauna iš darbovietės, palyginus su tuo ko jie tikisi, nori ar mano, jog nusipelno. Daugelyje tyrimų teigiama, jog pirmiausiai asmenys turi būti patenkinti savo darbu prieš tapdami įsipareigoję organizacijai. Kiti tyrimai teigia, jog pasitenkinimas darbu yra vienas iš organizacinio įsipareigojimo rezultatų (Starnes and Truhon, 2001). Pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai reikšmės darbuotojų ketinimui išeiti iš organizacijos empiriniai tyrimai parodė, kad įsipareigojimas yra neigiamai susijęs su darbuotojų sprendimu palikti organizaciją, o tam tikromis sąlygomis įsipareigojimas geriau prognozuoja ketinimą išeiti nei pasitenkinimas darbu. Net ir nepatenkintas atlyginimu, vadovavimu ar kitais darbo aspektais darbuotojas gali toliau dirbti, jeigu jo įsipareigojimas organizacijai yra aukštas, t. y. įsipareigojimo reikšmė darbuotojų kaitai yra didesnė nei jų pasitenkinimas darbu (Lazauskaitė – Zabielskė ir kt., 2014). Tačiau pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojo dalyvavimui ir individualiai atsakomybei. Suteikta galimybė visų lygių darbuotojams paveikti sprendimus, atsižvelgiant į jų pačių darbą ne tik padės sukurti darbuotojų įsipareigojimą, bet ir jį skatins (Nijhof, Jong and Beukhof, 1998). Kaip teigia Kavaliauskienė Ž. (2009) darbuotojo įsipareigojimą organizacijai lemia pagrindiniai jį motyvuojantys veiksniai, tokie kaip įsipareigojimo ir pareigos jausmas; naujų kvalifikacijų įgijimas ir galimybė tobulėti; iniciatyvos skatinimas ir

atsakomybės suteikimas; humaniškumas; vertybių sutapimas; darbo garantavimas; tinkamas darbo krūvis; draugiška, pagarbi, dėmesinga, įkvepianti kūrybai ir darbui aplinka; mažesnė hierarchija ir oficialumas organizacijoje ir pagarba meistriškumui; akcentuojamas darbo būdas, orientuotas į atvirumą, garbingumą, kolektyvinį darbą, paklusnumą ir atsakomybę. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad darbuotojų vertybių sutapimas su organizacijos vertybėmis, didina emocinį įsipareigojimą organizacijai. Lojalus darbuotojas tikisi, kad ir organizacija bus jam lojali. Lojalumo ir įsipareigojimo organizacijai kertinis akmuo yra pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas sąžiningumu ir teisingumu. Pasitikėjimas skatina produktyvumą daug labiau nei kitos motyvavimo priemonės. (Manager.lt, 2008)

Papildant Cheahas (2016) teigia, jog dalijimasis žiniomis (know-how, intuicija, subjektyvios įžvalgos) bei užduočių įvairovė turi didelę įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Kaip teigia Kilungas, Mukulas ir Sakwa (2014) su darbu susijusios charakteristikos atsižvelgia į darbdavių naudojamas praktikas, kurios padeda darbuotojams suprasti darbą ar vaidmenį darbe. Šios praktikos padidina darbo aiškumą per struktūrą, formalumą ir suteikiamą grįžtamąjį ryšį. Tokie su darbu susiję veiksniai, kaip vadovų parama, kolegų parama, priėjimas prie išteklių, vaidmenų aiškumas įtakoja emocinį įsipareigojimą.

### **Organizacinės charakteristikos**

Žmogiškasis kapitalas yra vienas svarbiausių įrankių organizacijoje. Organizacijai reikia grupės kvalifikuoto ir nusimanančio žmogiškojo kapitalo tam, kad ji galėtų judėti pirmyn ir siekti organizacijos misijos bei vizijos. Vystymas ir mokymas atlieka svarbų vaidmenį plėtojant žmogiškąjį kapitalą. Todėl mokymas ir vystymas turi akivaizdų ryšį su organizaciniu įsipareigojimu (Cheah, 2016). Kaip teigia Mažeikienė (2016) vienas iš darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnių – komunikacija, labai svarbus atviras bendravimas tarp darbuotojų ir vadovų. Taigi Nguyenas, Mai ir Nguyenas (2014) teigė, jog organizacinį įsipareigojimą teigiamai veikia santykiai su vadovybe, darbo aplinka ir sąlygos, karjeros galimybės, komandinio darbo atmosfera ir kompensacijos. Kalbant apie kompensacijas, reiktų nepamiršti ir organizacinio teisingumo, kuris turi teigiamą ryšį su organizaciniu įsipareigojimu (Cheah, 2016). Darbuotojai turi būti įtraukti į teisingus ekonominius mainus, kur už pastangas, darbą, iniciatyvą jiems atlyginama materialiniu būdu.

Organizacinis įsipareigojimas parodo individo susisiejimą su organizacija. Darbuotojų įsipareigojimas priklauso nuo darbuotojų suvokiamos vertės ir gaunamos naudos iš organizacinės narystės (Collier and Esteban, 2007; Cheah ir kt., 2016). Kaip jau buvo minėta anksčiau, Meyeris ir Allen (1990) konceptualizavo darbuotojų organizacinį įsipareigojimą trimis formomis: emocinis, norminis ir tęstinis įsipareigojimas. Palyginus emocinį įsipareigojimą tarp darbuotojų dirbančių pagal nuolatinias darbo sutartis bei laikinų darbuotojų, Pearce (1993) iškėlė hipotezę, kad laikinieji darbininkai turi mažesnį įsipareigojimą priimančiojo darbdavio atžvilgiu, nes trumpalaikis darbas neleidžia emociškai įsipareigoti. Yra teigiama, jog įdarbinimo statusas yra susijęs su organizaciniu

įsipareigojimu. Darbuotojai, kurie yra atitinkamai įsipareigoja užimtumo formai gali parodyti didesnę įsitraukimą į darbą tam, kad išlaikyti savo užimtumo statusą. Jie tikėtina bus labiau patenkinti savo darbo situacija nei kiti darbuotojai, nes jų poreikiai dėl jų įdarbinimo formos (nuolatinis darbas, neterminuota sutartis) yra patenkinti. Be to, tyrimai parodė, kad darbuotojai, turintys aukštą organizacinį įsipareigojimą, turėjo stipriau išreikštą pasitenkinimą darbu ir buvo labiau linkę prisidėti prie organizacijos konkurencinio pranašumo nei laikini darbuotojai (Han, Moon and Yun, 2009).

Tačiau Johnsonas (1991) nustatė prieštarigus rezultatus, jog laikinieji darbuotojai turėjo žymiai didesnę įsipareigojimą savo darbdaviams nei nuolatiniai darbuotojai (Breugel, Olfen and Olie, 2005).

Literatūroje teigiama, kad laikinieji darbuotojai gali pasirinkti imtis laikinų darbų dėl įvairių priežasčių ir šios priežastys gali skirtingai paveikti jų pastangas organizacijos atžvilgiu. Pavyzdžiui, individas renkasi laikiną užimtumą, nes nori dirbti ne visą darbo dieną. Tokiomis aplinkybėmis, žmogus turi mažai paskatų daryti daugiau nei reikalauja minimalūs darbo reikalavimai. Keli autoriai teigia, kad laikinieji darbuotojai, kurie dirba tokius darbus ne savo noru (t. y. jie mieliau dirbtų pilną darbo dieną), greičiausiai dirbtų našiau ir stengtūsi labiau bendradarbiauti, nei tie, kurie specialiai pageidauja laikinos pozicijos. Tačiau yra dalis laikinųjų darbuotojų, kurie imdamiesi darbo traktuoja tai, kaip pirmą žingsnį, galimybę įgyti naujų įgūdžių. Jie stengsis dėti daugiau pastangų tikėdamiesi, kad jie gaus pasiūlymą dirbti pilnu etatu, kai tik tokia galimybė taps prieinama (Moorman and Harland, 2002). Tyrimų rezultatai rodo, kad asmenys, kurie laikinąjį darbą pasirinko vietoj nuolatinio savo noru, dažniausiai yra nusiteikę pozityviai ir patenkinti organizacine patirtimi, nei tie, kurie laikinąjį darbą pasirinko priverstinai, dėl alternatyvų stokos. Literatūroje taip pat teigiama, kad užimtumo pasirinkimo statusas atsakingas už teigiamą laikinųjų darbuotojų požiūrį, elgesį ir gerovę, o ne sutarties tipas savaime (Muzzolon, Spoto and Vidotto, 2015).

O'Mallis (2000) teigia, kad literatūroje yra nusakomi penki bendrieji veiksniai, skatinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą:

- organizacijos interesai ir vertybės yra suderinami su darbuotojo, darbuotojui organizacijos socialinė aplinka yra priimtina;
- organizacinė narystė didina darbuotojų savigarbą ir statusą. Darbuotojas jaučiasi privileijuotas būdamas siejamas su organizacija;
- darbuotojai suvokia, kad organizacija jų pusėje, organizacija asocijuojasi su abipusio įsipareigojimo jausmu, kur tiek organizacija, tiek darbuotojas jaučia atsakomybę vienas kitam;
- darbuotojai yra patenkinti savo darbu ir kolegomis, darbo aplinka yra palanki, suteikianti pasitenkinimą;

- darbuotojai mano, kad jie yra įtraukti į teisingus ekonominius mainus, kur santykiuose jie gauna naudą materialiniu būdu. Tai yra vienas skatinantis būdas įsidarbinti ir pasilikti organizacijoje bei gali būti kliūtimi ją paliekant (Robinson, n.d.).

2 lentelė. Darbuotojų organizacinį išsipareigojimą lemiantys veiksniai (remiantis Olum (2004), Nijhof, Jong ir Beukhof (1998), Locke (2004), Beer ir kt. (1985), O'Malley (2000), Kanya, Matic ir Pavlovic (2016), Salami (2008), Kavaliauskienė (2009), Cheah (2016), Kilungu, Mukulu ir Sakwa (2014), Mažeikienė (2016) ir Han, Moon ir Yun (2009)

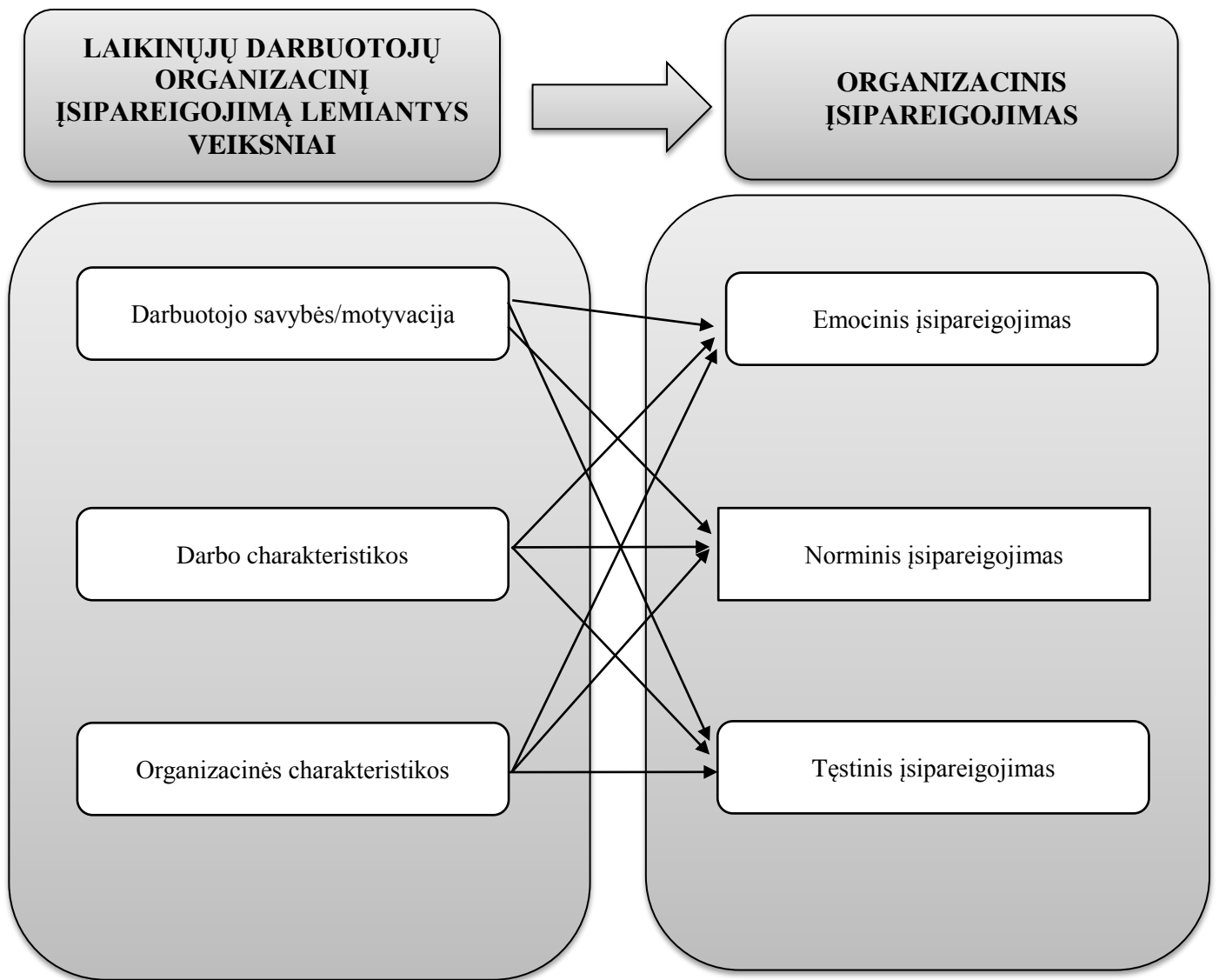
<b>Veiksniai Autoriai</b>	<b>Darbuotojo savybės/motyvacija</b>	<b>Darbo Charakteristikos</b>	<b>Organizacinės charakteristikos</b>
Olum (2004)			Organizacinės vertybės Šiuolaikinės vadybos praktikos (Kaizen, 5S) Mokymai Santykiai su vadovais Organizacinis teisingumas Pasitikėjimas Skatinimas Darbo ir gyvenimo balansas Atlygis
Nijhof, Jong ir Beukhof (1998)	Amžius Išsilavinimas Darbo patirtis/stažas Iniciatyvumas Asmeninė motyvacija	Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus Individuali atsakomybė	Vadovavimo stilius Atviras bendravimas ŽI politika Karjeros perspektyvos Galimybė mokytis
Locke (2004)			Organizacinė kultūra Vertybių atitikimas Integruota organizacinė politika
Beer ir kt. (1985)		Darbo sistema	Atlygio sistema ŽI politika ŽI srauto valdymas
O'Malley (2000)		Darbo aplinka Kolektyvas	Organizacijos socialinė aplinka Organizacinė narystė Abipusis išsipareigojimas Teisingi ekonominiai mainai
Kanya, Matic ir Pavlovic (2016)	Santuokinis statusas		
Salami (2008)	Emocinis intelektas		
Kavaliauskie nė (2009)		Darbo aplinka Darbo krūvis	Galimybė tobulėti Vertybių sutapimas Nauda iš organizacijos Mainai
Cheah (2016)		Užduočių įvairovė	Dalijimasis žiniomis Mokymas Organizaicinis teisingumas
Kilungu, Mukulu ir Sakwa (2014)	Patirtis organizacijoje Asmens valia Emocinis prisirišimas	Vadovų parama Kolegų parama Priėjimas prie išteklių	
Mažeikienė (2016)			Komunikacija (tarp darbuotojų ir vadovų)

2 lentelės tęsinys

Han, Moon ir Yun (2009)			Užimtumo forma
Moorman ir Harland (2002)	Nori dirbti ne visą darbo dieną Dirba laikiną darbą ne savo noru (t.y. jie mieliau dirbtų pilną darbo dieną) Pirmas žingsnis, galimybė įgyti naujų įgūdžių		
Wright ir Kehoe (2007)			Šiuolaikinės vadybos praktika (5S, Kaizen ir kt.) ŽI vadybos praktika Organizacinės vertybės
Breugel., Olffen ir Olie (2005)	Statusas organizacijoje		Finansiniai veiksniai (pensija, darbo apsauga) Draugystė su kolegomis
Jong ir kt. (2007)	Lankstumas	Savęs tobulinimas	Ekonominis skatinimas

Mokslinės literatūros analizė rodo, jog autoriai išskiria labai įvairius organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksniai (žr. 2 lentelę). Vieni autoriai šiuos veiksniai vertina plačiai, visos organizacijos mastu, kiti labai koncentruotai. Visgi galima daryti išvadą, jog esminiai organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai yra asmeninės charakteristikos, t. y. asmeninės darbuotojo savybės ir motyvacija, išskiriant, jog yra tiriamas būtent laikinųjų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas, būtina įtraukti laikino darbo pasirinkimą lėmusias priežastis. Būtent ar individas šią darbo formą pasirinko tikslingai ir savo noru, ar dėl alternatyvų stokos, turi didžiulę įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Antras esminis veiksnys - darbo charakteristikos, kurios apima tiek darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo, tiek individualios atsakomybės suteikimą bei trečiasis - organizacinės charakteristikos.

Trys organizacinio įsipareigojimo dėmenys (emocinis, tęstinis bei norminis įsipareigojimas) apibūdinami kaip atskiri komponentai, o ne rūšys, kas reiškia, kad darbuotojai gali patirti skirtingu mastu kiekvieną šią psichologinę būseną (Diskienė ir Tamoševičienė, 2014).



**6 pav. Laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių teorinis modelis**

Autorės sudarytame teoriniame modelyje (žr. 6 pav.) galima išvystyti darbuotojų savybių (amžius, išsilavinimas ir t. t.) / motyvacijos sąsajas su emociniu ir tęstiniu įsipareigojimu. Emocinis įsipareigojimas pasireiškia, kaip prisirišimas prie organizacijos, tapatinimasis su ja, būtent todėl, asmeninės savybės, tokios, kaip amžius, darbo stažas ar net santuokinis statusas gali lemti šį įsipareigojimą. Kuo žmogus vyresnis, kuo didesnis jo darbo stažas tam tikroje darbovietėje, tuo labiau tikėtina, jog jis išreikš emocinį įsipareigojimą. Tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas pasireiškia tam tikromis socialinėmis ir ekonominėmis išlaidomis, todėl kuo žmogus vyresnis, sukūręs šeimą ir privalo ją išlaikyti finansiškai, turi tam tikrų įsipareigojimų, tuo gali labiau pasireikšti tęstinis įsipareigojimas, būtent dėl tam tikrų socialinių ir ekonominių išlaidų norint palikti organizaciją. Norminis įsipareigojimas grįstas mainų principu, tai moralinė pareiga likti organizacijoje, būtent ši sąsaja yra labai stipri tarp organizacinių bei darbo charakteristikų, nes žmogus pajautęs gautą naudą iš organizacijos (atlygis, mokymai, galimybė tobulėti, komunikacija) ar darbo (kolegų, vadovų parama, darbo aplinka) jaučiasi morališkai įsipareigojęs likti organizacijoje. Tuo tarpu motyvacija, t. y. laikino

darbo pasirinkimo priežastys (ar žmogus šį darbą pasirinko savo noru, ar dėl alternatyvų stokos) siejasi su emociniu ir norminiu įsipareigojimu, tačiau ne su tęstiniu. Laikino darbo pasirinkimas, kaip pats savaime reiškiny, nesukuria prisirišimo ir nutrūkus tokiems darbo santykiams nėra didelių finansinių išlaidų, nes laikiniems darbuotojams nesuteikiama tokia pati finansinė bei teisinė apsauga (išėtinės išmokos, pensija, profesinės plėtros galimybės, socialinė veikla).

Tiek organizacinės, tiek darbo charakteristikos turi sąsajas taip pat ir su emociniu bei tęstiniu įsipareigojimu. Tai galima pagrįsti tuo, kad darbo charakteristikos (kolektyvas, komunikacija, užduotys) bei organizacinės charakteristikos (ekonominiai mainai, pasitikėjimas, skatinimas) visa tai, leidžia identifikuoti save, kaip organizacijos dalį (emocinis) ir jausti prisirišimą (tęstinis).

Taigi, remiantis mokslinė analize sudarius laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių stukturinį modelį būtina šiuos rezultatus patikrinti empiriškai.

### 3. LAIKINŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Atlikus organizacinio įsipareigojimo ir laikinojo darbo sampratos mokslinės literatūros analizę ir identifikavus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksniai bei suformulavus laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelį (žr. 6 pav.) pasirenkami tyrimo metodai ir pagrindžiama tirama problema. Atliekami empiriniai tyrimai paremti tyrimų metodais ir teorijoje pateiktu laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modeliu.

**Tyrimo objektas** – laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai.

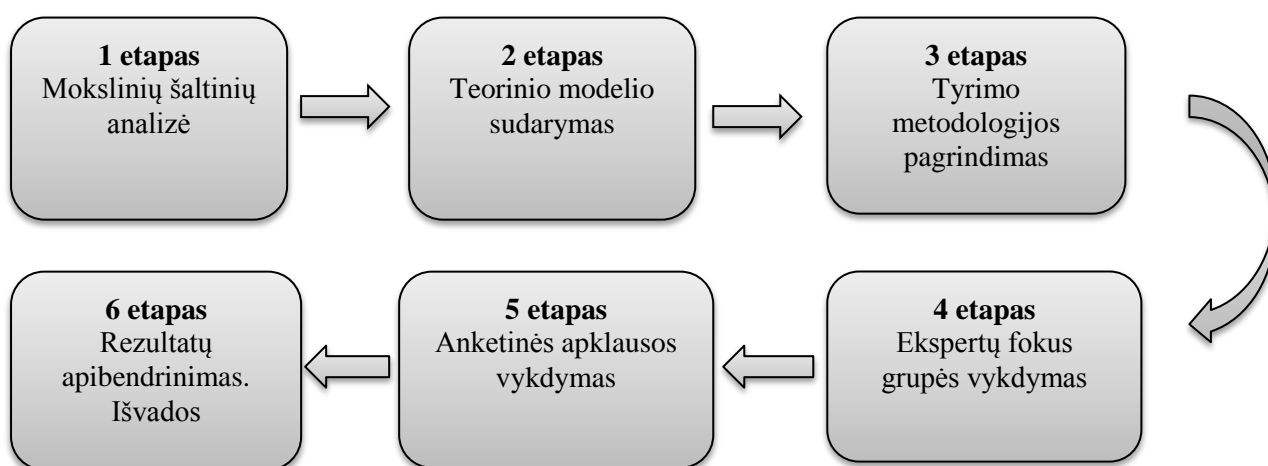
**Tyrimo tikslas** - ištirti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksniai.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.
2. Nustatyti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksniai.
3. Nustatyti sąsajas tarp laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių ir organizacinio įsipareigojimo tipų.

**Tyrimo instrumentai.** Tyrimui atlikti yra naudojamas kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas šiuo atveju pasirinktas kaip kiekybinio tyrimo pradžia. Siekiant nustatyti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksniai, kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas fokus grupės tyrimo metodas. Tuo tarpu kiekybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa, kurios pagalba per trumpą laiką galima apklausti reikiamą respondentų skaičių bei surinkti faktinę informaciją ir pateikti statistiškai.

**Tyrimo etapai.** Atliekant tyrimą buvo vadovaujama šešiais tyrimo etapais.



7 pav. Tyrimo loginė schema



Pirmuoju etapu buvo atlikta organizacinio įsipareigojimo ir jį lemiančių veiksnių mokslinių šaltinių analizė. Teorinės analizės metu buvo sudarytas laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelis.

Pagrindžiant tyrimo metodologiją, pirminiems tyrimo duomenims gauti buvo pasirinkta kokybinio tyrimo metodika – fokus grupė arba kitaip – ekspertų grupės diskusija, kurios metu siekiama atrinkti, atmesti arba papildyti teoriniame modelyje išskirtus laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksniai. Ekspertams buvo pateikti teorinės analizės metu atrinkti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai. Atsižvelgiant į tai, jog tiriamieji veiksniai gali interpretuoti ir suvokti skirtingai buvo sudarytas veiksnių aprašas (žr. 1 priedas).

**Tyrimo dalyviai.** Ekspertai pasirinkti ne atsitiktinai, tai vienos didelės, tarptautinės įmonės – UAB „Micro Matic“, samdančios laikinuosius darbuotojus, atstovai. Ši įmonė priklauso "Nielsen & Nielsen“ grupei ir jos pagrindinė buveinė yra Odensėje, Danijoje. Ji žinoma visame pasaulyje kaip didžiausia alaus išpilstymo sistemų gamintoja, o ypač ištraukimo vamzdelių. „Micro Matic“ yra pirmaujanti gamintoja pasaulyje, kontroliuojanti apie 90 proc. vamzdelių (dedamų į statines) ir 60 proc. išpilstymo galvučių rinkos. „Micro Matic“ Lietuvoje Kauno mieste buvo įsteigta 2004 metais, jos juridinis statusas yra uždaroji akcinė bendrovė (UAB). Įmonės veiklos pobūdis yra gamyba. Gamykla kartu su administracija yra įsikūrusi Taikos pr. 106O. Įmonė apibrėžiama kaip vidutinė, nes remiantis LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymu, vidutinė įmonė yra tokia įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų. Būtent šiuo metu UAB „Micro Matic“ dirba 240 darbuotojų, 85 iš jų yra laikinieji ir samdomi per įdarbinimo agentūrą.

Grupinės diskusijos tyrimui buvo sudaryta viena ekspertų grupė, kurią sudarė 4 su laikinuoju įdarbinimu susiję žmonės, tai:

1. Įmonės UAB „Micro Matic“ gamyklos vadovė, kuri atsakinga už visą UAB „Micro Matic“ veiklą įskaitant sprendimus susijusius su įdarbinimo organizavimu.
2. Įmonės UAB „Micro Matic“ kokybės skyriaus vadovas.
3. Įmonės UAB „Micro Matic“ gamybos planuotoja.
4. Įmonės UAB „Micro Matic“ gamybos linijos brigadininkė.

Siekiant kuo kokybiškesnio ir tikslesnio tyrimo, ekspertai pasirinkti pagal tokius kriterijus, kaip darbo patirtį įmonėje (t. y. dirbantys įmonėje ne vienerius metus) bei užimamas pareigas įmonėje (t. y. atsakingi ir dalyvaujantys laikinųjų darbuotojų įdarbinimo procese, adaptavime, apmokyje). Diskusijos metu, trunkančios 1 val., ekspertų buvo paprašyta kiekvienoje laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių grupėje atrinkti po aštuonis veiksniai, kurie jų manymu lemia laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą (ir – jei grupės manymu kokios nors trūksta – įrašyti). Tam tikslui įgyvendinti sudaryta anketa (žr. 2 priedas).

**Grupinės diskusijos organizavimas.** Šio tyrimo etapo metu gauti duomenys padės išsiaiškinti pagrindinius laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius. Grupinei diskusijai buvo išrinkta apklausos vieta (UAB “Micro Matic”) ir pakviesti patys informantai sutartu laiku (2017.03.08). Grupinė diskusija truko 60 min. Joje dalyvavo 4 informantai. Diskusija buvo įrašinėjama ir vedama moderatoriaus pagal iš anksto parengtą pokalbio planą (t. y. veiksmų lentelę). Informantai buvo aktyvūs, noriai atsakinėjo į pateikiamus klausimus ir vedė diskusiją. Pabaigus diskutuoti informantams buvo padėkota už jų dalyvavimą fokus grupės diskusijose. Po to gauta informacija buvo apdorota, išanalizuota ir apibendrinta.

**Anketinės apklausa.** Atlikus kokybinį tyrimą, vykdomas kiekybinis tyrimas, pasirenkant anketinės apklausos metodą, kuriuo siekiama identifikuoti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius. Apklausa raštu pasirinkta, nes per trumpą laiką galima apklausti įvairaus dydžio grupes (Valackevičienė, 2007), užtikrinamas pakankamas imties dydis bei didelis anketų grąžinimo lygis (Luobikienė, 2010). Anketa (žr. 4 priedas) sudaryta remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, ją sudaro 10 klausimų. Anketos struktūrą sudaro įvadinė dalis, kurioje nurodomos anketos tikslas, kas atliekama anketinę apklausą bei pateikiama kita svarbi informacija, demografiniai klausimai, kuriais siekiama sužinoti respondentų išsimokslinimą, amžių bei lytį, pagrindinė dalis, kurioje siekiama identifikuoti laikinųjų darbuotojų bendrąjį organizacinį įsipareigojimą bei emocinį, tęstinį ir norminį įsipareigojimą atskirai ir baigiamoji, kurioje siekiama identifikuoti svarbiausius laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius.

Klausimyną sudaro trys uždaro tipo klausimai, pasirenkant duotą atsakymo variantą. Siekiant įvertinti laikinųjų darbuotojų bendrąjį organizacinio įsipareigojimo lygį, pasirinktas 15 teiginių Mowdayo, Steero ir Porterio (1979) klausimynas. Siekiant įvertinti tris organizacinio įsipareigojimo komponentus (emocinį, tęstinį ir norminį), pasirinktas pasaulyje dažniausiai naudojamas, labiausiai pagrįstas ir pritaikytas įvairiose kultūrose organizacinio įsipareigojimo klausimynas – 18 teiginių Meyerio, Allen, Smitho (1993) patikslinta versija (Jaros, 2007). Šiuos klausimus sudaro trys subskalės po 6 teiginius. Siekiant identifikuoti grupinės diskusijos metu išskirtų laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius, taip pat sudarytos 3 subskalės po 8 teiginius. Šie veiksniai priskiriami tam tikroms grupėms t. y. darbuotojo savybės/motyvacija, darbo charakteristikos, organizacinės charakteristikos. Galimi atsakymai yra vertinami Likerto skale, kur respondantai kiekvieną teiginį (veiksnį) vertina 5 balų sistemoje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku, siekiant išreikšti pritarimą arba nepritarimą.

3 lentelė. Anketoje pateikiamų klausimų susiskirstymas

Blokas	Anketos klausimai	Pagrindimas
Demografiniai klausimai (bendrojo pobūdžio)	1,2,3	Klausimais siekiama sužinoti respondentų išsimokslinimą, amžių bei lytį.
Organizacinis įsipareigojimas	4	Teiginiai skirti išsiaiškinti bendrąjį laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.
Organizacinio įsipareigojimo tipai	5,6,7	Teiginiai skirti išsiaiškinti laikinųjų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipą (norminis, emocinis ir tęstinis).
Darbuotojo savybių/motyvacijos veiksniai lemiantys laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą	8	Klausimai skirti laikinojo darbuotojo asmeninių savybių ir motyvacinių veiksnių, lemiančių organizacinį įsipareigojimą, išsiaiškinimui.
Darbo charakteristikos veiksniai lemiantys laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą	9	Klausimai skirti darbo charakteristikos veiksnių, lemiančių organizacinį įsipareigojimą, išsiaiškinimui.
Organizacinės charakteristikos veiksniai lemiantys laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą	10	Klausimai skirti organizacinių charakteristikos veiksnių, lemiančių organizacinį įsipareigojimą, išsiaiškinimui.

**Tyrimo imtis.** Respondentai į tyrimą buvo įtraukiami atsižvelgiant į jų statusą organizacijoje – laikinas darbuotojas, UAB „Micro Matic“ 2017-03-20 dirbo 85 laikini darbuotojai. Sudaryta visuminė imtis. Taip suformuotos grupės ne visiškai atspindi populiaciją, tačiau tai paprastesnis būdas duomenų surinkimui, kai pasirinkti tiriamieji yra greta ir juos lengva rasti. Tyrimo metu gauti duomenys leidžia daryti išvadas vadovaujantis tik tyrime dalyvaujančių respondentų nuomone, tyrimo imtis yra pakankama, siekiant nustatyti ir empiriškai pagrįsti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius. Kaip vieną iš šio tyrimo apribojimų galima įvardinti, jog tyrimo išvados gali būti interpretuojamos tik kaip tendencija, siekiant didesnio rezultatų patikimumo, reiktų didinti tyrimo imtį. Taip pat tyrimo duomenys labiau atspindi moterų nuomonę, nes apklaustų vyrų skaičius yra ženkliai mažesnis.

**Anketinės apklausos organizavimas.** Tyrimas vyko 2017.03.20 – 2017.03.23 laikantis tyrėjams keliamų etikos principu. Visi tyrimo dalyviai buvo pilnamečiai. Jie informuoti apie tyrimo tikslą ir rezultatų panaudojimą, tyrime sutiko dalyvauti savanoriškai. Buvo užtikrintas respondentų konfidencialumas. Apklausa raštu vykdyta įmonėje UAB „Micro Matic“ prieš tai informavus įmonės vadovą. Anketos buvo pateiktos gamybos linijų brigadininkėms, su prašymu jas pateikti jų gamybos linijoje dirbantiems laikiniejiems darbuotojams. Per šį laikotarpį anketų buvo išdalinta 85, grįžo 81,

anketų sugadinta 4. Respondentai maloniai sutiko pildyti anketas ir padėti pasiekti kuo tikslesnių rezultatų. Apklausoos vykdymo laikotarpiu su sunkumais nesusidurta. Duomenims apdoroti buvo naudojamosi SPSS bei Excel programomis.

## **4. LAIKINŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA**

### **4.1. Kokybinio tyrimo (grupinės diskusijos) rezultatai**

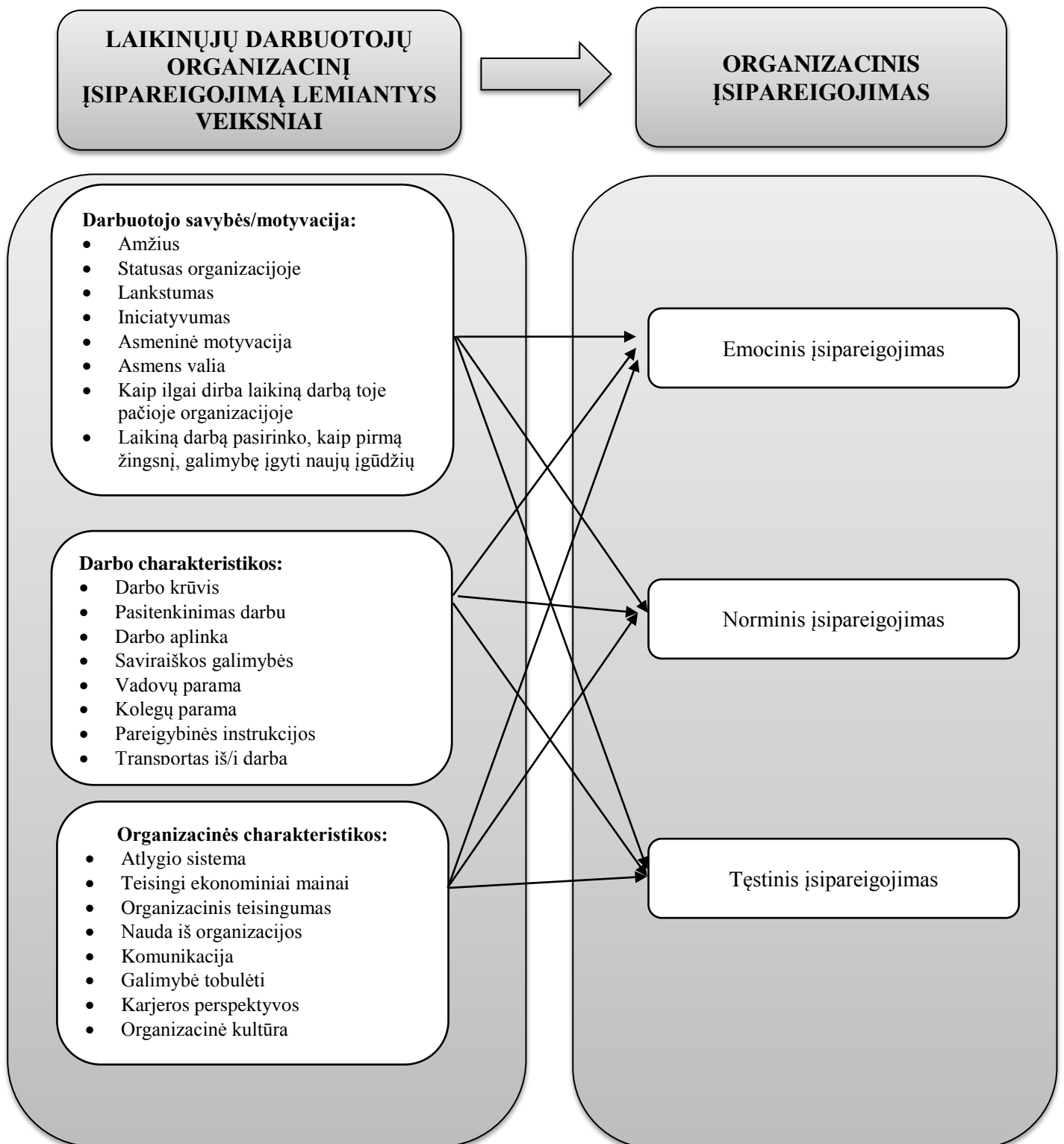
Siekiant atrinkti, atmesti arba papildyti teoriniame modelyje išskirtus laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius, ekspertams buvo pateikti teorinės analizės metu atrinkti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai suskirstyti į tris grupes: darbuotojo savybės / motyvacija, darbo charakteristikos ir organizacinės charakteristikos (žr. 1 priedas). Grupinės diskusijos metu ekspertai kiekvienoje laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių grupėje išskyrė po 8 labiausiai reikšmingus veiksnius. Atrinkti veiksniai pateikiami 8 paveiksle. Šie rezultatai bus panaudoti antrame tyrimo etape, t. y. anketinėje apklausoje, kuri bus pateikiama laikinąjį darbą dirbantiems darbuotojams.

Pirmoji veiksnių grupė – darbuotojo savybės / motyvacija. Tokie veiksniai, kaip: lytis, emocinis intelektas, kompetencija, laikino darbo pasirinkimo priežastys savo noru ar ne savo noru diskusijoje dalyvavusių respondentų buvo vienareikšmiškai atmesti, neįžvelgiant jokios įtakos laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Tuo tarpu po gana ilgų diskusijų apklaustieji padarė išvadą, jog šioje veiksnių grupėje, tokie veiksniai, kaip: amžius, statusas organizacijoje, lankstumas, iniciatyvumas, asmeninė motyvacija, asmens valia bei laikinojo darbo pasirinkimas, kaip pirmojo žingsnio, galimybės įgyti naujų įgūdžių daro įtaką laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Taip pat fokus grupės dalyviai pasiūlė naują veiksnių - kaip ilgai dirbamas laikinas darbas toje pačioje organizacijoje ir jį įtraukė tarp labiausiai įtakos turinčių veiksnių.

Antroji veiksnių grupė – darbo charakteristikos. Ši veiksnių grupė fokus grupės dalyviams sukėlė mažiau diskusijų ir veiksniai vienareikšmiškai buvo atmetami arba atrenkami. Tokie veiksniai, kaip individuali atsakomybė, dalyvavimas priimant sprendimus bei užduočių įvairovė buvo iškart atmesti. Nors pastaroji – užduočių įvairovė buvo interpretuojama skirtingai, dalies dalyvių manymu, tai priklauso nuo asmeninių savybių, vienam tai priimtina, kitam ne. Tačiau tokie veiksniai, kaip: darbo krūvis, pasitenkinimas darbu, darbo aplinka, saviraiškos galimybės, vadovų parama, kolegų parama, pareigybinės instrukcijos buvo atrinkti be didelių dvejonų. Respondentai papildė šią veiksnių grupę vienu reikšmingu veiksniu – nemokamas transportas iš/į darbą.

Trečioji veiksnių grupė – organizacinės charakteristikos. Šie veiksniai, apklaustųjų nuomone, patys svarbiausi laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, dalyvių nuomone, daugelis veiksnių daro įtaką įsipareigojimui, todėl buvo gana sudėtinga išskirti aštuonis pačius svarbiausius. Visų sutarimu, visiškai atmetus tris veiksnius: dalijimąsi žiniomis, šiuolaikinės vadybos praktiką bei žmonių išteklių srauto valdymą, buvo atrinkti aštuoni svarbiausi veiksniai - atlygio sistema, teisingi ekonominiai mainai, organizacinis teisingumas, nauda iš organizacijos, komunikacija, galimybė

tobulėti, karjeros perspektyvos, organizacinė kultūra. Šioje veiksmų grupėje papildomų veiksmų dalyviai nepasiūlė.



8 pav. Grupinės diskusijos rezultatai

## 4.2. Kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) rezultatai

Anketinės apklausos metu tirtas laikinųjų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas. Gautų duomenų pagalba nustatytas laikinųjų darbuotojų emocinis, norminis ir tęstinis įsipareigojimas bei laikinų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai ir koreliacija tarp jų. Apklausos metu surinktų duomenų suvestinė pateikiama 5 priede.

### 4.2.1 Respondentų charakteristika ir klausimyno patikimumo rodikliai

Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir išsilavinimą pateikiamas 4 lentelėje. Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, matome, kad labiausiai vyraujantis respondentų amžius yra nuo 20 iki 29 metų (45.6 proc.), kitos dvi amžiaus grupės, nuo 40 iki 49 bei nuo 50 iki 59 metų pasiskirstė gana vienodomis dalimis (po 17.2 proc.), tuo tarpu mažiausią dalį sudarė respondentai iki 20 metų (4.9 proc.) ir 60 ir daugiau metų (1.2 proc.).

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir išsilavinimą

Rodiklis	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius, %
<b><i>Amžius:</i></b>		
Iki 20	4	4.9 %
20 - 29	37	45.6 %
30 – 39	11	13.5 %
40 - 49	14	17.2 %
50 -59	14	17.2 %
60 ir daugiau	1	1.2 %
<b><i>Lytis:</i></b>		
Moteris	76	93.8 %
Vyras	5	6.1 %
<b><i>Išsilavinimas:</i></b>		
Vidurinis	31	38.2 %
Profesinis	26	32 %
Aukštesnysis	7	8.6 %
Aukštasis kolegijos	11	13.5 %
Aukštasis bakalauro	5	6.1 %
Aukštasis magistro	1	1.2 %
Kita	0	0 %

Didžiąją dalį respondentų sudarė moterys net 93.8 proc. (76 iš 81 atsakiusiųjų), tuo tarpu vyrai sudarė tik 6.1 proc. (5 respondentai).

Atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą, galima pastebėti, jog išsiskiria dvi pagrindinės grupės, tai vidurinį išsilavinimą turintys respondentai (38.2 proc.) bei profesinį išsilavinimą turintys respondentai (32 proc.). O mažiausią atsakiusiųjų dalį sudaro aukštąjį magistro (1.2 proc.) bei aukštąjį bakalaurinį (6.1 proc.) išsilavinimą įgyję respondentai.

Apibendrintai galima teigti, jog didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (93.8 proc.), nuo 20-29 m. (45.6 proc.) amžiaus, įgyjusios vidurinį (38.2 proc.) ir aukštąjį koleginių išsilavinimą (13.5 proc.).

### **Klausimyno patikimumo rodikliai**

Kadangi laikinųjų darbuotojų bendrajam organizaciniam įsipareigojimui įvertinti buvo pasirinktas 15 teiginių Mowdayo, Steero ir Porterio (1979) klausimynas, o siekiant įvertinti tris organizacinio įsipareigojimo komponentus (emocinį, tęstinį ir norminį), pasirinktas pasaulyje dažniausiai naudojamas, labiausiai pagrįstas ir pritaikytas įvairiose kultūrose organizacinio įsipareigojimo klausimynas – 18 teiginių Meyerio, Allen, Smitho (1993) patikslinta versija, šių skalių patikimumas yra validus ir patikrintas. Tuo tarpu laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių nustatymo klausimyno skalių patikimumui įvertinti skaičiuojamas Cronbacho alfa koeficientas. Bendras klausimyno Cronbacho alfa koeficientas yra 0,882, kadangi klausimynas laikomas patikimu, kai Cronbacho alfa yra didesnė nei 0,7, galima teigti, jog šis klausimynas laikomas patikimu.

Laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių nustatymo skalės patikimumas yra labai aukštas (0,923), o jo subskalių patikimumai svyruoja nuo 0,845 iki 0,948 (žr. 5 lentelė, 6 priedas).

5 lentelė. Laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių nustatymo klausimyno patikimumo rodikliai

<b>Eil nr.</b>	<b>Laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių klausimyno subskalės</b>	<b>Cronbacho alfa</b>
1.	Darbuotojo savybės / motyvacija	0,845
2.	Darbo charakteristikos	0,827
3.	Organizacinės charakteristikos	0,948
Skalė	Veiksniai	0,923

### **4.2.2. Laikinųjų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo vertinimas**

Laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui įvertinti buvo pasirinktas 15 teiginių Mowdayo, Steero ir Porterio (1979) klausimynas. Siekiant įvertinti tris organizacinio įsipareigojimo komponentus (emocinį, tęstinį ir norminį), pasirinktas pasaulyje dažniausiai naudojamas, labiausiai pagrįstas ir pritaikytas įvairiose kultūrose organizacinio įsipareigojimo klausimynas – 18 teiginių

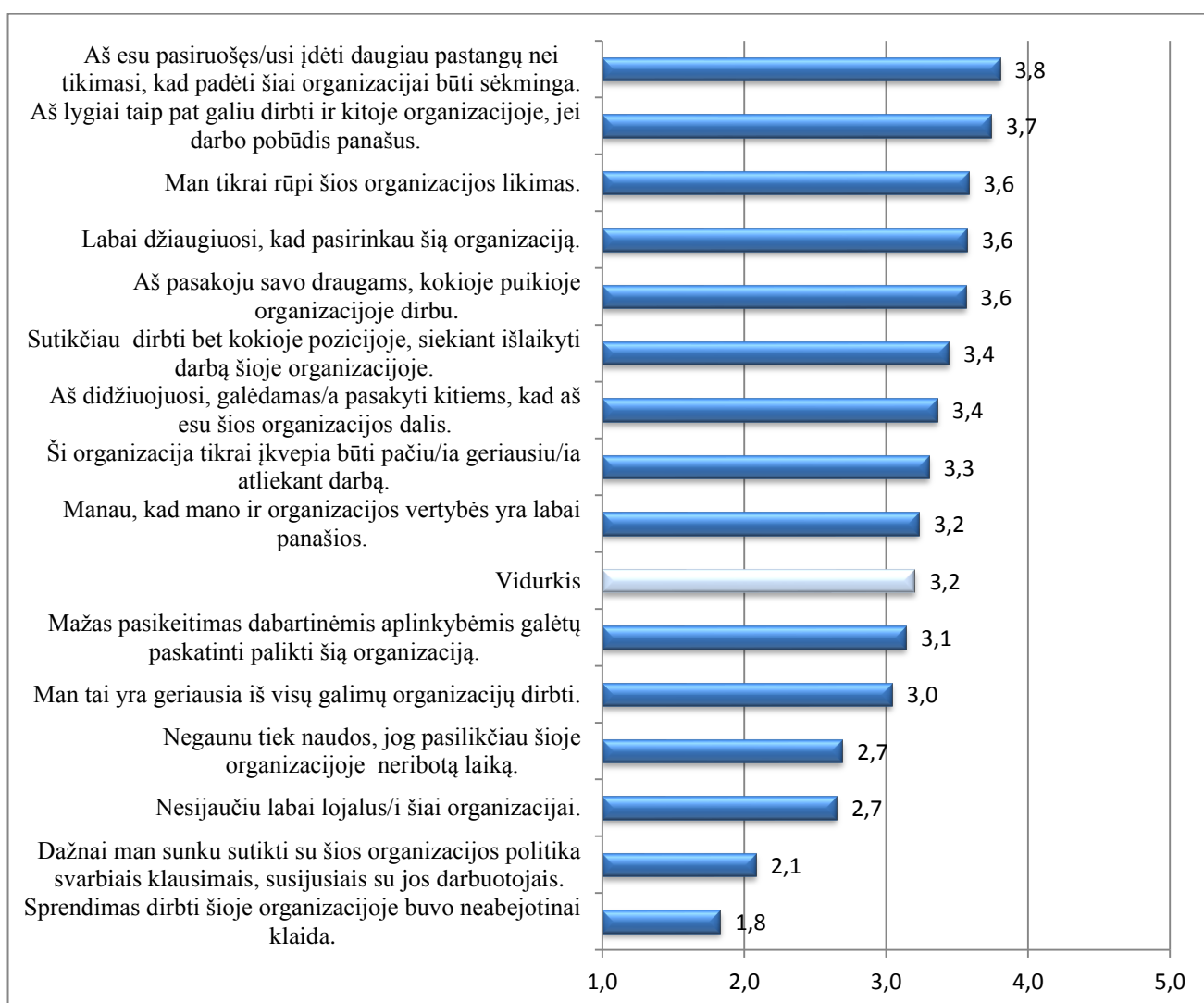


Meyerio, Allen, Smitho (1993) patikslinta versija (Jaros, 2007). 9, 10, 11, 12 paveiksluose pateikiami laikinųjų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo subskalių vertinimai, atsakymų vidurkiai. Teiginius respondentai vertino penkiabalėje Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku nei nesutinku, 4 – sutinku ir 5 – visiškai sutinku.

Apklauskos metu surinkti duomenys rodo, kad UAB “Micro Matic” laikinųjų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra didesnis nei vidutinis (3,18 balo iš 5).

### Bendrojo organizacinio įsipareigojimo vertinimas

Didžioji dalis (3,8 balo) respondentų labiausiai pritaria teiginiui, jog yra pasiruošę įdėti daugiau pastangų nei tikimasi, kad padėtų organizacijai būti sėkminga (žr. 9 pav.). Apklaustieji pritaria, kad jiems rūpi organizacijos likimas (3,6 balo) ir džiaugiasi pasirinkę šią organizaciją (3,6 balo) bei pasakoja draugams kokioje puikioje organizacijoje dirba (3,6 balo).



9 pav. Laikinių darbuotojų organizacinio įsipareigojimo vertinimas

Pastebėtina, jog nors ir maža dalis respondentų (2,7 balo), tačiau nesijaučia labai lojalūs organizacijai ir mano, jog negauna tiek naudos, jog pasiliktų organizacijoje neribotą laiką. Tačiau

didžioji dalis laikinųjų darbuotojų (3,2 balo) sutinka su teiginiu, jog jų ir organizacijos vertybės yra labai panašios ir sutiktų dirbti bet kokioje pozicijoje, siekiant išlaikyti darbą šioje organizacijoje (3,4 balo).

### Organizacinio įsipareigojimo tipų vertinimas

Toliau pateikiamas organizacinio įsipareigojimo tipų subskalių vertinimas (žr. 6 lentelė). Paskaičiuotas bendrasis vidurkis, standartinis nuokrypis ir standartinė vidurkio paklaida (žr. 10 priedas).

6 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo subskalių vertinimas

Organizacinio įsipareigojimo subskalės	Bendras vidurkis	Standartinis nuokrypis	Standartinė vidurkio paklaida
Emocinis įsipareigojimas	2.93	0.438	0.487
Tęstinis įsipareigojimas	3.08	0.565	0.628
Norminis įsipareigojimas	2.87	0.505	0.562

Susisteminius duomenis matyti, jog respondentų išreiškiamas *emocinis* (2,93 balai), *tęstinis* (3,08 balo) bei *norminis* (2,87 balo) įsipareigojimas yra *didesnis nei vidutinis*. Nors rezultatai pasiskirsto gana vienodai, tačiau galima teigti, jog **labiausiai išreiškiamas tęstinis įsipareigojimas**. Respondentai aukščiausiai įvertino tęstinio įsipareigojimo subskalės teiginius (3,08 balo). Galima daryti išvadą, jog laikinieji darbuotojai išreiškia psichologinį prisirišimą organizacijai, dėl galimų socialinių ar ekonominių išlaidų ją paliekant. Neleidžiantys palikti organizacijos veiksniai gali būti finansiniai (pvz., pensija, sveikatos apsauga) arba nefinansiniai (pvz., draugystė su kolegomis, statusas).

### Emocinio įsipareigojimo vertinimas

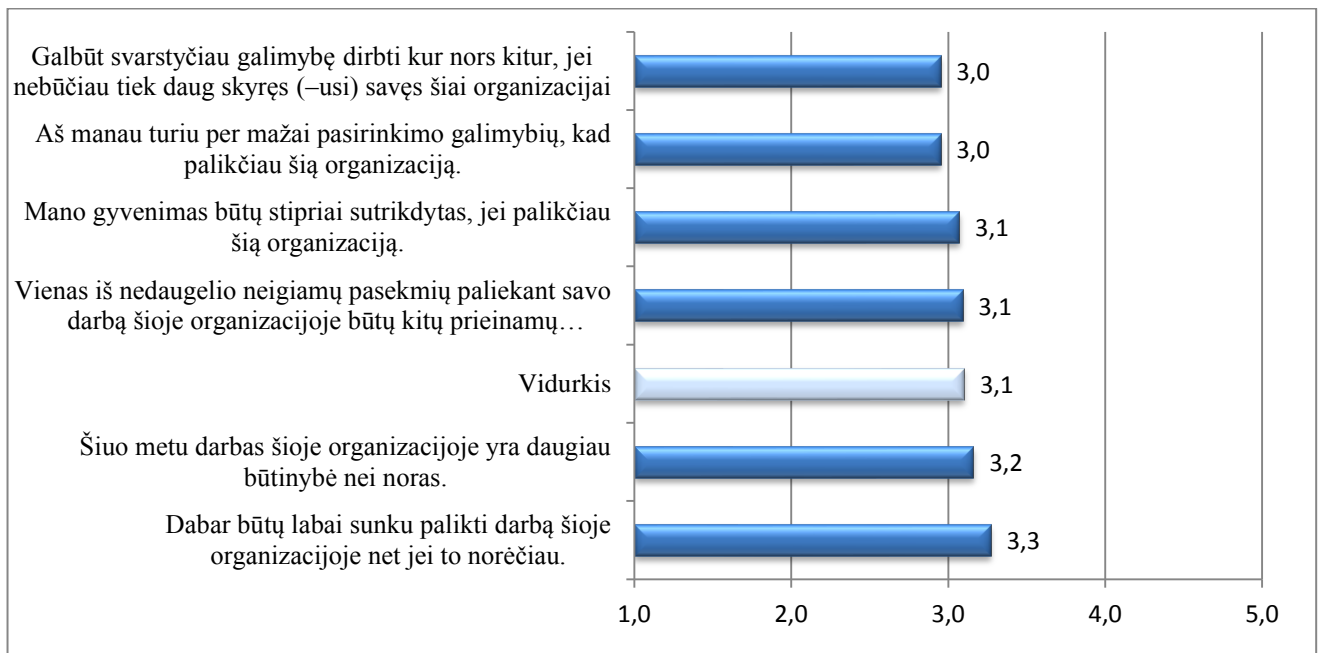
Išsamiau analizuojant respondentų *emocinį įsipareigojimą*, kuris atspindi, kiek emociškai laikinieji darbuotojai prisirišę prie organizacijos, didžioji dauguma respondentų sutiko su teiginiu (3,2 balo), jog būtų labai laimingi galėdami praleisti visą likusią karjerą organizacijoje bei (3,1 balo) teigė, jog organizacija jiems asmeniškai daug reiškia (žr. 10 pav.). Taip pat respondentai išreiškia gana stiprų rūpestį organizacija, sutikdami su teiginiu (3 balai), kad organizacijos problemos, tai jų problemos taip pat. Nors ir žemiausiais balais įvertinti teiginiai, tačiau parodo, jog dalis laikinųjų darbuotojų nesijaučia stipriai prisirišę (2,8 balo) ar emociškai prisirišę (2,8 balo) prie šios organizacijos bei nesijaučia organizacijos dalimi (2,6 balo).



**10 pav. Respondentų emocinio įsipareigojimo vertinimas**

### **Tęstinio įsipareigojimo vertinimas**

Tačiau gana tolygiai rezultatai pasiskirstė analizuojant *tęstinį* laikinųjų darbuotojų įsipareigojimą, didžioji dalis respondentų (3,2 balo) teigė, jog darbas šioje organizacijoje yra daugiau būtinybė nei noras, tačiau panašus kiekis respondentų taip pat teigė, jog būtų labai sunku palikti darbą šioje organizacijoje net jei to norėtų (3,3 balo) bei gyvenimas būtų sutrikdytas, jei paliktų organizaciją (3,1 balo). Galima daryti išvadą, jog būtent tęstinio įsipareigojimo stiprus pasireiškimas tarp laikinųjų darbuotojų yra dėl tokios priežasties, kaip maža pasirinkimų galimybė, palikus organizaciją, nes būtent su šiuo teiginiu sutiko didžioji dalis respondentų (3 balai).



**11 pav. Tęstinio respondentų įsipareigojimo vertinimas**

## Norminio įsipareigojimo vertinimas

Atliekant tiek emocinio, tiek tęstinio įsipareigojimo rezultatų analizę, respondentų nuomonės teiginių atžvilgiu pasiskirstė gana tolygiai, tuo tarpu, vertinant *norminį* laikinųjų darbuotojų įsipareigojimą, galima pastebėti kontraversiškus rezultatus. Didžiausia dalis respondentų (3,8 balo) teigė, jog nejaučia pareigos pasilikti organizacijoje, tuo tarpu taip pat gana didelė dalis respondentų (3,5 balo) sutiko, jog organizacija nusipelno jų lojalumo bei dabar nepaliktų šios organizacijos, nes jaučia pareigą jai (3,2 balo). Maža dalis respondentų jaučiasi skolingi organizacijai (2,3 balo) ir jaustųsi kalti, jeigu paliktų organizaciją (2,5 balo).



12 pav. Norminio respondentų įsipareigojimo vertinimas

Apibendrinant galima teigti, jog laikinųjų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra didesnis nei vidutinis (3,18 balo). Susisteminius duomenis matyti, jog respondentų išreiškiamas emocinis (3 balai), tęstinis (3,1 balo) bei norminis (2,9 balo) įsipareigojimas yra didesnis nei vidutinis. Nors rezultatai pasiskirsto gana vienodai, tačiau galima teigti, jog labiausiai išreiškiamas tęstinis įsipareigojimas. Galima daryti išvadą, jog laikinieji darbuotojai išreiškia psichologinį prisirišimą organizacijai, dėl galimų socialinių ar ekonominių išlaidų ją paliekant. Neleidžiantys palikti organizacijos veiksniai gali būti finansiniai (pvz., pensija, sveikatos apsauga) arba nefinansiniai (pvz., draugystė su kolegomis, statusas). Galima teigti, jog laikinieji darbuotojai dirba organizacijoje, nes jaučiasi materialiai saugūs, bijo prarasti savo darbo vietą, bijo finansinio nestabilumo. Dirbant laikiną darbą ir žinant šį savo statusą, normalu, jog žmonės jaudina finansinis nesaugumas ir tai yra vienas esminių rodiklių laikiniams darbuotojams. Nors mokslinėje literatūroje teigiama, jog iš trijų

įsipareigojimo formų, emocinis įsipareigojimas laikomas labiausiai pageidautinu organizacijai, nes darbuotojai su dideliu emociniu įsipareigojimu yra labiau linkę noriai prisidėti prie organizacijos veiklos, tačiau laikinųjų darbuotojų tarpe šis įsipareigojimas išreiškiamas silpniausiai (2,9 balo). Didžioji dalis laikinųjų sutiko, jog norėtų praleisti visą likusią karjerą organizacijoje, tačiau galima daryti išvadą, jog pats laikinumo statusas neleidžia jaustis organizacijos dalimi ar emociškai prisirišti.

#### **4.2.3. Laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių vertinimas**

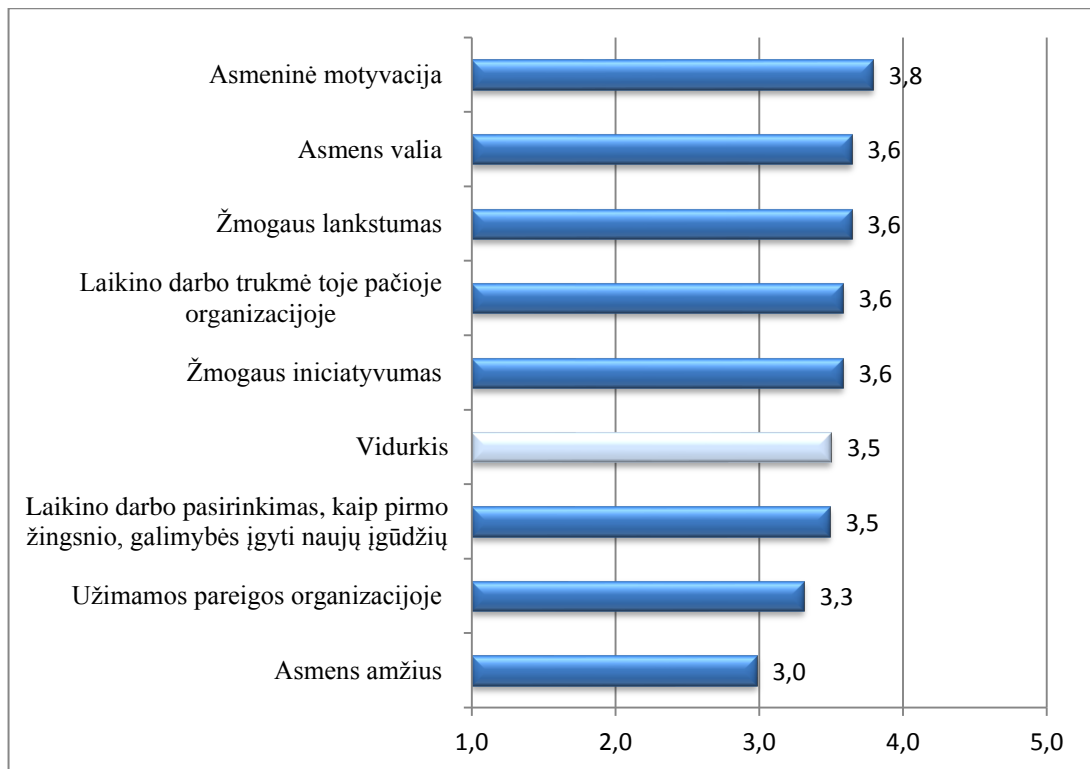
Įvertinus emocinį, tęstinį ir norminį įsipareigojimus buvo vertinami įtaką laikinųjų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai darantys veiksniai.

7 lentelėje pateikiamas organizaciniam įsipareigojimui įtakos turinčių veiksnių subskalių vertinimas. Pateikiamas paskaičiuotas bendras vidurkis, standartinis nuokrypis bei standartinė vidurkio paklaida (žr. 10 priedas). Analizuojant duomenis, galima teigti, jog daugiausiai įtakos laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui turi organizacinės charakteristikos (3,93 balo), taip pat darbo charakteristikos (3,77 balo), o mažiausiai, respondentų nuomone, įtakos turi darbuotojo savybės ir motyvacija (3,5 balo).

7 lentelė. Organizaciniam įsipareigojimui įtakos turinčių veiksnių subskalių vertinimas

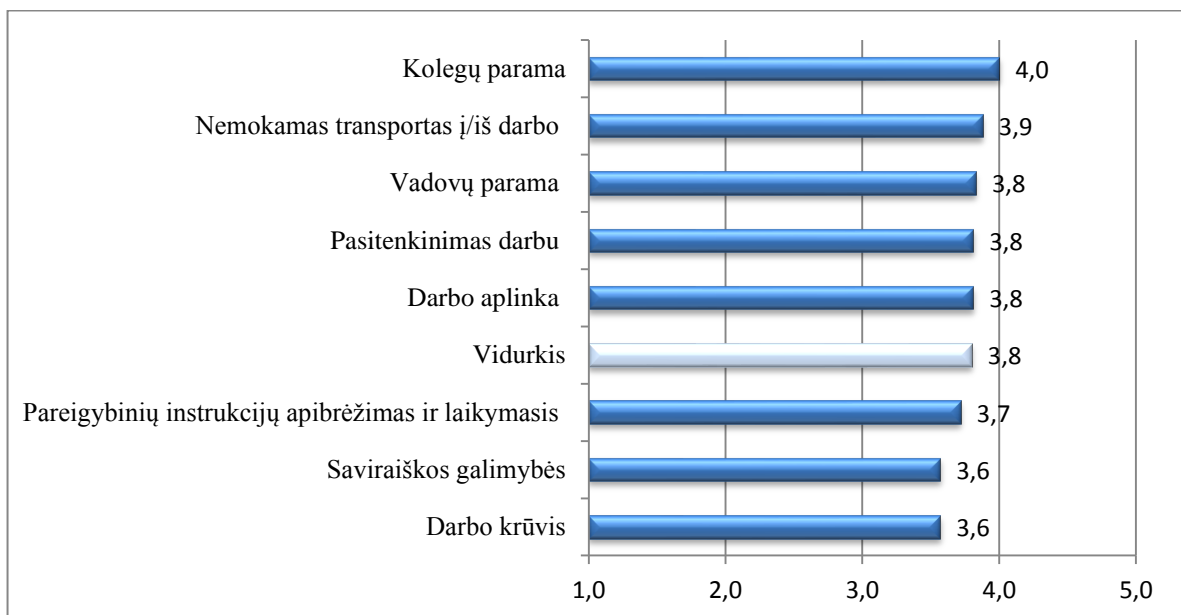
<b>Organizaciniam įsipareigojimui įtakos turinčių veiksnių subskalės</b>	<b>Bendras vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>	<b>Standartinė vidurkio paklaida</b>
Darbuotojo savybės ir motyvacija	3.5	0.669	0.743
Darbo charakteristikos	3.77	0.592	0.658
Organizacinės charakteristikos	3.93	0.812	0.903

Pirmoje asmeninių savybių ir motyvacijos veiksnių grupėje (žr. 13 pav.), respondentų nuomone, labiausiai įsipareigojimui organizacijai įtaką darantis veiksnys yra asmeninė motyvacija (3,8 balo), taip pat vienodai pasiskirstė respondentų nuomonė (3,6 balo) dėl tokių veiksnių, kaip žmogaus lankstumo, asmens valios, žmogaus iniciatyvumo ir laikino darbo trukmės toje pačioje organizacijoje. Mažiausiai įtaką laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui darantis veiksnys, respondentų nuomone, yra asmens amžius (3 balai).



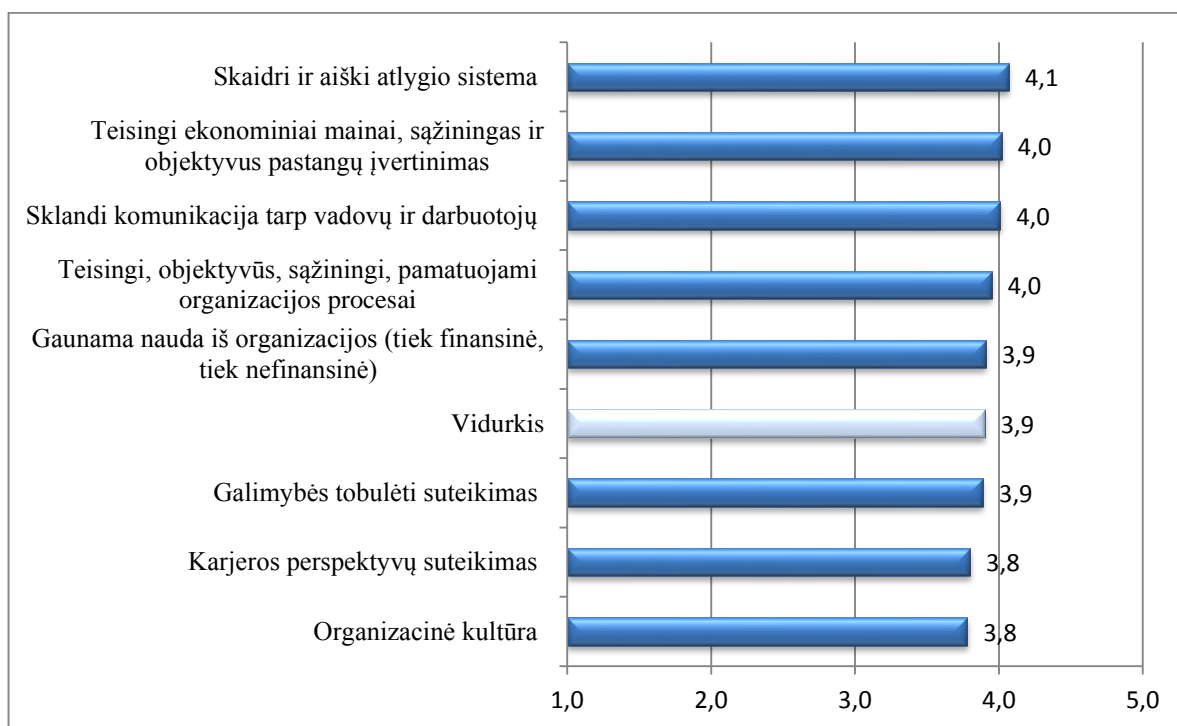
**13 pav. Darbuotojo savybių ir motyvacijos veiksnių įtakos organizaciniam įsipareigojimui vertinimas**

Kitoje, darbo charakteristikų veiksnių grupėje, respondentų nuomone, labiausiai laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui darantys veiksniai yra kolegų parama (4 balai), nemokamas transportas į / iš darbo (3,9 balo) bei tolygiai nuomonės pasiskirstė (3,8 balo) dėl tokių veiksnių, kaip vadovų parama, darbo aplinka ir pasitenkinimas darbu (žr. 14 pav.). Mažiausiai įsipareigojimui įtakos darantys veiksniai šioje grupėje, apklaustųjų nuomone, yra darbo krūvis ir saviraiškos galimybės (3,6 balo).



**14 pav. Darbo charakteristikos veiksnių įtakos organizaciniam įsipareigojimui vertinimas**

Trečiojoje veiksmų grupėje (žr. 15 pav.) respondentai nuomonę išreiškė užtikrinčiausiai. Galima teigti, jog laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui stipriausiai įtaką daro organizacinės charakteristikos, tokios, kaip skaidri ir aiški atlygio sistema (4,1 balo) bei teisingi ekonominiai mainai, sąžiningas ir objektyvus pastangų įvertinimas, sklandi komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų bei teisingi, pamatuojami, objektyvūs, sąžiningi organizacijos procesai (4 balai). Mažiausiai įtaką darantys veiksniai šioje grupėje, respondentų nuomone, yra organizacinė kultūra bei karjeros perspektyvų suteikimas (3,8 balo).



**15 pav. Organizacinių charakteristikos veiksmų įtakos organizaciniam įsipareigojimui vertinimas**

Apibendrinant galima teigti, jog laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui stipriausiai įtaką daro organizacinės charakteristikos (3,9 balo), tokios, kaip skaidri ir aiški atlygio sistema (4,1 balo) bei teisingi ekonominiai mainai, sąžiningas ir objektyvus pastangų įvertinimas, sklandi komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų bei teisingi, pamatuojami, objektyvūs, sąžiningi organizacijos procesai (4 balai). Antroje vietoje pagal įtakos stiprumą – darbo charakteristikos (3,7 balo), tokios, kaip kolegų parama (4 balai), nemokamas transportas į / iš darbo (3,9 balo), vadovų parama, darbo aplinka ir pasitenkinimas darbu (3,8 balo), o visgi laikinųjų darbuotojų įsipareigojimui mažiausiai įtakos turi darbuotojo savybės ir motyvacija (3 balai).

#### 4.2.4. Sąsajų tarp laikinųjų darbuotojų organizacinį išsipareigojimą lemiančių veiksnių ir organizacinio išsipareigojimo tipų vertinimas

Įvertinus laikinųjų darbuotojų emocinį, norminį, tęstinį išsipareigojimą bei veiksnius, turinčius įtakos laikinųjų darbuotojų organizaciniam išsipareigojimui buvo skaičiuojamas ryšys tarp jų. Šiems ryšiams nustatyti SPSS programos pagalba buvo skaičiuojama Spearmano koreliacija.

Pirmiausiai įvertintas ryšys tarp organizacinio išsipareigojimo bei respondentų charakteristikų (amžiaus, lyties, išsilavinimo) (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Organizacinio išsipareigojimo tipų ir respondentų charakteristikų sąsajos

	<b>Emocinis išsipareigojimas</b>	<b>Tęstinis išsipareigojimas</b>	<b>Norminis išsipareigojimas</b>
Amžius	r=0.510** p=0.000	r=0.193, p=0.084	r=0.288**, p=0.009
Lytis	r=0.117, p=0.299	r=0.098, p=0.382	r=0.038, p=0.736
Išsilavinimas	r=-0.007, p=0.948	r=-0.036, p=0.750	r=-0.023, p=0.837

Iš pateiktų rezultatų matyti, jog stipriausias teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp respondentų amžiaus ir emocinio išsipareigojimo ( $r=0.510$ ,  $p=0.000$ ). Galima teigti, jog kuo žmogus vyresnis, tuo stipriau išreiškiamas emocinis išsipareigojimas. Taip pat stiprus teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys pasireiškia tarp amžiaus ir norminio išsipareigojimo ( $r=0.288$ ,  $p=0.009$ ), kuo darbuotojas vyresnis, tuo labiau išreiškiamas norminis išsipareigojimas. Nustatytas silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys tarp darbuotojo amžiaus ir tęstinio išsipareigojimo ( $r=0.193$ ,  $p=0.084$ ). Tuo tarpu tiriant sąsajas su darbuotojo lytimi, rezultatai rodo, jog nustatytas silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys su emociniu išsipareigojimu ( $r=0.117$ ,  $p=0.299$ ). Tačiau ryšys tarp darbuotojo lyties ir tęstinio ( $r=0.098$ ,  $p=0.382$ ) bei norminio ( $r=0.038$ ,  $p=0.736$ ) išsipareigojimo nenustatytas. Taip pat neįžvelgtas ryšys tarp darbuotojo įgyto išsilavinimo ir visų tipų organizacinio išsipareigojimo (emocinio ( $r=-0.007$ ,  $p=0.948$ ), tęstinio ( $r=-0.036$ ,  $p=0.750$ ) ir norminio ( $r=-0.023$ ,  $p=0.837$ )).

9 lentelėje pateikiamos koreliacijos tarp tyrime analizuotų organizacinio išsipareigojimo tipų: emocinio, norminio, tęstinio ir laikinųjų darbuotojų organizacinį išsipareigojimą įtakančių veiksnių grupių: darbuotojo savybių / motyvacijos, darbo charakteristikų ir organizacinių charakteristikų (žr. 11 priedą).



9 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo tipų ir organizaciniam įsipareigojimui įtakos turinčių veiksnių grupių sąsajos

	<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	<b>Norminis įsipareigojimas</b>
Darbuotojo savybės ir motyvacija	r=0.131, p=0.244	r=0.400**, p=0.000	r=0.222*, p=0.047
Darbo charakteristikos	r=0.131, p=0.243	r=0.211, p=0.058	r=0.036, p=0.750
Organizacinės charakteristikos	r=0.068, p=0.547	r=0.154, p=0.170	r=0.023, p=0.836

Kaip matome iš pateiktų rezultatų stipriausias teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp darbuotojo savybių ir motyvacijos veiksnių ir tęstinio įsipareigojimo ( $r=0.400$ ,  $p=0.000$ ). Galima teigti, jog jei darbuotojui būdingos tokios savybės, kaip: asmeninė motyvacija, valia, lankstumas, tuo stipriau išreiškiamas tęstinis įsipareigojimas, t. y. noras dirbti tokioje organizacijoje, kurioje jaustūsi materialiai saugūs. Taip pat teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys pasireiškia tarp šių savybių ir norminio įsipareigojimo ( $r=0.222$ ,  $p=0.047$ ), kuo darbuotojas labiau motyvuotas, lankstus, valingas, tuo labiau jaučia pareigą dirbti organizacijoje, vertina jos vertybes ir suteikiamas galimybes. Nustatytas silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys tarp darbuotojo savybių ir emocinio įsipareigojimo ( $r=0.131$ ,  $p=0.244$ ). Apžvelgiant darbo charakteristikos veiksnių ryšius su organizaciniu įsipareigojimu, galima pastebėti, jog nustatytas silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys tarp darbo charakteristikų ir emocinio įsipareigojimo ( $r=0.131$ ,  $p=0.243$ ) bei tęstinio įsipareigojimo ( $r=0.211$ ,  $p=0.058$ ). Galima teigti, jog kuo darbuotojui bus labiau užtikrintos tokios darbo charakteristikos, kaip: kolegų, vadovų parama, gera darbo aplinka, nemokamas transportas, subalansuotas darbo krūvis, tuo labiau darbuotojai išreikš emocinį ir tęstinį organizacinį įsipareigojimą organizacijai. Tačiau darbo charakteristikos neturi sąsajų su norminiu įsipareigojimu. Analizuojant organizacinio įsipareigojimo sąsajas su paskutine laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui turinčių veiksnių grupe - organizacinėmis charakteristikomis, galima teigti, jog šie veiksniai neturi sąsajų nei su emociniu įsipareigojimu ( $r=0.068$ ,  $p=0.547$ ), nei norminiu įsipareigojimu ( $r=0.023$ ,  $p=0.836$ ). Tačiau pasireiškia silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys tarp organizacinių charakteristikų, tokių kaip: teisingi ekonominiai mainai, skaidri atlygio sistema, organizacinė kultūra, suteikiamos karjeros perspektyvos ir tęstinio įsipareigojimo ( $r=0.154$ ,  $p=0.170$ ). Galima teigti, jog kuo labiau organizacijoje užtikrinami šie organizacinių charakteristikų veiksniai, tuo stipriau darbuotojas išreikš tęstinį įsipareigojimą.

Gauti sąsajų rezultatai parodė, kad kai kurie laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui turintys veiksniai turi tarpusavio sąsajų su organizaciniu įsipareigojimu, nustatyti tiek stiprūs teigiami statistiškai reikšmingi ryšiai, tiek silpni statistiškai nereikšmingi teigiami ryšiai. Taip pat nustatyta, jog kai kurie veiksniai neturi sąsajų. Būtent dėl šios priežasties toliau šių veiksnių sąsajos bus nagrinėjamos išsamiau, analizuojant kiekvieną veiksnių grupę: darbuotojo savybės ir motyvacija, darbo charakteristikos ir organizacinės charakteristikos, atskirai.

Pirmosios veiksnių grupės – darbuotojo savybių / motyvacijos veiksnių ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų (žr. 10 lentelė, 12 priedas) analizė, rodo, jog stipriausias teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp asmeninės motyvacijos ir tęstinio įsipareigojimo ( $r=0.233$ ,  $p=0.036$ ) bei žmogaus iniciatyvumo ( $r=0.287$ ,  $p=0.009$ ), laikino darbo pasirinkimo, kaip pirmojo žingsnio, galimybės įgyti naujų įgūdžių ( $r=0.517$ ,  $p=0.000$ ) ir tęstinio įsipareigojimo. Taip pat teigiamas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys matomas, tarp žmogaus lankstumo ( $r=0.249$ ,  $p=0.025$ ), asmens valios ( $r=0.269$ ,  $p=0.015$ ), užimamų pareigų organizacijoje ( $r=0.224$ ,  $p=0.044$ ) ir tęstinio įsipareigojimo. Tačiau pasireiškia silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys tarp laikinojo darbo trukmės toje pačioje organizacijoje ( $r=0.173$ ,  $p=0.122$ ), asmens amžiaus ( $r=0.168$ ,  $p=0.133$ ) ir tęstinio įsipareigojimo. Tiriant sąsajas su emociniu įsipareigojimu, išvelgiamas tik vienas teigiamas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys tarp žmogaus iniciatyvumo ( $r=0.280$ ,  $p=0.011$ ) ir emocinio įsipareigojimo. Tokie veiksniai, kaip: asmeninė motyvacija ( $r=0.051$ ,  $p=0.649$ ) ir asmens amžius ( $r=-0.033$ ,  $p=0.767$ ) neturi sąsajų su emociniu įsipareigojimu. Su didžiąją dalimi veiksnių: žmogaus lankstumu ( $r=0.209$ ,  $p=0.061$ ), asmens valia ( $r=0.118$ ,  $p=0.295$ ), laikinojo darbo trukme toje pačioje organizacijoje ( $r=0.126$ ,  $p=0.261$ ), laikinojo darbo pasirinkimo, kaip pirmojo žingsnio, galimybės įgyti naujų įgūdžių ( $r=0.118$ ,  $p=0.292$ ) ir emociniu įsipareigojimu. Užimamos pareigos organizacijoje turi silpną statistiškai nereikšmingą neigiamą ryšį ( $r=-0.149$ ,  $p=0.184$ ) su emociniu įsipareigojimu. Stipriausias teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp laikinojo darbo pasirinkimo, kaip pirmojo žingsnio, galimybės įgyti naujų įgūdžių ( $r=0.348$ ,  $p=0.001$ ) ir norminio įsipareigojimo. Taip pat pasireiškia silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys tarp asmeninės motyvacijos ( $r=0.101$ ,  $p=0.372$ ), žmogaus lankstumo ( $r=0.170$ ,  $p=0.129$ ), asmens valios ( $r=0.134$ ,  $p=0.231$ ), žmogaus iniciatyvumo ( $r=0.200$ ,  $p=0.073$ ) bei laikinojo darbo trukmės toje pačioje organizacijoje ( $r=0.193$ ,  $p=0.084$ ) ir norminio įsipareigojimo.

10 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojo savybių bei motyvacijos sąsajos

	<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	<b>Norminis įsipareigojimas</b>
<b>Asmeninė motyvacija</b>	r=0.051 p=0.649	r=0.233** p=0.036	r=0.101 p=0.372
<b>Žmogaus lankstumas</b>	r=0.209 p=0.061	r=0.249* p=0.025	r=0.170 p=0.129
<b>Asmens valia</b>	r=0.118 p=0.295	r=0.269* p=0.015	r=0.134 p=0.231
<b>Žmogaus iniciatyvumas</b>	r=0.280* p=0.011	r=0.287** p=0.009	r=0.200 p=0.073
<b>Laikinojo darbo trukmė toje pačioje organizacijoje</b>	r=0.126 p=0.261	r=0.173 p=0.122	r=0.193 p=0.084
<b>Laikinojo darbo pasirinkimas, kaip pirmojo žingsnio, galimybės įgyti naujų įgūdžių</b>	r=0.118 p=0.292	r=0.517** p=0.000	r=0.348** p=0.001
<b>Užimamos pareigos organizacijoje</b>	r=-0.149 p=0.184	r=0.224* p=0.044	r=0.037 p=0.746
<b>Asmens amžius</b>	r=-0.033 p=0.767	r=0.168 p=0.133	r=-0.055 p=0.627

Antrosios veiksnų grupės – darbo charakteristikos veiksnų ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų (žr. 11 lentelė, 13 priedas) analizė, rodo, jog pasireiškia silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys tarp nemokamo transporto į / iš darbo ( $r=0.218$ ,  $p=0.051$ ), vadovų paramos ( $r=0.155$ ,  $p=0.168$ ), darbo aplinkos ( $r=0.117$ ,  $p=0.300$ ) bei pareigybinių instrukcijų apibrėžimo ir laikymosi ( $r=0.147$ ,  $p=0.190$ ) ir emocinio įsipareigojimo. Tačiau tokie veiksniai, kaip: kolegų parama ( $r=-0.029$ ,  $p=0.798$ ), pasitenkinimas darbu ( $r=0.044$ ,  $p=0.695$ ), darbo krūvis ( $r=-0.063$ ,  $p=0.575$ ) bei saviraiškos galimybės ( $r=0.080$ ,  $p=0.478$ ) neturi sąsajų su emociniu įsipareigojimu. Analizuojant tęstinio įsipareigojimo sąsajas šioje veiksnų grupėje, galima išvelgti silpną statistiškai nereikšmingą teigiamą ryšį su nemokamu transportu iš / į darbą ( $r=0.140$ ,  $p=0.212$ ), vadovų parama ( $r=0.203$ ,  $p=0.069$ ), darbo aplinka ( $r=0.210$ ,  $p=0.059$ ), pasitenkinimu darbu ( $r=0.209$ ,  $p=0.061$ ), pareigybinių instrukcijų apibrėžimu ir laikymusi ( $r=0.160$ ,  $p=0.154$ ) bei saviraiškos galimybėmis ( $r=0.172$ ,  $p=0.124$ ). Tačiau tarp kolegų paramos ( $r=0.054$ ,  $p=0.630$ ) bei darbo krūvio ( $r=-0.040$ ,  $p=0.720$ ) ir tęstinio įsipareigojimo sąsajų nėra. Su norminiu įsipareigojimu išvelgiamos tik kelios silpną statistiškai nereikšmingą neigiamą ryšį turinčios sąsajos su kolegų parama ( $r=-0.146$ ,  $p=0.193$ ) ir darbo krūviu ( $r=-0.103$ ,

p=0.362) ir silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys su pareigybinių instrukcijų apibrėžimu ir laikymusi (r=0.133, p=0.235).

11 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo ir darbo charakteristikų sąsajos

	<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	<b>Norminis įsipareigojimas</b>
<b>Kolegų parama</b>	r=-0.029 p=0.798	r=0.054 p=0.630	r=-0.146 p=0.193
<b>Nemokamas transportas į/iš darbo</b>	r=0.218 p=0.051	r=0.140 p=0.212	r=-0.005 p=0.962
<b>Vadovų parama</b>	r=0.155 p=0.168	r=0.203 p=0.069	r=0.083 p=0.462
<b>Darbo aplinka</b>	r=0.117 p=0.300	r=0.210 p=0.059	r=0.002 p=0.988
<b>Pasitenkinimas darbu</b>	r=0.044 p=0.695	r=0.209 p=0.061	r=0.088 p=0.437
<b>Pareigybinių instrukcijų apibrėžimas ir laikymasis</b>	r=0.147 p=0.190	r=0.160 p=0.154	r=0.133 p=0.235
<b>Darbo krūvis</b>	r=-0.063 p=0.575	r=-0.040 p=0.720	r=-0.103 p=0.362
<b>Saviraiškos galimybės</b>	r=0.080 p=0.478	r=0.172 p=0.124	r=0.088 p=0.433

Trečiosios veiksnių grupės – organizacinių charakteristikos veiksnių ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų (žr. 12 lentelė, 14 priedas) analizė, rodo, jog teigiamas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys yra tarp organizacinės kultūros (r=0.239, p=0.031) ir tęstinio įsipareigojimo. Taip pat pasireiškia silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys tarp emocinio įsipareigojimo ir teisingų, objektyvių, sąžiningų, pamatuojamų organizacijos procesų (r=0.112, p=0.320) bei gaunamos naudos iš organizacijos (tiek finansinės, tiek nefinansinės) (r=0.102, p=0.366). Tačiau tarp skaidrios ir aiškios atlygio sistemos (r=0.051, p=0.650), teisingų ekonominių mainų, sąžiningų ir objektyvių pastangų įvertinimo (r=0.044, p=0.697), sklandžios komunikacijos tarp vadovų ir darbuotojų (r=0.056, p=0.620), galimybės tobulėti suteikimo (r=0.077, p=0.493), karjeros perspektyvų suteikimo (r=0.039, p=0.731) bei organizacinės kultūros (r=0.088, p=0.432) sąsajų nėra. Tiriant tęstinį įsipareigojimą, pasireiškia silpnas statistiškai nereikšmingas teigiamas ryšys su sklandžia komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų (r=0.127, p=0.257), teisingų, objektyvių, sąžiningų, pamatuojamų organizacijos procesų (r=0.210, p=0.060), gaunamos naudos iš organizacijos (tiek finansinės, tiek nefinansinės) (r=0.160, p=0.153), galimybės tobulėti suteikimo (r=0.210, p=0.060) bei karjeros perspektyvų suteikimo (r=0.119, p=0.290). Tačiau tarp skaidrios ir aiškios atlygio sistemos (r=0.040, p=0.720), teisingų ekonominių mainų, sąžiningų ir objektyvių pastangų įvertinimo (r=0.055, p=0.628) ir tęstinio įsipareigojimo sąsajų nėra. Analizės metu paaiškėjo, jog pasireiškia silpnas statistiškai nereikšmingas

teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros ( $r=0.122$ ,  $p=0.318$ ) ir norminio įsipareigojimo. Taip pat pasireiškia silpnas statistiškai nereikšmingas neigiamas ryšys tarp teisingų ekonominių mainų, sąžiningu ir objektyvių pastangų įvertinimo ( $r=-0.126$ ,  $p=0.263$ ) ir norminio įsipareigojimo. Tačiau tarp skaidrios ir aiškios atlygio sistemos ( $r=0.016$ ,  $p=0.888$ ), sklandžios komunikacijos tarp vadovų ir darbuotojų ( $r=0.065$ ,  $p=0.562$ ), teisingų, objektyvių, sąžiningų pamatuojamų organizacijos procesų ( $r=0.034$ ,  $p=0.766$ ), gaunamos naudos iš organizacijos (tiek finansinės, tiek nefinansinės) ( $r=0.054$ ,  $p=0.634$ ), galimybės tobulėti suteikimo ( $r=0.037$ ,  $p=0.741$ ) bei karjeros perspektyvų suteikimo ( $r=-0.025$ ,  $p=0.828$ ) sąsajų nėra.

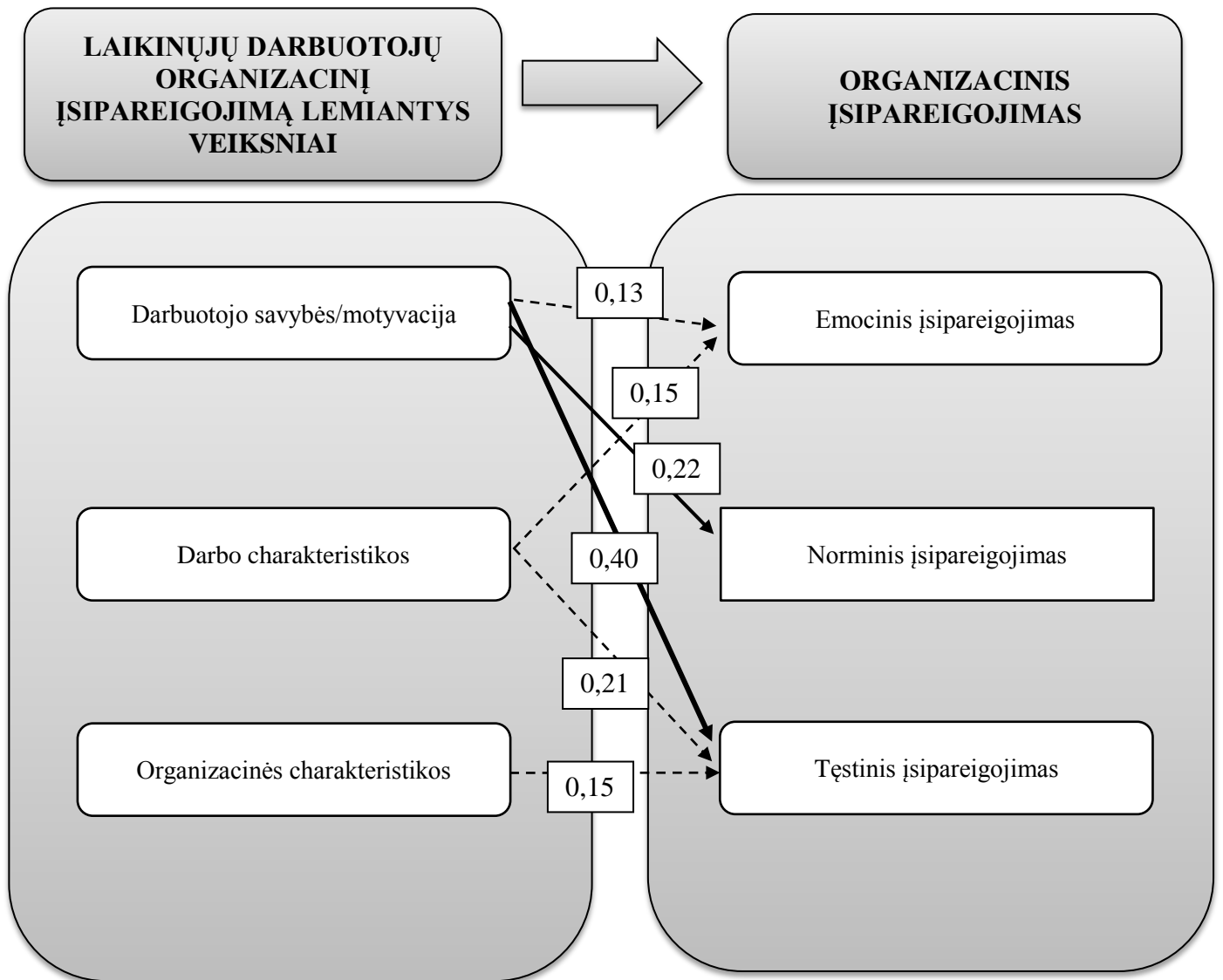
12 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo ir organizacinių charakteristikų sąsajos

	<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	<b>Norminis įsipareigojimas</b>
Skaidri ir aiški atlygio sistema	$r=0.051$ $p=0.650$	$r=0.040$ $p=0.720$	$r=0.016$ $p=0.888$
Teisingi ekonominiai mainai, sąžiningas ir objektyvus pastangų įvertinimas	$r=0.044$ $p=0.697$	$r=0.055$ $p=0.628$	$r=-0.126$ $p=0.263$
Sklandi komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų	$r=0.056$ $p=0.620$	$r=0.127$ $p=0.257$	$r=0.065$ $p=0.562$
Teisingi, objektyvūs, sąžiningi, pamatuojami organizacijos procesai	$r=0.112$ $p=0.320$	$r=0.210$ $p=0.060$	$r=0.034$ $p=0.766$
Gaunama nauda iš organizacijos (tiek finansinė, tiek nefinansinė)	$r=0.102$ $p=0.366$	$r=0.160$ $p=0.153$	$r=0.054$ $p=0.634$
Galimybės tobulėti suteikimas	$r=0.077$ $p=0.493$	$r=0.210$ $p=0.060$	$r=0.037$ $p=0.741$
Karjeros perspektyvų suteikimas	$r=0.039$ $p=0.731$	$r=0.119$ $p=0.290$	$r=-0.025$ $p=0.828$
Organizacinė kultūra	$r=0.088$ $p=0.432$	$r=0.239^*$ $p=0.031$	$r=0.122$ $p=0.318$

Apibendrinus galima teigti, kad jei laikinasis darbuotojas pasižymi tokiomis savybėmis, kaip: asmeninė motyvacija, iniciatyvumas, lankstumas, valia, taip pat, jei laikinąjį darbą pasirinko, kaip pirmąjį žingsnį, galimybę įgyti naujų įgūdžių, jis išreikš tęstinį įsipareigojimą. Šiuos rezultatus galima interpretuoti, taip, jog laikinieji darbuotojai organizacijoje dirba dėl to, kad gauna jų įgūdžius atitinkantį darbo atlygį, kuris jiems leidžia jaustis materialiai saugiais, būtent dėl šio saugumo darbuotojas nori tęsti darbą organizacijoje. Taip pat šiomis savybėmis pasižymintys darbuotojai išreiškia ir norminį įsipareigojimą, jie motyvuoti, lankstūs, todėl jaučia pareigą dirbti organizacijoje, tiki jos vertybėmis, vertina suteikiamas galimybes ir nori išlikti organizacijos nariais. Laikinių darbuotojų tęstinį ir emocinį įsipareigojimą lemia ir darbo charakteristikos, jų įsipareigojimą, tikėjimą organizacija ir norą joje likti skatina nemokamas transportas iš / į darbą, vadovų parama, darbo

aplinka, pasitenkinimas darbu ir saviraiškos galimybės. Tačiau organizacinės charakteristikos, visgi lemia tik tęstinį laikinųjų darbuotojų įsipareigojimą. Laikinuosius darbuotojus įsipareigoti labiausiai skatina organizacinė kultūra – labai svarbus saugumo, tolerancijos jausmas. Kadangi tęstinis įsipareigojimas susijęs su materialiniu saugumu, būtent tai atsispindi ir jį lemiančiuose veiksmuose, t. y. teisingi, objektyvūs, sąžiningi ir pamatuojami organizacijos procesai, tiek finansinė, tiek nefinansinė gaunama nauda iš organizacijos.

SPSS programos pagalba, atlikus Spearmano koreliacijų tarp laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių ir organizacinio įsipareigojimo analizę, sudarytas empiriškai patikrintas laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelis (žr. 16 pav.), išsamesnis modelis pateiktas 18 priede.



**16 pav. Empiriškai patikrintas laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelis**

16 paveiksle matyti, jog stipriausias teigiamas ryšys nustatytas tarp darbuotojo savybių/motyvacijos ir tęstinio bei norminio įsipareigojimo. Silpnas teigiamas ryšys nustatytas tarp darbuotojo savybių ir emocinio įsipareigojimo. Tuo tarpu vertinant organizacinius charakteristikas, nustatytas tik silpnas statistinis ryšys su tęstiniu įsipareigojimu. Darbo charakteristikų ir norminio įsipareigojimo ryšys nenustatytas, tačiau silpnas ryšys pasireiškia su emociniu ir tęstiniu įsipareigojimais. Galima teigti, jog laikinųjų darbuotojų įsipareigojimą labiausiai lemia asmeninės savybės bei motyvacija. Kuo laikinasis darbuotojas iniciatyvesnis, lankstesnis bei motyvuotas, tuo labiau išreiškia organizacinį įsipareigojimą. Taip pat rezultatai rodo, jog darbo aplinka, komunikacija ir kolegų / vadovų parama bei skaidri organizacinė politika turi lemiamą reikšmę laikinųjų darbuotojų įsipareigojimui.

### **4.3. Laikinių darbuotojų organizacinį išpareigojimą lemiančių veiksnių tyrimo diskusija**

Kokybinio tyrimo metu gautos informacijos analizė parodė, jog nepaisant to, pagal kokią sutarties formą (terminuotąją ar nuolatinę) darbuotąs vykdo darbinius išpareigojimus, organizacinį išpareigojimą lemia panašūs veiksniai. Kaip ir kiekvienam darbuotojui, taip ir laikinajam svarbios darbo ir organizacinės charakteristikos, taip pat ne ką mažiau svarbios ir žmogaus asmeninės savybės. Tačiau grupinės diskusijos metu paaiškėjo, jog visgi laikinasis darbuotojas labiau orientuotas į gaunamą naudą iš organizacijos (nemokamas transportas, darbo aplinka, organizacinė kultūra) nei į jam suteikiamą atsakomybę ar sprendimų priėmimo laisvę. Diskusijos dalyvių nuomone, laikinieji darbuotojai nenori prisiimti atsakomybės, galima, daryti prielaidą, jog būtent tai lemia laikinumo statusas, jausmas, jog esi nepilnavertis organizacijos narys, tikimybė, jog laikui bėgant tu nebebūsi organizacijos nariu. Tačiau priešingai nei teigė Nijhofi, Jong ir Beukhofi (1998), jog asmeninės savybės ne vaidina didelio vaidmens nustatant išpareigojimą, diskusijos metu paaiškėjo, jog asmeninės kiekvieno darbuotojo savybės taip pat lemia išpareigojimą ir net patį požiūrį į laikinąjį darbą ar organizaciją. Kiekvienas žmogus yra savitas, vienas yra motyvuotas ateiti į darbą, atlikti jam pavestas funkcijas ir išeiti, kitas yra motyvuotas padaryti, kaip galima daugiau ar kokybiškiau, nors tiek iš jo ir nereikalaujama, vienas mąsto siaurai, tik apie savo funkciją, kitas mąsto plačiai, visos organizacijos ar komandos mastu, jaučia atsakomybę prieš save, komandos narius ir organizaciją, vienam svarbu išgyventi tą dieną ir uždirbti vakarienei, kitas motyvuotas kilti karjeros laiptais, domėtis galimybėmis ir tobulėti. Pastebėtina, jog laikinių darbuotojų organizacinį išpareigojimą lemiantys veiksniai skirtųsi priklausomai nuo to, kokios užimamos pareigos organizacijoje. Nors pastaruoju metu laikinasis darbas jau pastebimas visuose organizaciniuose lygiuose, visgi vis dar laikinasis darbas populiariausias nekvalifikuotos jėgos sektoriuje, tam tikriems sezoniniams darbams atlikti. Būtent tokie laikinieji darbuotojai ir buvo vertinami šiame darbe. Manoma, jog įvertinus laikinus, t. y. dirbančius pagal terminuotas sutartis aukštos kvalifikacijos darbuotojus ar specialistus, kurie sutinka dirbti pagal šią sutarties sąlygą, pvz., kol tam tikras darbuotojas grįš iš vaiko auginimo atostogų, tikėtina būtų gauti šiek tiek kitokie tyrimo rezultatai.

Kiekybinio tyrimo rezultatai prieštarauja Mcdonaldo ir Makino (2009) teiginiui, jog pagrįsta manyti, kad tie, kurie dirba pagal terminuotas ar laikinas darbo sutartis, pripažįstami nesiruošiantys išpareigoti organizacijai arba išreiškia žemesnį išpareigojimo lygį. Visgi rezultatai parodė, jog laikinių darbuotojų išreiškiamas organizacinis išpareigojimas yra didesnis nei vidutinis. Nors emocinis išpareigojimas laikomas labiausiai pageidautinu organizacijoje, dėl to, jog emociškai išpareigoję darbuotojai, išreiškia tikėjimą organizacijos tikslais ir vertybėmis ir atlieka daugiau nei iš jų yra reikalaujama, visgi laikųjų darbuotojų tarpe, kaip rodo anketinės apklausos rezultatai, labiausiai



išreiškiamas tęstinis įsipareigojimas. Atrastos reikšmingos sąsajos patvirtino, jog asmeninės savybės vaidina svarbų vaidmenį nustatant įsipareigojimą. Asmens valia, lankstumas, asmeninė motyvacija, tai tie veiksniai, kurie lemia laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Taip pat pagrįsta manyti, jog laikinųjų darbuotojų įsipareigojimą lemia ir darbo bei organizacinės charakteristikos. Nors santykis nerastas tarp atlygio ir įsipareigojimo, visgi laikinieji darbuotojai orientuoti į gaunamą naudą iš organizacijos. Įsipareigoti juos skatina nemokamas transportas iš /į darbą, tinkama darbo aplinka, priimtina organizacinė kultūra, jaučiama vadovų parama. Rezultatai patvirtino Waltono (1985) nuomonę, jog yra pagrįsta manyti, kad organizacinis įsipareigojimas didesnis plokščiose organizacijose, kur remiamasi bendrais tikslais, jaučiamas atvirtas bendravimas. Būtent tai ir atsispindi laikinųjų darbuotojų atsakymuose, jie nori jausti kolegų ir vadovų paramą, jaustis pilnaverčiais organizacijos nariais, turėti galimybę paveikti sprendimus susijusius su jų pačių darbu.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus teorinę analizę galima teigti, jog darbuotojų organizacinis įsipareigojimas, tai būseną jungianti darbuotoją su organizacija, ryšys tarp individo ir organizacijos. Nors literatūroje pateikiama daug organizacinio įsipareigojimo apibrėžimų, tačiau juose visuose akcentuojamas individo ir organizacijos ryšys. Apibendrintai galima teigti, jog yra plati įsipareigojimų tipų įvairovė, priklausomai nuo to į ką įsipareigojimas yra nukreiptas. Dažniausiai organizacinis įsipareigojimas skirstomas į emocinį, norminį ir tęstinį, kurie pasireiškia per individo supratimą ir tvirtą tikėjimą organizacijos tikslais ir vertybėmis, norą įdėti daugiau pastangų nei reikalaujama vardan organizacijos bei stiprų norą būti ir likti organizacijos nariu. Tai ilgalaikis procesas, vedamas asmeninio pasirinkimo. Moksliniuose šaltiniuose teigiama, jog daugelis įmonių organizacinį įsipareigojimą apibrėžia, kaip vieną svarbiausių rodiklių, nes būtent šis reiškinys padeda įmonėms generuoti tvaresnius veiklos rezultatus (t. y. sumažėjusios pravaikštos, padidėjęs darbo našumas, apyvarta, pasitenkinimas darbu). Galima teigti, jog tarp organizacinio įsipareigojimo ir organizacijos veiklos rezultatų yra stiprus teigiamas ryšys. Visgi literatūroje teigiama, kad darbuotojai, dirbantys pagal trumpalaikias ar terminuotas darbo sutartis, pripažįsta nesiruošiantys įsipareigoti organizacijai arba išreiškia žymiai žemesnį įsipareigojimo lygį. Organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo kompetetingų darbuotojų kiekio, bet ir kaip skatinamas įsipareigojimas organizacijai, kurį skatinti gali įvairūs veiksniai.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, jog yra išskiriama plati organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių įvairovė, vieni autoriai šiuos veiksnius įvardina labai koncentruotai, kiti plačiai. Tačiau beveik visi autoriai išskiria tokius veiksnius, kaip: organizacinės vertybės; šiuolaikinės vadybos praktikos, kurios leidžia efektyvinti darbuotojų darbą; žmonių išteklių vadybos praktika, kuri padeda kurti patenkintą darbo jėgą, investuojant į darbuotojų mokymus, organizacinį teisingumą, santykių su vadovybe ir kolegomis ugdymą bei pasitikėjimą. Manoma, kad asmeninės savybės ne vaidina didelio vaidmens nustatant įsipareigojimą, tuo tarpu darbo ir organizacinės charakteristikos yra lemiamos prognozuojant organizacinį įsipareigojimą. Taip pat analizuojant laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą labai svarbu įvertinti būtent laikinojo darbo pasirinkimo priežastis, kurios gali lemti skirtingą šių darbuotojų išreiškiamą organizacinio įsipareigojimo lygį. Visgi apibendrinus galima teigti, jog laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemia tokios veiksnių grupės, kaip: darbuotojo savybės / motyvacija (amžius, darbo stažas organizacijoje ir t. t.), darbo charakteristikos (darbo pabūdis, dalyvavimas sprendimų priėmime, individuali atsakomybė) ir organizacinės charakteristikos (vadovavimo stilius, komunikacija, karjeros perspektyvos, galimybė mokytis).

3. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, jog respondentų nuomone, laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui lemiamą reikšmę turi tokios darbuotojo savybės, kaip iniciatyvumas, lankstumas. Labai svarbi ir motyvacija. Grupinės diskusijos dalyviai eliminavo lyties charakteristiką, kaip laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantį veiksnį, tai patvirtina ir kiekybinio tyrimo rezultatais nustatytas silpnas nereikšmingas ryšys tarp lyties ir emocinio įsipareigojimo. Grupinės diskusijos metu paaiškėjo, jog labai svarbios darbo ir organizacinės charakteristikos. Nors apklaustųjų nuomone, teisingi ekonominiai mainai, organizacinis teisingumas, atlygio sistema labai svarbūs prognozuojant laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, rezultatai parodė, jog nėra ryšio tarp atlygio sistemos ir organizacinio įsipareigojimo. Laikinus darbuotojus įsipareigoti skatina ne darbo užmokesčio dydis, bet ne finansinė nauda, tai parama, palaikymas, komunikacija, darbo aplinka.
4. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, jog visgi laikinieji darbuotojai išreiškia didesnę nei vidutinę organizacinį įsipareigojimą, tačiau nors emocinis įsipareigojimas laikomas labiausiai pageidaujamu organizacijose, laikinųjų darbuotojų tarpe stipriausiai išreiškiamas tėstinis įsipareigojimas. Tai reiškia, jog darbuotojai nori likti organizacijoje, nes mano, jog jiems reikia, jie įvertina gautą socialinę ir ekonominę naudą ir jaučia pareigą likti joje, šis įsipareigojimas paremtas mainų principu ir noro likti organizacijoje dėl materialinio saugumo. Tiriant ryšį tarp organizacinio įsipareigojimo ir laikinųjų darbuotojų charakteristikų, rastas stiprus teigiamas ryšys tarp amžiaus ir įsipareigojimo, galima teigti, jog kuo vyresnis darbuotojas tuo išreiškiamas stipresnis organizacinis įsipareigojimas. Tuo tarpu tarp laikinųjų darbuotojų įsipareigojimo ir išsilavinimo sąsajų rasti nepavyko, o tiriant lyties charakteristiką nustatytas silpnas nereikšmingas ryšys su emociniu įsipareigojimu. Taip pat nustatyti reikšmingi ryšiai tarp laikinųjų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo ir jį lemiančių veiksnių. Nors literatūroje teigiama, jog asmeninės savybės ne vaidina didelio vaidmens nustatant darbuotojų įsipareigojimą, tiriant laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą rezultatai parodė kontraversiškus rezultatus. Rastos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp laikinųjų darbuotojų tėstinio įsipareigojimo ir darbuotojų asmeninių savybių, tokių kaip: iniciatyvumas, valia, lankstumas, asmeninė motyvacija. Tai reiškia, jog darbuotojai turintys šias savybes, tikėtina išreikš stipresnę organizacinį įsipareigojimą. Rezultatai patvirtino ryšį ir tarp organizacinio laikinųjų darbuotojų įsipareigojimo ir tokių darbo charakteristikų, kaip: vadovų parama, darbo aplinka, nemokamas transportas iš / į darbą bei organizacinių charakteristikų - organizacinės kultūros, teisingų, objektyvių, sąžiningų, pamatuojamų organizacijos procesų bei galimybės tobulėti suteikimo. Galima teigti, jog jei įmonė sugebės užtikrinti šias sąlygas, laikiniejiems darbuotojams bus būdingas aukštesnis organizacinis įsipareigojimas.

5. Norint, kad laikinieji darbuotojai būtų įsipareigoję organizacijai, būtina investuoti į žmonių išteklių vadybos praktiką. Nors darbuotojai samdomi laikinajam darbui, reikia atsižvelgti į darbuotojų atranką, atsirinkus motyvuotus, iniciatyvius darbuotojus galima užsitikrinti įsipareigojimą organizacijai. Svarbu, jog pati organizacijos vadovybė sukurtų tinkamą darbo aplinką, pasitikėjimą, sklandžią komunikaciją, užtikrintų tiek vadovybės, tiek kolegų paramą. Siekiant plėtoti laikinųjų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai reiktų investuoti į vidinę komunikaciją įmonėje, mažinti laikinųjų ir nuolatinių darbuotojų atskirtį, visiems užtikrinant vienodas darbo sąlygas.

## LITERATŪRA

- Administracija.lt (2012, Lapkričio 19). Kas yra darbuotojų įsitraukimas. *Centrinė straipsnių administracija*. [žiūrėta 2016-04-09]. Prieiga per internetą <http://www.administracija.lt/kas-yra-darbuotoju-isisitraukimas/>
- Allen, N. ir Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Byčienė D. (2012, Vasario 27). Darbo nuoma įdarbinimo rinkos neišjudino. *Respublika.lt* [žiūrėta 2017-04-22]. Prieiga per internetą [http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/verslas/darbo\\_nuoma\\_idarbinimo\\_rinkos\\_neisjudino/](http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/verslas/darbo_nuoma_idarbinimo_rinkos_neisjudino/)
- Breugel, G., Olffen, W. ir Olie, R. (2005). Temporary Liaisons: The Commitment of ‘Temps’ Towards Their Agencies. *Journal of Management Studies*, 42.
- Brown, S., McHardy, J., McNabb, R. ir Taylor, K. (2011). Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty. Cambridge Dictionary (2017). Meaning of „commitment“. *Dictionary Cambridge*. [žiūrėta 2016-11-29]. Prieiga per internetą <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/commitment>
- Cheah, C. (2016). An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 167-174.
- Cibulskas G. ir Petrienė N. (2014). Darbuotojų nuoma – svarba, trūkumai, galimybės, kitų šalių patirtis. *Švietimo problemas analizė*, 2.
- Collier, J. ir Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1.
- Cuyper, N. ir Emmerik, H. (2011). Temporary employment Costs and benefits for (the careers of) employees and organizations. *Career Development International*, 16, 104-111.
- Diskienė, D. ir Tamoševčienė, K. (2014). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pastenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai*, p. 89-102.
- Djibo, I., Desiderio, K. ir Price, N. (2010). Examining the Role of Perceived Leader Behavior on Temporary Employees’s Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *Human Resources Development Quarterly*, 21.
- Dogar, N. (2008). Relations between organizational commitment and demographic factors: a research in banking sector. *International Scientific Journal*.
- Eurostat (2014). Proportion of employees with a contract of limited duration. *Europa.eu*. [žiūrėta 2016-04-09]. Prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

explained/index.php/File:Proportion\_of\_employees\_with\_a\_contract\_of\_limited\_duration,\_age\_group\_15%E2%80%9364,\_2014\_(%25\_of\_total\_employees)\_YB16.png

Eurostat (2015). Proportion of persons employed with a contract of limited duration, 2015. *Europa.eu*. [Žiūrėta 2016-05-22]. Prieiga per internetą [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Proportion\\_of\\_persons\\_employed\\_with\\_a\\_contract\\_of\\_limited\\_duration,\\_age\\_group\\_20%E2%80%9364,\\_2015\\_\(%25\\_of\\_total\\_employment\)\\_YB16\\_III.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Proportion_of_persons_employed_with_a_contract_of_limited_duration,_age_group_20%E2%80%9364,_2015_(%25_of_total_employment)_YB16_III.png)

Finegan, J. (2000). The Impact of Person-organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 3, 149-169.

Han, S., Moon, S. ir Yun, E. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22, 15-20 .

He, Y., Li, W. ir Lai, K. (2010). Service climate, employee commitment and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5, 592-607.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 4.

Jong, J., Cuyper, N., Witte, H., Sillo, I. ir Benhard – Oettel, C. (2007). Motives for accepting temporary employment: a typology. *International Journal of Manpower*, 3, p. 237 – 252.

Kanya, V., Matic, D. ir Pavlovic, J. (2016). The Influence of Demographics, Job Characteristics and Characteristics of Organizations on Employee Commitment. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13.

Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.

Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2.

Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1.

Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksnių sąveikos. *Tiltai*, 1.

Kazlauskaitė, R., Bučiunienė, I. ir Turauskas, L. (2006). Building employee commitment in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, 3, 300-314.

Kilungu, M., Mukulu, E. ir Sakwa, M. (2014). Job-Related Factors and their Influence on Organizational Commitment of Part-Time Academic Staff in Institutions of Higher Education in Nairobi and Mombasa Cities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 5.

Lazauskaitė – Zabielskė, J., Bagdžiūnienė, D., Balsienė, R., Urbanavičiūtė, I. ir Žukauskaitė, I. (2014). *Darbuotojas – darbas – organizacija*. Vilnius, 2014.

- Lietuvos respublikos seimas (2011, Gruodžio 1). Lietuvos Respublikos įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymas. *Teisės aktų registras* [žiūrėta 2017-04-22]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AFA54B21F8C3>
- Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
- Manager.lt, (2008, Lapkričio 27). Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. [žiūrėta 2017-04-22]. Prieiga per internetą <http://www.manager.lt/blog/articles/view/sekmes-veiksniai-lemiantys-darbuotoju-ispareigojima-organizacijai>
- Mažeikienė, J. (2016, Gegužės 17). Kaip motyvuoti nemotyvuotus darbuotojus. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2016-05-22]. Prieiga per internetą <http://vz.lt/vadyba/personalo-valdymas/2016/05/17/kaip-motyvuoti-nemotyvuotus-darbuotojus#ixzz49B03R232>
- Mcdonald, D. ir Makin, P. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, p. 84-91.
- Meyer, J. ir Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, p. 323- 337.
- Moorman, R. ir Harland, L. (2002). Temporary employees as good citizens: factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17.
- Mrazauskaitė L. (2016, Sausio 29). Vienas iš 500 darbuotojų – laikinas. *Lietuvos žinios*. [žiūrėta 2016-04-02]. Prieiga per internetą <http://lzinios.lt/lzinios/Ekonomika/vienas-is-500-darbuotoju-laikinas/216961>
- Muzzolon, C., Spoto, A. ir Vidotto, G. (2015). Why choose a temporary employment?. *International Journal of Manpower*, 8, 1146 – 1163.
- Nguyen, T., Mai, K. ir Nguyen, P. (2014). Factors Affecting Employees Organizational Commitment – A Study of Banking Staff in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 2.
- Nijhof, W., Jong, M. ir Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 6, 243 – 248.
- Olum, Y. (2004). Modern management theories and practices. *Kenya School of Monetary Studies*.
- Pakalkaitė L. (2006, Gruodžio 10). Emocinis įsipareigojimas. *Vadovų pasaulis* [žiūrėta 2017-04-22]. Prieiga per internetą <http://www.vakarai.lt/article.php?id=44>
- Pearce, J. (1993). Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers. *Journal of Management*, 5, p. 1082-1096.
- Robinson D. (n.d.). Defining and Creating Employee Commitment: A review of current research. *The Institute for Employment Studies*.

- Salami, S. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10, 31-38.
- Shepherd, J. ir Mathews, B. (2000). Employee commitment: academic vs practitioner perspectives. *Employee Relations*, 6, 555-575.
- Starnes, B. ir Truhon, S. (2001). A Primer on Organizational Commitment. *Human Development & Leadership Division*.
- Stum, D. (2001). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy&Leadership*, 4, 4-9.
- Valackevičienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
- Vinkuvienė, A. (2013). Kaip darbuotojų įsitraukimas siejasi su organizacijos veiklos sėkme. Best employee study. *OVC Consulting*. [žiūrėta 2016-04-09]. Prieiga per internetą [http://ovc.lt/wp-content/uploads/2013/10/BES-2013\\_LT1.pdf](http://ovc.lt/wp-content/uploads/2013/10/BES-2013_LT1.pdf)
- Wahaibi, S. (2016). Factors Influencing Organization Commitments: A Review of Recent Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6.
- Walton, R. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2017-03-21]. Prieiga per internetą <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>
- Wandera, T. (2011). The effects of short term employment contract on an organization: a case of Kenya a forest service. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1, 184-204.
- Watson L. (2008). Factors Influencing Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Radiol Technol*, 80, p. 113-122.
- Wiener, Y. ir Gechman, A. (1977). Commitment: A Behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 1, p. 47-52.
- Wimalasiri, J. ir Kouzmin, A. (2000). A comparative study of employee involvement initiatives in Hong Kong and the USA. *International Journal of Manpower*, 21, 614-634.
- Wright, P. ir Kehoe, R. (2007, Sausio 12). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Digital Commons*. [žiūrėta 2016-05-22]. Prieiga per internetą <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/472>



**LAIKINŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ  
APRAŠAS**

<b>Darbuotojo savybės/motyvacija</b>	
Amžius	Asmens amžius.
Lytis	Asmens lytis.
Išsilavinimas	Išsilavinimas įgyjamas mokymosi įstaigose (vidurinis, aukštesnysis, aukštasis).
Darbo patirtis/stažas	Tai laikas, kurio metu asmuo turėjo darbo santykius.
Santuokinis statusas	Santuokinis statusas – vienišas/vedęs/ išsiskyręs.
Emocinis intelektas	Žmogaus sugebėjimas įgyti emocines žinias bei įgūdžius ir visa tai pritaikyti realiame gyvenime.
Lankstumas	Sugebėjimas peržengti standartinio mąstymo nubrėžtas ribas, prisitaikyti prie naujų aplinkybių.
Asmeninė motyvacija	Asmens turimi poreikiai, interesai, įsitikinimai, vertybės bei gyvenimo tikslas.
Asmens valia	Gebėjimas sąmoningai valdyti savo veiklą ir elgesį, padedantis įveikti kliūtis siekiant tikslo, vidinė paskata.
Iniciatyvumas	Motyvacija ir gebėjimas savarankiškai veikti, priimti sprendimus.
Kompetencija	Gebėjimas atlikti tam tikrą konkretų darbą. Kompetencija apima patirtį, įgūdžius ir žinias, dažnai ir tam tikras asmenines savybes.
Statusas organizacijoje	Užimamos pareigos organizacijoje.
Pasirinkimo priežastis - savo noru pasirinko laikiną darbą	Laikiną darbą pasirinko savo noru. Tokiomis aplinkybėmis, žmogus turi mažai paskatų daryti daugiau nei reikalauja minimalūs darbo reikalavimai.
Pasirinkimo priežastis - dirba laikiną darbą ne savo noru	Pasirino laikiną darbą dėl alternatyvų stokos, tačiau norėtų nuolatinės darbo vietos.
Pasirinkimo priežastis - laikiną darbą pasirinko, kaip pirmą žingsnį, galimybę įgyti naujų įgūdžių	Laikiną darbą pasirinko dėl patirties ir įgūdžių stokos, tačiau jie stengsis dėti daugiau pastangų tikėdamiesi, kad jie gaus pasiūlymą dirbti pilnu etatu, kai tik tokia galimybė taps prieinama.
<b>Darbo charakteristikos</b>	
Darbo aplinka	Darbo vietą supanti erdvė.
Individuali atsakomybė	Būtinybė, pareiga atsakyti už individualų elgesį, veiką.
Užduočių įvairovė	Nemonotoniškas darbas, įvairios, skirtingos užduotys.
Darbo krūvis	Atlikto darbo kiekis ir intensyvumas per laiko vienetą.
Vadovų parama	Tai vadovų dėmesys, palaikymas ir bendravimas.
Kolegų parama	Tai geri santykiai su kolegomis, jų dėmesys, palaikymas, bendradarbiavimas.
Pasitenkinimas darbu	Individo nuostata į savo darbą.
Priėjimas prie išteklių	Galimybė naudotis organizacijos ištekliais, sklandesniam ir efektyvesniam darbo atlikimui.
Dalyvavimas priimant sprendimus	Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, atsakomybės suteikimas, nuomonės išklausymas, diskusijos.
Saviraiškos galimybės	Galimybė atskleisti tam tikrus gabumus, išsiskirti iš aplinkinių, atkreipti į save dėmesį, jaustis reikalingu. Galimybė dirbti tokį darbą, kuris atitiktų sugebėjimus ir pomėgius, patenkintų savigarbą.
Įgaliojimai ir teisės	Galimybė darbuotojui naudotis organizacijos ištekliais ir suteikti asmeninius įgaliojimus, konkrečiai aprašant už kokius veiksmus ar sritis atsako darbuotojas.
<b>Organizacinės charakteristikos</b>	
Organizacinis teisingumas	Visi organizaciniai procesai teisingi, sąžiningi, objektyvus,

	pamatuojami.
Galimybė tobulėti	Galimybė tobulėti, mokytis, gilinti profesines žinias, įsitraukti į naujas veiklas.
Dalijimasis žiniomis	Vadovybės dalijimasis žiniomis su darbuotojais (know-how, bendroji informacija, specifinės žinios, teisinga praktika, patirtis).
Vertybių sutapimas	Organizacijos ir darbuotojo esminių vertybių sutapimas ir pripažinimas.
Komunikacija	Sklandus bendravimas tarp vadovų ir darbuotojų.
Mokymai	Galimybė gilinti profesines žinias tiek organizacijoje, tiek už jos ribų.
Darbo ir gyvenimo balansas	Sugebėjimas atrasti asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyrą.
Atlygio sistema	Tai visuma atlygio paketo elementų, kuriuos įmonė naudoja siekdama pritraukti pačius geriausius darbuotojus, juos motyvuoti ir išlaikyti.
Organizacinė kultūra	Tai organizacijos vertybės, įsitikinimai ir papročiai.
Vadovavimo stilius	Tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe tam, kad paskatintų pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų.
Karjeros perspektyvos	Sudarytos galimybės karjerai, galimybė kilti pareigose ar net keisti pareigybę.
Teisingi ekonominiai mainai	Darbas ir pastangos būtų objektyviai ir sąžiningai įvertinti materialiai.
Nauda iš organizacijos	Gauta finansinė ir nefinansinė nauda iš organizacijos (atlygis, mokymai, žinios, nefinansinės motyvacinės priemonės, kontaktai, pažintys ir t.t.).
Abipusis ryšys tarp darbdavio ir darbuotojo	Ryšys, kurį užmezgę du taškai gali keistis informacija abiem kryptimis, tai dalijimasis žiniomis, idėjomis, mintimis. Pasitikėjimas vienas kitu.
Finansiniai veiksniai (pensija, darbo apsauga)	Mokami mokesčiai nuo atlyginimo (gyventojų pajamų mokestis, privalomas sveikatos draudimas, valstybinio socialinio draudimo įmoka, įmoka į Garantinį fondą).
Šiuolaikinės vadybos praktika (5S, Kaizen)	Lean metodai, skatinantys darbuotojus teikti ir įgyvendinti savo pasiūlymus, procesų tobulinimas, vizuali, tvarkinga darbo aplinka.
Žmonių išteklių srauto valdymas	Veiksmingas darbuotojo integravimas organizacijoje nuo atrankos ir įdarbinimo, adaptacijos, vertinimo ir atsisveikinimo.

Mieli respondentai,

KTU Ekonomikos ir vadybos fakulteto studentė K. Perevičiūtė atlieka tyrimą tema „Laikinių darbuotojų organizacinę išsipareigojimą lemiantys veiksniai“. Šiuo tyrimu siekiama atrinkti svarbiausius laikinių darbuotojų organizacinę išsipareigojimą lemiančius veiksnius. Prašau diskusijos metu kiekvienoje laikinių darbuotojų organizacinę išsipareigojimą lemiančių veiksnių grupėje atrinkti 8 labiausiai reikšmingus veiksnius ir jeigu manote, kad kokio nors svarbaus trūkstas įrašykite.

Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti tikslesnių rezultatų.

		<b>Atrinkti veiksniai</b>
<b>Darbuotojo savybės/motyvacija</b>		
Amžius	Asmens amžius.	
Lytis	Asmens lytis.	
Išsilavinimas	Išsilavinimas įgyjamas mokymosi įstaigose (vidurinis, aukštesnysis, aukštasis).	
Darbo patirtis/stažas	Tai laikas, kurio metu asmuo turėjo darbo santykius.	
Santuokinis statusas	Santuokinis statusas – vienišas/vedęs/ išsiskyręs.	
Emocinis intelektas	Žmogaus sugebėjimas įgyti emocines žinias bei įgūdžius ir visa tai pritaikyti realiame gyvenime.	
Lankstumas	Sugebėjimas peržengti standartinio mąstymo nubrėžtas ribas, prisitaikyti prie naujų aplinkybių.	
Asmeninė motyvacija	Asmens turimi poreikiai, interesai, įsitikinimai, vertybės bei gyvenimo tikslas.	
Asmens valia	Gebėjimas sąmoningai valdyti savo veiklą ir elgesį, padedantis įveikti kliūtis siekiant tikslo, vidinė paskata.	
Iniciatyvumas	Motyvacija ir gebėjimas savarankiškai veikti, priimti sprendimus.	
Kompetencija	Gebėjimas atlikti tam tikrą konkretų darbą. Kompetencija apima patirtį, įgūdžius ir žinias, dažnai ir tam tikras asmenines savybes.	
Statusas organizacijoje	Užimamos pareigos organizacijoje.	
Savo noru pasirinko laikiną darbą	Laikiną darbą pasirinko savo noru. Tokiomis aplinkybėmis, žmogus turi mažai paskatų daryti daugiau nei reikalauja minimalūs darbo reikalavimai.	
Dirba laikiną darbą ne savo noru	Pasirino laikiną darbą dėl alternatyvų stokos, tačiau norėtų nuolatinės darbo vietos.	

Laikiną darbą pasirinko, kaip pirmą žingsnį, galimybę įgyti naujų įgūdžių	Laikiną darbą pasirinko dėl patirties ir įgūdžių stokos, tačiau jie stengsis dėti daugiau pastangų tikėdamiesi, kad jie gaus pasiūlymą dirbti pilnu etatu, kai tik tokia galimybė taps prieinama.	
<b>Papildomai įrašyti</b>		
<b>Darbo charakteristikos</b>		
Darbo aplinka	Darbo vietą supanti erdvė.	
Individuali atsakomybė	Būtinybė, pareiga atsakyti už individualų elgesį, veiką.	
Užduočių įvairovė	Nemonotoniškas darbas, įvairios, skirtingos užduotys.	
Darbo krūvis	Atlikto darbo kiekis ir intensyvumas per laiko vienetą.	
Vadovų parama	Tai vadovų dėmesys, palaikymas ir bendravimas.	
Kolegų parama	Tai geri santykiai su kolegomis, jų dėmesys, palaikymas, bendradarbiavimas.	
Pasitenkinimas darbu	Individo nuostata į savo darbą.	
Priėjimas prie išteklių	Galimybė naudotis organizacijos ištekliais, sklandesniam ir efektyvesniam darbo atlikimui.	
Dalyvavimas priimančioms sprendimams	Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, atsakomybės suteikimas, nuomonės išklauskymas, diskusijos.	
Saviraiškos galimybės	Galimybė atskleisti tam tikrus gabumus, išsiskirti iš aplinkinių, atkreipti į save dėmesį, jaustis reikalingu. Galimybė dirbti tokį darbą, kuris atitiktų sugebėjimus ir pomėgius, patenkintų savigarbą.	
Įgaliojimai ir teisės	Galimybė darbuotojui naudotis organizacijos ištekliais ir suteikti asmeninius įgaliojimus, konkrečiai aprašant už kokius veiksmus ar sritis atsako darbuotojas.	
<b>Papildomai įrašyti</b>		
<b>Organizacinės charakteristikos</b>		
Organizacinis teisingumas	Visi organizaciniai procesai teisingi, sąžiningi, objektyvūs, pamatuojami.	
Galimybė tobulėti	Galimybė tobulėti, mokytis, gilinti profesines žinias, įsitraukti į naujas veiklas.	
Dalijimasis žiniomis	Vadovybės dalijimasis žiniomis su darbuotojais (know-how, bendroji informacija, specifinės žinios, teisinga praktika, patirtis).	
Vertybių sutapimas	Organizacijos ir darbuotojo esminių vertybių sutapimas ir pripažinimas.	
Komunikacija	Sklandus bendravimas tarp vadovų ir darbuotojų.	
Mokymai	Galimybė gilinti profesines žinias tiek organizacijoje, tiek už jos ribų.	
Darbo ir gyvenimo balansas	Sugebėjimas atrasti asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyrą.	
Atlygio sistema	Tai visuma atlygio paketo elementų, kuriuos įmonė naudoja siekdama pritraukti pačius geriausius darbuotojus, juos motyvuoti ir išlaikyti.	
Organizacinė kultūra	Tai organizacijos vertybės, įsitikinimai ir papročiai.	
Vadovavimo stilius	Tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe tam, kad paskatintų pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų.	
Karjeros perspektyvos	Sudarytos galimybės karjerai, galimybė kilti pareigose ar net keisti pareigybę.	
Teisingi ekonominiai mainai	Darbas ir pastangos būtų objektyviai ir sąžiningai įvertinti materialiai.	

Nauda iš organizacijos	Gauta finansinė ir nefinansinė nauda iš organizacijos (atlygis, mokymai, žinios, nefinansinės motyvacinės priemonės, kontaktai, pažintys ir t.t.).	
Abipusis ryšys tarp darbdavio ir darbuotojo	Ryšys, kurį užmezgę du taškai gali keistis informacija abiem kryptimis, tai dalijimasis žiniomis, idėjomis, mintimis. Pasitikėjimas vienas kitu.	
Finansiniai veiksniai (pensija, darbo apsauga)	Mokami mokesčiai nuo atlyginimo ( gyventojų pajamų mokestis, privalomas sveikatos draudimas, valstybinio socialinio draudimo įmoka, įmoka į Garatinį fondą).	
Šiuolaikinės vadybos praktika (5S, Kaizen)	Lean metodai, skatinantys darbuotojus teikti ir įgyvendinti savo pasiūlymus, procesų tobulinimas, vizuali, tvarkinga darbo aplinka.	
Žmonių išteklių srauto valdymas	Veiksmingas darbuotojo integravimas organizacijoje nuo atrankos ir įdarbinimo, adaptacijos, vertinimo ir atsisveikinimo.	
<b><i>Papildomai įrašyti</i></b>		

## APKLAUSOS ANKETA

Gerbiamas respondente,  
 KTU Ekonomikos ir vadybos fakulteto studentės K. Perevičiūtė tiria laikinų darbuotojų organizacinį išsipareigojimą lemiančius veiksnius. Jūsų atsakymai padėtų atikti objektyvią analizę. Apklausa yra anoniminė, gauti duomenys bus naudojami tik studijų tikslais. Dėkojame už skirtą laiką.  
*Pasirinkto atsakymo varianto raidę apibraukite arba pažymėkite, kaip nurodyta prie klausimo formuluotės.*

**1. Jūsų amžius:**

- a) Iki 20
- b) 20-29
- c) 30-39
- d) 40-49
- e) 50-59
- f) 60 ir daugiau

**2. Jūsų lytis:**

- a) Vyras
- b) Moteris

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- a) Vidurinis
- b) Profesinis
- a) Aukštesnysis
- b) Aukštasis kolegijos
- c) Aukštasis bakalauro
- d) Aukštasis magistro
- e) Kita \_\_\_\_\_

**4. Išsakykite savo nuomonę apie išsipareigojimą organizacijai. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš esu pasiruošęs/usi įdėti daugiau pastangų nei tikimasi, kad padėti šiai organizacijai būti sėkminga.					
2. Aš pasakoju savo draugams, kokioje puikioje organizacijoje dirbu.					
3. Nesijaučiu labai lojalus/i šiai organizacijai.					
4. Sutikčiau dirbti bet kokioje pozicijoje, siekiant išlaikyti darbą šioje organizacijoje.					
5. Manau, kad mano ir organizacijos vertybės yra labai panašios.					
6. Aš didžiuojuosi, galėdamas/a pasakyti					

kitiems, kad aš esu šios organizacijos dalis.					
7. Aš lygiai taip pat galiu dirbti ir kitoje organizacijoje, jei darbo pobūdis panašus.					
8. Ši organizacija tikrai įkvepia būti pačiu/ia geriausiu/ia atliekant darbą.					
9. Mažas pasikeitimas dabartinėmis aplinkybėmis galėtų paskatinti palikti šią organizaciją.					
10. Labai džiaugiuosi, kad pasirinkau šią organizaciją.					
11. Negaunu tiek naudos, jog pasilikčiau šioje organizacijoje neribotą laiką.					
12. Dažnai man sunku sutikti su šios organizacijos politika svarbiais klausimais, susijusiais su jos darbuotojais.					
13. Man tikrai rūpi šios organizacijos likimas.					
14. Man tai yra geriausia iš visų galimų organizacijų dirbti.					
15. Sprendimas dirbti šioje organizacijoje buvo neabejotinai klaida.					

**5. Išsakykite savo nuomonę apie emocinį įsipareigojimą organizacijai. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Būčiau labai laimingas/a galėdamas/a praleisti visą likusią karjerą šioje organizacijoje.					
2. Aš jaučiu, jog organizacijos problemos, tai mano problemos taip pat.					
3. Aš nesijaučiu šios organizacijos dalimi.					
4. Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.					
5. Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.					
6. Aš nesijaučiu stipriai prisirišęs prie šios organizacijos.					

**6. Išsakykite savo nuomonę apie tęstinį įsipareigojimą organizacijai. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Dabar būtų labai sunku palikti darbą šioje organizacijoje net jei to norėčiau.					
2. Mano gyvenimas būtų stipriai sutrikdytas, jei palikčiau šią organizaciją.					
3. Šiuo metu darbas šioje organizacijoje yra daugiau būtinybė nei noras.					
4. Aš manau turiu per mažai pasirinkimo galimybių, kad palikčiau šią organizaciją.					

5. Vienas iš nedaugelio neigiamų pasekmių paliekant savo darbą šioje organizacijoje būtų kitų prieinamų alternatyvų trūkumas.					
6. Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs (-usi) savęs šiai organizacijai					

**7. Išsakykite savo nuomonę apie normatyvinį įsipareigojimą organizacijai. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš nejaučiu pareigos pasilikti šioje organizacijoje.					
2. Nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu, net jei tai man būtų naudinga.					
3. Jausčiausi kaltas, jei dabar palikčiau šią organizaciją.					
4. Ši organizacija nusipelno mano lojalumo.					
5. Dabar aš nepaliksiu šios organizacijos, nes jaučiu pareigą jai.					
6. Aš jaučiuosi skolingas šiai organizacijai.					

**8. Išsakykite savo nuomonę apie darbuotojo savybių ir motyvacijos įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Asmens amžius daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
2. Užimamos pareigos organizacijoje daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
3. Žmogaus lankstumas daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
4. Žmogaus iniciatyvumas daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
5. Asmeninė motyvacija daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
6. Laikino darbo trukmė toje pačioje organizacijoje daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
7. Asmens valia daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
8. Laikino darbo pasirinkimas, kaip pirmo žingsnio, galimybės įgyti naujų įgūdžių, daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					



**9. Išsakykite savo nuomonę apie darbo charakteristikų įtaką organizaciniam įsipareigojimui.** Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Darbo krūvis daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
2. Pasitenkinimas darbu daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
3. Darbo aplinka daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
4. Saviraiškos galimybės daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
5. Vadovų parama daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
6. Kolegų parama daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
7. Pareigybinių instrukcijų apibrėžimas ir laikymasis daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
8. Nemokamas transportas į/iš darbo daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					

**10. Išsakykite savo nuomonę apie organizacinių charakteristikų įtaką organizaciniam įsipareigojimui.** Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Skaidri ir aiški atlygio sistema daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
2. Teisingi ekonominiai mainai, sąžiningas ir objektyvus pastangų įvertinimas daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
3. Teisingi, objektyvūs, sąžiningi, pamatuojami organizacijos procesai daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
4. Gaunama nauda iš organizacijos (tiek finansinė, tiek nefinansinė) daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
5. Sklandi komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
6. Galimybės tobulėti suteikimas daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
7. Karjeros perspektyvų suteikimas daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					
8. Organizacinė kultūra daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.					

Dėkui už skirtą laiką ir Jūsų nuomonę!

## GRUPINĖS DISKUSIJOS TRANSKRIPTAI

Sveiki, taigi, pradėkime. Pirmiausiai norėčiau jums papasakoti, koku tikslu mes čia susirinkome ir supažindinti su magistrinio darbo tema, pagrindinėmis sąvokomis ir jūsų užduotimi. Taigi rašau magistrinį darbą tema laikinų darbuotojų organizacinį išsipareigojimą lemiantys veiksniai. Noriu paminėti, jog organizacinis išsipareigojimas mokslinėje literatūroje yra nagrinėjamas standartinių santykių kontekste, tačiau nestandartinių darbo susitarimų kontekste (t.y. laikino darbo) atliktą tik keletas tyrimų, kurių rezultatai parodė, kad atsižvelgiant į laikiną darbo sutartį nenuolatiniai darbuotojai turėjo žymiai žemesnį išsipareigojimo lygį. Pagrįsta manyti, kad tie, kurie dirba pagal trumpalaikias sutartis, pripažįsta nesiruošiantys išsipareigoti organizacijai. Laikinas darbas buvo sukurtas papildyti trūkstamą nekvalifikuotą darbo jėgą, tačiau šiandien pozicijos yra kuriamos specialiai laikiniems darbuotojams, laikinus darbuotojus dabar galima sutikti visuose organizacijos lygiuose. Išsipareigojimas apibūdinimas, kaip noras skirti savo laiką ir energiją kažkam, kuo tikima bei pažadas ar bendrovės sprendimas ką nors daryti. Taip pat, kaip grupę procesų sukurtų skatinti visų organizacijos darbuotojų paramą, supratimą ir optimalų indėlį ir išsipareigojimą organizacijai. Išsipareigojimas dar taip pat apibrėžiamas, kaip psichologinė būseną, jungianti individą su organizacija. Tai reiškia supratimą ir tvirtą tikėjimą priimančiosios organizacijos tikslais ir vertybėmis, norą įdėti daugiau pastangų vardan organizacijos bei stiprų norą išlaikyti narystę organizacijoje ir joje likti. Taigi, jums išdalinau lenteles, kuriose yra išskirtos trys laikinų darbuotojų organizacinį išsipareigojimą lemiančių veiksnių grupės, kiekvienoje iš jų jums reikia atrinkti po 8 veiksnius labiausiai, jūsų nuomone, lemiančius laikinų darbuotojų organizacinį išsipareigojimą. Taigi, pirmoji veiksnių grupė – darbuotojo savybės/ motyvacija ir pirmasis veiksnys – amžius.

*<Kad būtų lengviau įsivertinti, nusistatome 5 balų vertinimo sistemą ir kiekvieną veiksnių įvertiname pagal laikrodžio rodyklę. 1 – silpnai lemia laikinų darbuotojų išsipareigojimą organizacijai, 5 – labai stipriai lemia laikinų darbuotojų išsipareigojimą>, <puiki idėja>, <šaunu>, <tai pradedame iš eilės, pagal laikrodžio rodyklę>.*

**Pirmasis veiksnys – amžius, tai yra asmens amžius ar lemia laikinų darbuotojų išsipareigojimą organizacijai?**

*<Tai ar aš suprantu gerai klausimą, tai yra tarkim laikino darbuotojo amžius, ar tai įtakoja ar jisai išsipareigojęs, nu tikrai taip, netgi sakyčiau pakankamai svarbiai, net kokie 4 balai>, <tai 5 balų sistema nutarėm>, <nežinau, nu man kokie 2, ne taip svarbu>, <man labai svarbu – 5>, <aš irgi 5, nes turiu pavyzdį, kad buvo per senas būti laikinu>, <bet ta prasme per senas būti laikinu, man tai kaip tik atrodo, kad čia yra, kaip tik jeigu tau yra apie 50 tu labiau stengiesi saugoti tą darbą, negu kai*

*tau 20 metų>, <bet tu labiau stengiesi būti ten, kur būsi pastovus, jeigu tau bet kokį pasiūlys nors ir prastesnį, tu eisi ten kur bus pastovus>, <tai taip, bet kai tau 50 yra mažesnė tikimybė, kad iškart pasiūlys pastovų, negu, kai tau 20, čia toks nežinau, sunkiau yra vyresniame amžiuje susirasti darbą ir šiaip gal atsakomybė didesnė kai tau 50 negu 20>, <yra visokio amžiaus žmonių yra, kurie žiūri į tą darbą rimtai ir nerimtai>, <bet čia ne apie rimtumą, nu čia ant kiek tu esi įsipareigojęs, tu gali labai imtai žiūrėti, bet tu nejauti ryšio su ta įmone ir ar tau ji kažką reiškia, kai tu esi laikinas tai jaunas tau dar draugai, kolektyvas rūpi, kai vyresnis, tau norisi garantijų kažkokių ir tu būsi nelabai įsipareigojęs, tai labai įtakoja>.*

### **Sekantis, lytis?**

*<Nesvarbu>, <nesvarbu>, <nulis>, <nulis>.*

### **Pas mus gal sunku palyginti, nes nėra vyrų gamyboje, bet literatūroje rašoma, kad moterys yra labiau įsipareigojusios, bet čia imant bendrai, kalbame tik apie laikinus?**

*<Bet kas pas mus tarp laikinų didžiausia kaita, tai dėžinukas, kur dirbo vaikinukas>, <ir sandėly tas pats>, <mano supratimu, neįtakoja>, <aš irgi parašiau, kad neįtakoja, iš patirties>.*

### **Toliau išsilavinimas?**

*<Išsilavinimas, pas mane 0>, <aš tai nemanau, kad čia 0, manau, išsilavinimas daug ką duoda ir tą įsipareigojimą>, <tu nepamiršk, kad tu esi laikinas>, < taip, bet jeigu tu nerandi darbo, jokio, ir tu turi išsilavinimą, nu nežinau, aš rašyčiau 3 kokį>, <nu ir ką tai duoda, tu būsi labiau įsipareigojęs tai įmonei jei tu turi išsilavinimą ar mažiau turi>, < tas išsilavinimas gal keičia tavo tą tokį požiūrį, kad apskritai, kad tu nori turėti darbą, net ir laikinas pradėsi stengiesi, tu labai norėsi, gal tu tapsi tuo nelaikinu>, < bet jeigu čia kalbama apie tokius nekvalifikuotus darbus, jeigu reikia tikrai darbuotojų be jokios kvalifikacijos, tai dažniausiai jie būna be išsilavinimo>, < visokių būna>, <bet tie kurie ateina su išsilavinimu, jie skaito, kad jiems per prastas, ir jie labai viską atsainiai žiūri, apsižiūrėjo, karjeros nepadarysiu ir nu jo taip ir tada aš čia vis tiek tuoj išėisiu, nes čia ne man>, < jeigu taip žiūrėti, gal išsilavinias žmogus pateks į kitą vietą laikiną, bet, manau, kad jis vis tiek nebus tiek įsipareigojęs>, <mano 1, nes tikrai labai mažai įtakoja>.*

### **Na sekantis darbo patirtis/stažas?**

*<Va čia tai duoda, žiūrint kur būna dirbęs ir kiek>, <kuo daugiau darbo patirties turi tuo labiau įsipareigojęs>, <o dar jeigu kuo sunkiau, kur dirbęs>, < nu kokius 3 duodu>, <aš tai manau, kad neturi>, <aš irgi, nes jeigu darbo sąlygos, tai čia kita>, < tai čia gal susijęs su amžiumi, kuo vyresnis tuo didesnė patirtis>, <čia ne apie atsakingumą, jeigu žmogus sąžiningas, jis gali būti visiškai neįsipareigojęs, jis dirba iki kol suskambės skambutis ir gausiu kitą darbą, jis dirba sąžiningai, bet nejaučia įsipareigojimo, kad gal dar padirbti kažkiek daugiau>.*

**Šiek tiek pridursiu, įsipareigojimas yra stengtis daryti daugiau nei iš tavęs reikalauja, atsidėti tai įmonei ir galvoti apie jos gerovę, ne tik apie savo, na čia toks niuansas.**

<Nu šitam, aš irgi duodu 0>, <būna naujai pradėjęs dirbti be stažo žmogus, jam viskas nauja, jis nori išmokti, o čia senai dirbantis man nesvarbu aš šeimą išmaitinu, sąskaitas susimoku>, < tai duoda>, < nu tai duodu 2>, <aš 1>.

### **O kaip dėl santuokinio statuso (vedęs, nevedęs, išsiskyres)?**

<Aš manau, kad tas kažkiek duoda, nes žmogus susituokęs jis jau automatiškai yra įsipareigojęs, tas jo biški pakilęs, tai duodu tų balų minimaliai, nu 1>, <aš kažkaip kaip itk galvočiau atvirkščiai jeigu jis vienas, tai jis kaip tik įmonei labiau įsipareigoję, nes jis neturi kito varianto kas jį išlaikys>, < joo>, <bet jis pats turi užsidirbti>, < gal biški vyras duos pinigų>, <atvirkštinį aš tą įsipareigojimą matau>, <atvirkštinį matai, bet tai irgi įtakoja>, <įtakoja>, <įtakoja faktas>, < arba kai nereikia skubėti namo irgi>, <bet čia vėlgi kokio amžiaus žmogus, jeigu jis jaunas, jam dar reikia skubėti, kad tą antrą pusę susirasti į klubą kažkur>, < į klubą 15val. dienos nenuskubėsi>, < aš 3>, <aš 2>, <aš 1>.

### **Kitas veiksnys būtų emocinis intelektas?**

<Aš tai duodu 0, nes manau, kad tai įtakoja kitus dalykus, bet ne įsipareigojimą>, <aš irgi taip manau>.

### **Lankstumas?**

<4>, < po 4>

### **Kodėl?**

<Todėl, kad lankstus žmogus, sugebės lanksčiai pažiūrėti>

### **Bet ar tai reiškia, kad jis įsipareigos?**

<Nu aš manau>, <bet gl jis sakys nu aš prisiderinsiu labiau prie kito darbo, va gavau pasiūlymą>, <aplamai dirbti laikiną darbą, jau yra didelis lankstumas>, < tikrai taip>, < vien tik ateiti į jį>, < nes tai tikrai susiję su labai didele rizika ir jeigu tu tokio darbo ėmeisi, esi labai lankstus>, ,4>, <2>.

### **Asmeninė motyvacija?**

<Man tekę tokioj kitoj įmonėj turėti laikinų darbuotojų, žinau, kas labai motyvuoja>, <rašiau 0, dėl to kad kai laikinas, labai sunku rasti motyvacijos, kaip tik motyvacija bus susirasti pastovų darbą>, <bet tu čia irgi gali likti pastoviu jei gerai pasirodysi>, <gal dar tokia motyvacija, kad eiti kelis laikinus darbus, motyvacija pastoviai turėti darbą ir dirbti>, <motyvacija bus rasti pastovų darbą>, <aš 4 parašiau>, <4, nes jei neturi motyvacijos tai taip ir bus>.

### **Ką manote, ar valia lemia laikinų darbuotojų įsipareigojimą?**

<Uoj valios reikia>, <reikia valios>, <tai, kaip įsipareigoti, jeigu sukandęs dantis sėdi>, <neradau aš koreliacijos tarp valios ir įsipareigojimo>, <bet žiūrėk, jeigu tu turėsi valios neužgerti ir ateiti į darbą, tai tu ir ateisi>, < aš tai 5 duodu, nes reikia labai didelės valios, nes kai tu tas laikinas ir gali neateiti, tai tu jeigu valios neturėsi, kas antrą dieną neateisi>, < va aš turėsiu valios va psieksiu rekordą su norma ir įmonei nuo to bus geriau ir aš savo valių turėsiu ir priims mane>, <tai nevisiškai

valia>, <na tai užsispyrimas, vidinė paskata, viskas čia gerai>, <nelabai man koreliuoja tie dalykai>, <5>, <aš 3>.

### **Iniciatyvumas?**

<Va čia tai 5>, <mhm>, <aš 0>, <nerieikia, kad žmogus priiminėtų savus sprendimus, kur nereikia>.

### **Bet jeigu baigiau vieną darbą, einu kitur darau, neklausiu?**

<Va jeigu gavo darbą padarė ir eina toliau ir klausia ką man toliau daryti, va čia yra iniciatyva, vietoj to, kad sedėti>, <jeigu jis iniciatyvus, tai vadinasi jam rūpi, kaip daugiau padaryti>, <iš mano pusės žiūrint tas iniciatyvumas gerai, jeigu jisai gerai pats supranta>, <motyvacija ir iniciatyvumas manau labai susiję>, <duodu 4>, <iš to savo duosiu 3>, <žinot posakį, nėra nieko blogiau už durnių su iniciatyva>.

### **Kompetencija?**

<Čia tai man irgi nekoreliuoja>, <man irgi nesusiję>, <čia tai jo>, <nu čia tam laikinam kompetencija, jis gali būti labai kompetetingas, bet jam įsipareigoti neduos>, <0 rašau>, <2>, <3>.

### **Kodėl 3?**

<Tiesiog žmogus, jeigu jis turi kompetencijos turi darbo patirties, yra dirbantis, kažko kažkada išmoko, norėjo, mokėsi, vadinasi jeigu norės dirbti ir čia pasieks ir bus nauda įmonei>, <na manau su nauda įmonei, tikrai žmonės negalvoja, tai galvoja tik patys aukščiausi administraciniai darbuotojai, bet patys tiek ypač laikini, galvoja apie naudą sau ir viskas>.

### **Statusas organizacijoje?**

<4>, <mhm ir aš 4>, <ir aš sutiksiu>, <nu kur ten žinai>.

### **Čia nebūtinai nekvalifikuoti darbuotojai, ateina ir į administraciją, pavyzdžiui laikinai, kol grįš iš vaiko auginimo atostogų?**

<Taip, jeigu tau pasiūlys aukštą statusą, tikrai ateisi>, <kuo aukštesnės pareigos, tuo didesnis atlyginimas, tuo didesnis įsipareigojimas>, <bet sąsajos logiškos>, <kur tu ateisi gatvių šluoti už minimumą ir kur ateisi į sandėlį už didesnę, kur motyvacijos daugiau bus>.

### **Dabar yra laikino darbo pasirinkimo priežastys, tai, ar lems laikino darbuotojo organizacinį įsipareigojimą, tai kad laikiną darbą pasirinko savo noru?**

<Savo noru pasirinko laikiną darbą, aš šitą nesukoreliavau, parašiau 0>.

### **Nes yra tokių, kad jam taip patogiau, jam reikia darbo tam tikram laikui, na pavyzdžiui vasarai, studentai gali tik vasara, tai jis ir pasirinks savo noru tokį darbą?**

<Na taip, jeigu savo noru, tai ir stengsis labiau>, <bet ne nuo to įsipareigojimas tikrai ne didesnis, nes čia jam patogiu, kad jis turės darbą tam tikrą laiką, bet įmonei įsipareigojimo tikrai nebus, aš tikrai nelakstysiu su ledais paskui klientus, nes stoviu sau ir stoviu, ta prasme šitas mano akim žiūrint neįtakuoja įsipareigojimo organizacijai>, <aš sutinku>, <1>, <0>.

### **O jeigu laikiną darbą dirba ne savo noru?**

*<Tai čia jau visai nebus>.*

**Na ieško ieško darbo, na niekaip neranda nuolatinio, niekas nesiūlo, tada pasirenku laikiną?**

*<Tada vis tiek nėra įsipareigojimo>.*

**O jeigu laikiną darbą pasirenka, kaip pirmą galimybę įgyti naujų įgūdžių?**

*<Dėl naujų įgūdžių - ne, bet dėl galimybės gauti nuolatinį bus įsipareigojimas, čia mūsų variantas, čia tas pats kas bandomasis laikotarpis, jeigu tu jam pažadi kažkada ateity nuolatinį vietą, gali duoti įsipareigojimo įmonei, jeigu žinau, kad aš stengsiuosi ir dirbsiu>, <3>, < tada toks žmogus ateina motyvuotas, 3 rašyčiau>.*

**Ar norite ką nors papildyti?**

*<Aš tai pasižymėjau – kiek ilgai toje pačioje organizacijoje dirba laikinu?tai gali turėti tą, kad jeigu ilgai dirba, jam ten patinka, vadinasi jis gaunasi įsipareigojęs>*

**Kokiais balais vertintumėte šitą veiksnį?**

*<Aš 3 duodu>, <aš sutinku, kad laikas daug ką duoda>, <taip, jeigu jį pakvietė vieną, antrą kartą>, <aš 3>.*

**Dabar bus darbo charakteristikos. Pirmasis veiksnys šioje grupėje – darbo aplinka?**

*<Tai labai svarbu, 5>, < tikrai svarbus, žinai ten kur kokiam sandėly daržoves plauna, tai darbo aplinka labai daug ką duoda, aš irgi 5 rašau>, <tuo labiau, kad turime net pavyzdžių, kad pas mus į laikinus yra atėję iš pastovių vietų, kaip ir duoda tą patvirtinimą>, <4>.*

**Individuali atsakomybė, čia jau darbo vietoje?**

*<Nesusiję>, <2>, <niekas nenorės atsakomybės>, <vienas kitas prisiima atsakomybę>, <tai nesusiję su įsipareigojimu organizacijai, jeigu tu sąžiningas, tai tu ir darysi taip>.*

**Kiti sako, jog jeigu žmogus jaučia atsakomybę, jis automatiškai jaučiasi atsakingas už save ir už kitą ir įsitraukia į organizaciją, o jeigu tu jam suteiksi atsakomybę, tuo labiau įtrauksi, tuo labiau jausis atsakingas ir įsipareigojęs?**

*<Nu gal, yra dalis tiesos>, <čia yra mūsų atvejis, kur nenori darbu, kur reikia atsakomybės, susivesti užsakymą, kur neši ne tik savo atsakomybę už save, bet už visą pamainos darbą>, < pavyzdžiui ateini ir sakai, tu stebėk tas tris, kad gerai dirbtų, tai automatiškai duodi žmogui atsakomybę, jis jaučiasi pakylėtas ir svarbus>, <bet labai liūdna kai eini ir sakai jūs žiūrėkit į tuos galiukus čia kokybė ir matai, kad tam žmogui visiškai dzin, iš tų nuobodžiaujančių žvilgnsių>, <rašau 1>, <aš irgi 2>.*

**Užduočių įvairovė?**

*<Va čia tai daug duoda>, <čia gali įvairiai būti>, <aš čia 1 rašau, nes realiai tai individualu, tai nuo kiekvieno žmogaus, nes vienam patiks ta įvairovė, kitam ne>, <aš atsimenu buvo viena vyresnė moteris reguliaturiuose, kuri darė diafragmas, atėjo pas mane sakau nu jūs mokėkit mažiau, tik ne duokit kitų darbų, aš tik diafragmas darysiu, nes aš pasimetu, aš kitų darbų nemoku, visi pyksta, man*

*vienas darbas gerai sekasi, aš tą ir noriu dirbti, tai įvairovė nebūtinai yra gerai>, < toks vidurys>, <3 rašau>.*

### **Darbo krūvis?**

*<Pagal mane labai svarbu, 5>, <svarbu tikrai 5>, <aikšu kur ten tau duos plytas krauti, kur koki lipduką klijuoti>*

### **Vadovų parama?**

*<Labai svarbu, 5>, <man irgi atrodo labai svarbu>.*

### **Kolegų parama?**

*<Irgi svarbu>, <irgi svarbu>, <aš galėčiau pasakyti vadovų parama nėra gerai, jie galvoja eina čia lenda šnekina>, <ne, tai ne, kad kalbina>, <o kad ateina parodo>, <bet va geriau nelįstu prie manęs, aš geriau su kolega psitarsiu>.*

### **Pasitenkinimas darbu?**

*<5>, <tikrai labai svarbu 5>.*

### **Priėjimas prie išteklių?**

*<Bet žiūrėkite čia ne sau, o sklandiasniam darbo atlikimui>, <nemanau, kad čia tas svarbu laikiniems, jiems dzin, jeigu nėra vamzdelių aplinkui, tai viskas dzin, geriau pastovės>, <bet jeigu tau tarkim kokią medžiagą reiks rankomis plėšyti, o ne žirkklėmis kirpti, tai pikta žmonėm, kai kažkokio darbo negali lengviau padaryti>, <dar yra visokių dalykų>, <jeigu jis negaus tų išteklių ir jam bus sunkiau dirbti>, <tai čia darbo aplinka, jeigu ji gera, vadinasi viską turi>.*

### **Dalyvavimas priimant sprendimus?**

*<Aš tai 0 norėčiau rašyti, nes atsakomybės daug kas kratosi>, <kratosi, bet patarti visi nori, o jeigu dar jų patarimu pasinaudosi, kaip sprendimu, tai jiems atrodys, kad jie viską labai gerai patarė>, <bet su tais laikiniais, aš aš čia trumpai dirbu dzin>, <aš 1 parašiau>.*

### **Saviraiškos galimybės?**

*<Nu aš manau pakankamai svarbu, 4>, < čia kaip iš tos Maslow piramidės>, <saviraiška - 5>, < kaip nueini ir paklausi, kaip sekasi, kaip jos nori viską parodyti ir papasakoti, kad reikšmingas tas jų darbas>, <sakau suraskit psrendimą, ką nors darom, kad būtų lengviau, visos stovi ir viso gero, niekas nieko nesiūlo>.*

### **Įgaliojimai ir teisės?**

*<Realiai, čia nelabai aiškus kriterijus, nes to įgaliojimo turi turėti pagal tai koks darbas>, <aš 2>, <tu negali suteikti daugiau teisių negu priklauso pagal darbą>, <čia gal teisė į pertrauką>, <nu bet čia viskas pagal įstatymą>, <1>.*

### **Gal pasiūlytumėte dar kokį veiksnį papildomai?**

*<Aš siūlau transportą į/iš darbo, tai gali pririšti prie įmonės, su taksi nuvežė, atvežė>, <tikrai, turi įtakos, patogų, arti namų, kitur ten dirbti irgi laikinai, bet eini nakti ar vėlai pėstute namo>.*

### **Kiek duodate balų šiam veiksmui?**

<2>, <na tiek daug neįtakoja, kas nenori, tas nenori>, <čia gal būtų dar darbo aprašymas, pareigybinės instrukcijos, kad nebūtų kad vieną dieną tu grindis valysi, kitą dieną lentynas kalsi, montuosi, kitą dieną dar kažką darysi, kai žmogus atėjęs nežino ką jis dirbs, neturi tokio konkretaus darbo, nes žmonės pradeda galvoti, kad mane išnaudoja>, <tai būtų pastovi darbo vieta, toks geras pavadinimas būtų>

### **Kiek įvertintumėte šį veiksmą?**

<Tai 3 galim duoti>, <4 duodu>, <sakyčiau 4>, <pastovi darbo vieta, nu gerai 3>, <tai, kad žmogaus nemėto, o atėjo ir tiksliai žino ką dirba, tokie pavargę žmonės būna>.

### **Dabar būtų organizacinės charakteristikos, organizacinis teisingumas?**

<Teisingumas, tai čia gal alga balta, tai turi įtakos daug>, <turi tas įtakos, kad nebus prieš darbą pasakyta čia kol nepabaigsi namo neisi>.

### **Suteikiama galimybė tobulėti?**

<Ar laikinui tas įtakoja>, <aš tai įvertinau pakankamai aukštai>, <pavyzdžiui šlifavo vamzdžius, o patapo sandėlininku>, <jeigu jis tobulėja daro kažką daugiau>, <4 duodam>, <čia ir su amžiumi susijęs>

### **Dalijimasis žiniomis?**

<Aš tai šito nevertinau, palikau 0>, <jiems ten vienodai>, <vienodai tikrai>, <dalijimasis žiniomis, nei daug turim, nei tam žmogui įdomu>.

### **Vertybių sutapimas. Kiekviena organizacija turi savo vertybes ir žmogus ateina su savo ir ar jos sutampa, kaip manote, turi įtakos įsipareigojimui?**

<Aišku norėsi dirbti ten kur sutampa>, <svarbu, rašyčiau 3>.

### **Komunikacija?**

<Irgi 3>, <nu ne, jeigu gražiai bendrauja visi, tai tikrai liks, nes viena laikina atėjus sako, nieko nesuprantu, kodėl pas jus niekas nerėkia čia, tai sakau kur jūs dirbot, tai prieš tai sako rėkia rėkia, nesupranti ar gerai ar blogai darai>, < sako čia kaip kokiam užsieny jaučiuosi visi sveikinasi, visi šypsosi>.

### **Mokymai?**

<3>, <bet žinai, jie niekur neis, jie nieko nenori, anglų mokytis nenori>, <labai mažai tokių>, <čia vėl priklauso nuo individualių savybių>.

### **Darbo ir gyvenimo balansas?**

<Žiūrėkit mūsų Rolandas kaip nusiziūrėjo merginą iš rūšiavimo, iškarto motyvacija eiti į darbą>, <3>.

### **Atlygio sistema?**

< Pati svarbiausia>, <be diskusijų 5>.



### **Organizacinė kultūra?**

*<Manau, kad įtakoja>, <šventės kai būna, dovanos Kalėdinės, visi tokie dalykai>, <už rezultatus pyragėliai, atrodo kad kas ačiū pasakė>, <2>.*

### **Vadovavimo stilius, kai būna autokratiškas demokratiškas ir pns.?**

*<Dabar rektų ant tavęs pastoviai kas>, <aikšu, turi įtakos>.*

### **Karjeros perspektyvos?**

*<Šitas turėtų būti aukštai, nes jeigu aš ateinu dirbti į gamybą, kaip laikinas, bet žinau, kad aš galiu patapti ir sandėlininku, 4 rašysiu>, <bet pavyzdžiui pas mane buvo tampti padėjėja, tai niekas nenorėjo kilti karjeros laiptais>.*

### **Teisingi ekonominiai mainai?**

*<Tai čia tas pats, kas atlyginimas, tikrai 5>, <tikrai>.*

### **Nauda iš organizacijos?**

*<Tikrai 5>, <bet čia ir nefinansinės>, <čia žinai taksi, pyragėliai, labai svarbu>*

### **Abipusis ryšys tarp darbdavio ir darbuotojo?**

*<Čia kaip pažiūrėsi>, <žiūrint, ką imsime už darbdavį, ar visos organizacijos vadovą, ar tiesioginį>.*

### **Finansiniai veiksniai?**

*<Aš daviau šiek tiek, netgi 3>, <čia su tikėjimusi, kad sodra nebankrutuos>, <svarbu nes kitur ne viską rodo>, <kai sako eini už juodus, tai negaliu nei paskolos pasiimti nei nieko>, <koja susilaužai ir 3 mėn. gulėti už dyką, tai žinai yra kas>, <pavyzdžiui pusia minimumo moka>, <bet jie negalvoja tiek toli, jei trumpalaikis darbas, tai jie iš viso paskolos negauna, tai jie apie pensijas negalvoja, jie žiūri, kad dabar išgyventu, koks jiems skirtumas, geriau daugiau gauna, negu valstybiai atiduos>.*

### **Šiuolaikinės vadybos praktika?**

*<Juos neįtakoja>, <jiems nerūpi, uoj vėl daryti reiks čia>.*

### **Žmonių išteklių srauto valdymas?**

*< Tam laikinam žmogui šimtas metu>, <niekas jiems nerūpi nei kaita, nei ką>.*

### **Gal ką papildomai pridurti turite?**

*<Čia nieko neturėjau papildomai>.*

**Ačiū Jums labai už dalyvavimą ir pagalbą bei indėlį į magistro darbą.**

## APKLAUSOS DUOMENŲ SUVESTINĖ

**1. Jūsų amžius:**

- a. Iki 20 (4 – 4.9%)
- b. 20-29 (37 – 45.6%)
- c. 30-39 (11 – 13.5%)
- d. 40-49 (14 – 17.2%)
- e. 50-59 (14 – 17.2%)
- f. 60 ir daugiau (1 – 1.2%)

**2. Jūsų lytis:**

- a) Vyras (5 – 6.1%)
- b) Moteris (76 – 93.8%)

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- a. Vidurinis (31 – 38.2%)
- b. Profesinis (26 – 32%)
- c. Aukštesnysis (7 – 8.6%)
- d. Aukštasis kolegijos (11 – 13.5%)
- e. Aukštasis bakalauro (5 – 6.1%)
- f. Aukštasis magistro (1 – 1.2%)
- g. Kita \_\_\_\_\_

**4. Išsakykite savo nuomonę apie įsipareigojimą organizacijai. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš esu pasiruošęs/usi įdėti daugiau pastangų nei tikimasi, kad padėti šiai organizacijai būti sėkminga.	0 (0%)	1 (1.2%)	26 (32%)	42 (51.8%)	12 (14.8%)
2. Aš pasakoju savo draugams, kokioje puikioje organizacijoje dirbu.	6 (7.4%)	4 (4.9%)	23 (28.3%)	35 (43.2%)	13 (16%)
3. Nesijaučiu labai lojalus/i šiai organizacijai.	9 (11.1%)	30 (37%)	27 (33.3%)	13 (16%)	2 (2.4%)
4. Sutikčiau dirbti bet kokioje pozicijoje, siekiant išlaikyti darbą šioje organizacijoje.	3 (3.7%)	14 (17.2%)	21 (25.9%)	30 (37%)	13 (16%)
5. Manau, kad mano ir organizacijos vertybės yra labai panašios.	5 (6.1%)	8 (9.8%)	32 (39.5%)	33 (40.7%)	3 (3.7%)
6. Aš didžiuojuosi, galėdamas/a pasakyti kitiems, kad aš esu šios organizacijos dalis.	5 (6.1%)	6 (7.4%)	35 (43.2%)	27(33.3%)	8 (9.8%)
7. Aš lygiai taip pat galiu dirbti ir kitoje organizacijoje, jei darbo pobūdis panašus.	2 (2.4%)	7 (8.6%)	15 (18.5%)	45 (55.5%)	12 (14.8%)
8. Ši organizacija tikrai įkvepia būti pačiu/ia geriausiu/ia atliekant darbą.	6 (7.4%)	10 (12.3%)	25 (30.8%)	34 (41.9%)	6 (7.4%)
9. Mažas pasikeitimas dabartinėmis aplinkybėmis galėtų paskatinti palikti šią organizaciją.	2 (2.4%)	17 (20.9%)	40 (49.3%)	19 (23.4%)	3 (3.7%)

10. Labai džiaugiuosi, kad pasirinkau šią organizaciją.	2 (2.4%)	2 (2.4%)	27 (33.3%)	43 (53%)	7 (8.6%)
11. Negaunu tiek naudos, jog pasilikčiau šioje organizacijoje neribotą laiką.	10 (12.3%)	28 (34.5%)	23 (28.3%)	16 (19.7%)	4 (4.9%)
12. Dažnai man sunku sutikti su šios organizacijos politika svarbiais klausimais, susijusiais su jos darbuotojais.	8 (9.8%)	24 (29.6%)	29 (35.8%)	16 (19.7%)	4 (4.9%)
13. Man tikrai rūpi šios organizacijos likimas.	1 (1.2%)	5 (6.1%)	31 (38.2%)	32 (39.5%)	12 (14.8%)
14. Man tai yra geriausia iš visų galimų organizacijų dirbti.	6 (7.4%)	12 (14.8%)	36 (44.4%)	22 (27.1%)	5 (6.1%)
15. Sprendimas dirbti šioje organizacijoje buvo neabejotinai klaida.	34 (41.9%)	34 (41.9%)	8 (9.8%)	4 (4.9%)	1 (1.2%)

**5. Išsakykite savo nuomonę apie emocinį įsipareigojimą organizacijai. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Būčiau labai laimingas/a galėdamas/a praleisti visą likusią karjerą šioje organizacijoje.	10 (12.3%)	14 (17.2%)	20 (4.6%)	25 (30.8%)	12 (14.8%)
2. Aš jaučiu, jog organizacijos problemos, tai mano problemos taip pat.	10 (12.3%)	13 (16%)	29 (35.8%)	20 (4.6%)	9 (11.1%)
3. Aš nesijaučiu šios organizacijos dalimi.	8 (9.8%)	30 (37%)	30 (37%)	12 (14.8%)	1 (1.2%)
4. Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.	7 (8.6%)	26 (32%)	29 (35.8%)	17 (20.9%)	2 (2.4%)
5. Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.	5 (6.1%)	13 (16%)	33 (40.7%)	27 (33.3%)	3 (3.7%)
6. Aš nesijaučiu stipriai prisirišęs prie šios organizacijos.	6 (7.4%)	25 (30.8%)	28 (34.5%)	21 (25.9%)	1 (1.2%)

**6. Išsakykite savo nuomonę apie tęstinį įsipareigojimą organizacijai. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Dabar būtų labai sunku palikti darbą šioje organizacijoje net jei to norėčiau.	7 (8.6%)	10 (12.3%)	27 (33.3%)	28 (34.5%)	9 (11.1%)
2. Mano gyvenimas būtų stipriai sutrikdytas, jei palikčiau šią organizaciją.	7 (8.6%)	24 (29.6%)	16 (19.7%)	23 (28.3%)	11 (13.5%)
3. Šiuo metu darbas šioje organizacijoje yra daugiau būtinybė nei noras.	4 (4.9%)	21 (25.9%)	24 (29.6%)	26 (32%)	6 (7.4%)
4. Aš manau turiu per mažai pasirinkimo galimybių, kad palikčiau šią organizaciją.	6 (7.4%)	21 (25.9%)	26 (32%)	26 (32%)	2 (2.4%)
5. Vienas iš nedaugelio neigiamų pasekmių paliekant savo darbą šioje organizacijoje būtų kitų prieinamų alternatyvų trūkumas.	2 (2.4%)	13 (16%)	48 (59.2%)	16 (19.7%)	2 (2.4%)
6. Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs (-usi) savęs šiai organizacijai	4 (4.9%)	19 (23.4%)	41 (50.6%)	12 (14.8%)	5 (6.1%)

7. **Išsakykite savo nuomonę apie normatyvinį išipareigojimą organizacijai.** Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš nejaučiu pareigos pasilikti šioje organizacijoje.	7 (8.6%)	27 (33.3%)	29 (35.8%)	15 (18.5%)	3 (3.7%)
2. Nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu, net jei tai man būtų naudinga.	4 (4.9%)	22 (27.1%)	26 (32%)	28 (34.5%)	1 (1.2%)
3. Jausčiausi kaltas, jei dabar palikčiau šią organizaciją.	9 (11.1%)	36 (44.4%)	22 (27.1%)	13 (16%)	1 (1.2%)
4. Ši organizacija nusipelno mano lojalumo.	3 (3.7%)	3 (3.7%)	29 (35.8%)	41 (50.6%)	5 (6.1%)
5. Dabar aš nepaliksiu šios organizacijos, nes jaučiu pareigą jai.	4 (4.9%)	15 (18.5%)	29 (35.8%)	29 (35.8%)	4 (4.9%)
6. Aš jaučiuosi skolingas šiai organizacijai.	19 (23.4%)	26 (32%)	31 (38.2%)	5 (6.1%)	0 (0%)

8. **Išsakykite savo nuomonę apie darbuotojo savybių ir motyvacijos įtaką organizaciniam išipareigojimui.** Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Asmens amžius daro įtaką išipareigojimui organizacijai.	5 (6.1%)	25 (30.8%)	24 (29.6%)	23 (28.3%)	4 (4.9%)
2. Užimamos pareigos organizacijoje daro įtaką išipareigojimui organizacijai.	3 (3.7%)	15 (18.5%)	24 (29.6%)	34 (41.9%)	5 (6.1%)
3. Žmogaus lankstumas daro įtaką išipareigojimui organizacijai.	2 (2.4%)	6 (7.4%)	23 (8.3%)	40 (49.3%)	10 (12.3%)
4. Žmogaus iniciatyvumas daro įtaką išipareigojimui organizacijai.	4 (4.9%)	7 (8.6%)	19 (23.4%)	42 (51.8%)	9 (11.1%)
5. Asmeninė motyvacija daro įtaką išipareigojimui organizacijai.	2 (2.4%)	7 (8.6%)	12 (14.8%)	46 (56.7%)	14 (17.2%)
6. Laikino darbo trukmė toje pačioje organizacijoje daro įtaką išipareigojimui organizacijai.	2 (2.4%)	13 (16%)	14 (17.2%)	41 (50.6%)	11 (13.5%)
7. Asmens valia daro įtaką išipareigojimui organizacijai.	3 (3.7%)	4 (4.9%)	22 (27.1%)	44 (54.3%)	8 (9.8%)
8. Laikino darbo pasirinkimas, kaip pirmo žingsnio, galimybės įgyti naujų įgūdžių, daro įtaką išipareigojimui organizacijai.	4 (4.9%)	6 (7.4%)	27 (33.3%)	35 (43.2%)	9 (11.1%)

9. Išsakykite savo nuomonę apie darbo charakteristikų įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Darbo krūvis daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	0 (0%)	10 (12.3%)	27 (33.3%)	36 (44.4%)	8 (9.8%)
2. Pasitenkinimas darbu daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	1 (1.2%)	2 (2.4%)	28 (34.5%)	36 (44.4%)	14 (17.2%)
3. Darbo aplinka daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	1 (1.2%)	6 (7.4%)	18 (22.2%)	41 (50.6%)	15 (18.5%)
4. Saviraiškos galimybės daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	3 (3.7%)	2 (2.4%)	37 (45.6%)	27 (33.3%)	12 (14.8%)
5. Vadovų parama daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	5 (6.1%)	2 (2.4%)	18 (22.2%)	35 (43.2%)	21 (25.9%)
6. Kolegų parama daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	3 (3.7%)	2 (2.4%)	12 (14.8%)	45 (55.5%)	19 (23.4%)
7. Pareigybinių instrukcijų apibrėžimas ir laikymasis daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	1 (1.2%)	1 (1.2%)	30 (37%)	42 (51.8%)	7 (8.6%)
8. Nemokamas transportas į/iš darbo daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	2 (2.4%)	5 (6.1%)	19 (23.4%)	35 (43.2%)	20 (24.6%)

10. Išsakykite savo nuomonę apie organizacinių charakteristikų įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Skaidri ir aiški atlygio sistema daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	2 (2.4%)	3 (3.7%)	15 (18.5%)	38 (46.9%)	23 (8.3%)
2. Teisingi ekonominiai mainai, sąžiningas ir objektyvus pastangų įvertinimas daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	2 (2.4%)	3 (3.7%)	16 (19.7%)	38 (46.9%)	22 (27.1%)
3. Teisingi, objektyvūs, sąžiningi, pamatuojami organizacijos procesai daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	1 (1.2%)	3 (3.7%)	21 (25.9%)	38 (46.9%)	18 (22.2%)
4. Gaunama nauda iš organizacijos (tiek finansinė, tiek nefinansinė) daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	2 (2.4%)	4 (4.9%)	19 (23.4%)	38 (46.9%)	18 (22.2%)
5. Sklandi komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	1 (1.2%)	3 (3.7%)	22 (27.1%)	31 (38.2%)	24 (29.6%)
6. Galimybės tobulėti suteikimas daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	1 (1.2%)	6 (7.4%)	21 (25.9%)	33 (40.7%)	20 (24.6%)
7. Karjeros perspektyvų suteikimas daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	3 (3.7%)	6 (7.4%)	20 (24.6%)	32 (39.5%)	20 (24.6%)
8. Organizacinė kultūra daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.	3 (3.7%)	5 (6.1%)	20 (24.6%)	35 (43.2%)	18 (22.2%)

Dėkui už skirtą laiką ir Jūsų nuomonę!

## KLAUSIMYNO PATIKIMUMO RODIKLIAI

Laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių skalės patikimumas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.923	.924	24

Darbuotojų savybių ir motyvacijos subskalės patikimumas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.845	.850	8

Darbo charakteristikų subskalės patikimumas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.827	.832	8

Organizacinių charakteristikų subskalės patikimumas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.948	.948	8

## BENDROJO ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO SKALĖS VIDURKIAI

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4.1 As_esu_pasiruoses/usi_ideti_daugiau_pastangu_nei_tikimasi_kad_padeti_siai_organizacijai_buti_sekminga	81	2	5	3.80	.697
4.2 As_pasakoju_savo_draugams_kokioje_puikioje_organizacijoje_dirbu	81	1	5	3.56	1.084
4.3 Nesijauciu_labai_lojalus/i_siai_organizacijai	81	1	5	2.65	.989
4.4 Sutikciau_dirbti_bet_kokioje_pozicijoje_siekiant_istaisyti_darba_sioje_organizacijoje	81	1	5	3.44	1.084
4.5 Manau_kad_mano_ir_organizacijos_vertybes_yra_labai_panasios	81	1	5	3.23	.912
4.6 As_didziuojusi_galedamas/pasakyti_kitiems_kad_as_esu_sios_organizacijos_dalis	81	1	5	3.36	.991
4.7 As_lygiai_taip_pat_galiu_dirbti_ir_kitoje_organizacijoje_jei_darbo_pobudis_panasus	81	1	5	3.74	.891
4.8 Si_organizacija_tikrai_ikvepia_buti_paciu/ia_geriausiu/ia_atliekant_darba	81	1	5	3.30	1.042

4.9	81	1	5	3.14	.862
Mazas_pasikeitimas_dabartinemis_aplinkybemis_galetu_paskatinti_palikti_sia_organizacija					
4.10	81	1	5	3.57	.865
Labai_dziaugiuosi_kad_pasirinkau_sia_organizacija					
4.11	81	1	5	2.69	1.056
Nagaunu_tiek_naudos_jog_pasilikciau_sioje_organizacijoje_neribota_laika					
4.12	80	1	5	2.80	1.024
Daznai_man_sunku_sutikti_siu_sios_organizacijos_politika_svarbiais_klausimais_susijusiais_su_jos_darbuotojais					
4.13	81	1	5	3.58	.849
Man_tikrai_rupi_sios_organizacijos_likimas					
4.14	81	1	5	3.04	1.006
Man_tai_yra_geriausia_is_visu_galimu_organizaciju_dirbti					
4.15	81	1	5	1.83	.905
Sprendimas_dirbti_sioje_organizacijoje_buvo_neabejotinai_klaida					
Valid N (listwise)	80				



**EMOCINIO, TĖSTINIO, NORMINIO ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO SKALIŲ  
VIDURKIAI**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5.1 Buciau labai laimingas/a gal edamas/a praleisti visa liku sia karjera sioje organizacij oje	81	1	5	3.16	1.269
5.2 As jaučiu jog organizacijos problemos tai mano proble mos taip pat	81	1	5	3.04	1.188
5.3 As nesijaučiu sios organiza cijos dalimi	80	1	5	2.63	.919
5.4 As nesijaučiu emociskai pri sirises prie sios organizacij os	81	1	5	2.79	.971
5.5 Si organizacija man asmeni skai daug reiskia	81	1	5	3.14	.959
5.6 As nesijaučiu stipriai prisiris es prie sios organizacijos	81	1	5	2.84	.968
6.1 Dabar butu labai sunku pali kti darba sioje organizacijoj e net jei to noreciau	81	1	5	3.27	1.096
6.2 Mano gyvenimas butu stipri ai sutrikdytas jei palikciau s ia organizacija	81	1	5	3.07	1.212
6.3 Siuo metu darbas sioje org anizacijoje yra daugiau buti nybe nei noras	81	1	5	3.16	1.066

6.4	81	1	5	2.95	.999
As_manau_turiu_per_mazai_pasirinkimo_galimybiu_kad_palikciau_sia_organizacija					
6.5	81	1	5	3.09	.745
Vienas_is_nedaugelio_neigia_mu_pasekmiu_paliekant_savo_darba_sioje_organizacijoje_butu_kitu_prieinamu_alternatyvu_trukumas					
6.6	81	1	5	2.95	.947
Galbut_svarstyciau_galimybe_dirbti_kur_nors_kitur_jei_nebuciau_tiek_daug_skyres(-usi)_saves_siai_organizacijai					
7.1	81	1	5	2.75	.981
As_nejauciu_pareigos_pasilikti_sioje_organizacijoje					
7.2	81	1	5	3.02	.935
Nemanau_kad_dabar_butu_teisinga_palikti_organizacija_kurioje_dirbu_net_jei_tai_man_butu_naudinga					
7.3	81	1	5	2.53	.950
Jausciausi_kaltas_jei_dabar_palikciau_sia_organizacija					
7.4	81	1	5	3.53	.823
Si_organizacija_nusipelno_mano_lojalumo					
7.5	81	1	5	3.16	.955
Dabar_as_nepaliksiu_sios_organizacijos_nes_jauciu_pareiga_jai					
7.6	81	1	4	2.25	.902
As_jauciuosi_skolingas_siai_organizacijai					
Valid N (listwise)	80				

**ASMENINIŲ SAVYBIŲ / MOTYVACIJOS, DARBO CHARAKTERISTIKŲ IR  
ORGANIZACINIŲ CHARAKTERISTIKŲ SKALIŲ VIDURKIAI**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
8.1 Asmens_amzius_daro_itaka_ isipareigojimui_organizacijai	81	1	5	2.98	1.049
8.2 Uzimamos_pareigos_organiz acijoje_daro_itaka_isipareigoj imui_organizacijai	81	1	5	3.31	.983
8.3 Zmogaus_lankstumas_daro_i taka_isipareigojimui_organiza cijai	81	1	5	3.64	.899
8.4 Zmogaus_iniciatyvumas_dar o_itaka_isipareigojimui_organ izacijai	81	1	5	3.58	.986
8.5 Asmenine_motyvacija_daro_i taka_isipareigojimui_organiza cijai	81	1	5	3.79	.932
8.6 Laikino_darbo_trukme_toje_p acioje_organizacijoje_daro_it aka_isipareigojimui_organiza cijai	81	1	5	3.58	1.011
8.7 Asmens_valia_daro_itaka_isi pareigojimui_organizacijai	81	1	5	3.64	.885
8.8 Laikino_darbo_pasirinkimas_ kaip_pirmo_zingsnio_galimyb es_igyti_nauju_igudziu_daro_ itaka_isipareigojimui_organiz acijai	81	1	5	3.49	.976
9.1 Darbo_kruvis_daro_itaka_isip areigojimui_organizacijai	81	2	5	3.57	.836

9.2	81	1	5	3.81	.792
Pasitenkinimas_darbu_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai					
9.3	81	1	5	3.81	.868
Darbo_aplinka_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai					
9.4	81	1	5	3.57	.865
Saviraiskos_galimybes_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai					
9.5	81	1	5	3.83	1.093
Vadovu_parama_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai					
9.6	81	1	5	4.00	.851
Kolegu_parama_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai					
9.7	81	1	5	3.72	.693
Pareigybinu_instrukciju_apibrezimas_ir_laikymasis_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai					
9.8 Nemokamas transportas i/is darbo daro itaka isipareigojimui organizacijai	81	1	5	3.88	.992
10.1	81	1	5	4.07	.919
Skaidri_ir_aiski_atlygio_sistema_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai					
10.2	81	1	5	4.02	.922
Teisingi_ekonominiai_mainai_saziningas_ir_objektyvus_pastangu_ivertinimas_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai					
10.3	81	1	5	3.95	.865
Teisingi_objektyvus_saziningi_pamatuojami_organizacijos_procesai_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai					

10.4	81	1	5	3.91	.938
Gaunama_nauda_is_organiz acijos_(tiek_finansine_tiek_n efinansine)_daro_itaka_isipar eigojimui_organizacijai					
10.5	81	1	5	4.01	.915
Sklandi_komunikacija_tarp_v adovu_ir_darbuotoju_daro_it aka_isipareigojimui_organiza cijai					
10.6	81	1	5	3.89	.949
Galimybes_tobuleti_suteikim as_daro_itaka_isipareigojimui _organizacijai					
10.7	81	1	5	3.80	1.042
Karjeros_perspektyvu_suteiki mas_daro_itaka_isipareigojim ui_organizacijai					
10.8	81	1	5	3.78	1.037
Organizacine_kultura_daro_it aka_isipareigojimui_organiza cijai					
Valid N (listwise)	81				

## Organizacinio įsipareigojimo tipų vertinimas

## Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Emocinis	81	2.50	1.83	4.33	237.47	2.9317	.04872	.43852	.192
Testinis	81	3.00	1.50	4.50	249.67	3.0823	.06288	.56588	.320
Norminis	81	2.50	1.50	4.00	232.83	2.8745	.05621	.50589	.256
Valid N (listwise)	81								

## Veiksnių turinčių įtakos laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui grupių vertinimas

## Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
darbuotojosavybes	81	3.75	1.25	5.00	283.63	3.5015	.07439	.66951	.448
Darbocharakteristikos	81	2.75	2.25	5.00	305.63	3.7731	.06585	.59263	.351
Organizacinescharakteristikos	81	4.00	1.00	5.00	318.38	3.9306	.09033	.81298	.661
Valid N (listwise)	81								

## ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TIPŲ IR ĮTAKOS TURINČIŲ VEIKSNIŲ GRUPIŲ ŠĄSAJOS

Correlations

			Emocinis	Testinis	Norminis	darbuotojosavybes	Darbocharakteristikos	Organizacinescharakteristikos
Spearman's rho	Emocinis	Correlation Coefficient	1.000	.220	.314**	.131	.131	.068
		Sig. (2-tailed)	.	.049	.004	.244	.243	.547
		N	81	81	81	81	81	81
	Testinis	Correlation Coefficient	.220	1.000	.461**	.400**	.211	.154
		Sig. (2-tailed)	.049	.	.000	.000	.058	.170
		N	81	81	81	81	81	81
	Norminis	Correlation Coefficient	.314**	.461**	1.000	.222	.036	.023
		Sig. (2-tailed)	.004	.000	.	.047	.750	.836
		N	81	81	81	81	81	81
	darbuotojosavybes	Correlation Coefficient	.131	.400**	.222	1.000	.519**	.406**
		Sig. (2-tailed)	.244	.000	.047	.	.000	.000
		N	81	81	81	81	81	81
	Darbocharakteristikos	Correlation Coefficient	.131	.211	.036	.519**	1.000	.769**
		Sig. (2-tailed)	.243	.058	.750	.000	.	.000
		N	81	81	81	81	81	81
	Organizacinescharakteristikos	Correlation Coefficient	.068	.154	.023	.406**	.769**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.547	.170	.836	.000	.000	.
		N	81	81	81	81	81	81

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

12 PRIEDAS

ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TIPŲ IR DARBUOTOJO SAVYBIŲ IR MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ SĄSAJOS

Correlations

			Emocinis	Testinis	Norminis	8.1 Asmens_ama_zius_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	8.2 Uzimamos_pareigos_organizacijoje_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	8.3 Zmogaus_lankstumas_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	8.4 Zmogaus_iniciatyvumas_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	8.5 Asmenine_motyvacija_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	8.6 Laikino_darbo_trukme_toje_pacioje_organizacijoje_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	8.7 Asmens_valia_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	8.8 Laikino_darbo_pasirinkimas_kaip_pirmo_zingsnio_galimybes_igyti_nauju_igudziu_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai
Spearman's rho	Emocinis	Correlation Coefficient	1.000	.220*	.314**	-.033	-.149	.209	.280*	.051	.126	.118	.118
		Sig. (2-tailed)	.	.049	.004	.767	.184	.061	.011	.649	.261	.295	.292
		N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Testinis	Emocinis	Correlation Coefficient	.220*	1.000	.461**	.168	.224*	.249*	.287**	.233*	.173	.269*	.517**
		Sig. (2-tailed)	.049	.	.000	.133	.044	.025	.009	.036	.122	.015	.000
		N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Norminis	Emocinis	Correlation Coefficient	.314**	.461**	1.000	-.055	.037	.170	.200	.101	.193	.134	.348**
		Sig. (2-tailed)	.004	.000	.	.627	.746	.129	.073	.372	.084	.231	.001
		N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81



8.1	Correlation Coefficient	-.033	.168	-.055	1.000	.397**	.107	.036	.109	.168	.156	.340**
	Sig. (2-tailed)	.767	.133	.627	.	.000	.343	.748	.331	.134	.165	.002
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
8.2	Correlation Coefficient	-.149	.224*	.037	.397**	1.000	.377**	.367**	.478**	.274*	.495**	.468**
	Sig. (2-tailed)	.184	.044	.746	.000	.	.001	.001	.000	.013	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
8.3	Correlation Coefficient	.209	.249*	.170	.107	.377**	1.000	.653**	.527**	.473**	.370**	.373**
	Sig. (2-tailed)	.061	.025	.129	.343	.001	.	.000	.000	.000	.001	.001
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
8.4	Correlation Coefficient	.280*	.287**	.200	.036	.367**	.653**	1.000	.610**	.386**	.458**	.423**
	Sig. (2-tailed)	.011	.009	.073	.748	.001	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
8.5	Correlation Coefficient	.051	.233*	.101	.109	.478**	.527**	.610**	1.000	.559**	.612**	.486**

ja_daro_it aka_isipa reigojimui _organiza cijai	Sig. (2- tailed)	.649	.036	.372	.331	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
N		81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
8.6 Laikino_d arbo_truk me_toje_ pacioje_o rganizacij oje_daro_ itaka_isip areigojim ui_organ izacijai	Correlation Coefficient	.126	.173	.193	.168	.274*	.473**	.386**	.559**	1.000	.379**	.495**
	Sig. (2- tailed)	.261	.122	.084	.134	.013	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
8.7 Asmens_ valia_dar o_itaka_is ipareigoji mui_organ nizacijai	Correlation Coefficient	.118	.269*	.134	.156	.495**	.370**	.458**	.612**	.379**	1.000	.574**
	Sig. (2- tailed)	.295	.015	.231	.165	.000	.001	.000	.000	.000	.	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
8.8 Laikino_d arbo_pasi rinkimas_ kaip_pirm	Correlation Coefficient	.118	.517**	.348**	.340**	.468**	.373**	.423**	.486**	.495**	.574**	1.000
	Sig. (2- tailed)	.292	.000	.001	.002	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.

o_zingsni N o_galimy bes_igyti_ nauju_igu dziu_daro _itaka_isi pareigoji mui_organizacijai	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

## ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TIPŲ IR DARBO CHARAKTERISTIKŲ SAŠAJOS

## Correlations

			Emocinis	Testinis	Norminis	9.1 Darbo_kruvis_darotaka_isipareigojimui_organizacijai	9.2 Pasitenkinimas_darbutaka_isipareigojimui_organizacijai	9.3 Darbo_aplinka_isipareigojimui_organizacijai	9.4 Saviraiskos_galimybes_darotaka_isipareigojimui_organizacijai	9.5 Vadovu_parama_darotaka_isipareigojimui_organizacijai	9.6 Kolegu_parama_darotaka_isipareigojimui_organizacijai	9.7 Pareigybiniau_instrukciju_apibr ezimas_ir_laikymasis_darotaka_isipareigojimui_organizacijai	9.8 Nemokamas_transportas_i/darotaka_isipareigojimui_organizacijai
Spearman's rho	Emocinis	Correlation Coefficient	1.000	.220*	.314**	-.063	.044	.117	.080	.155	-.029	.147	.218
		Sig. (2-tailed)	.	.049	.004	.575	.695	.300	.478	.168	.798	.190	.051
		N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
	Testinis	Correlation Coefficient	.220*	1.000	.461**	-.040	.209	.210	.172	.203	.054	.160	.140
		Sig. (2-tailed)	.049	.	.000	.720	.061	.059	.124	.069	.630	.154	.212
		N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
	Norminis	Correlation Coefficient	.314**	.461**	1.000	-.103	.088	.002	.088	.083	-.146	.133	-.005
		Sig. (2-tailed)	.004	.000	.	.362	.437	.988	.433	.462	.193	.235	.962
		N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
9.1 Darbo_kruvis_dar	Correlation Coefficient	-.063	-.040	-.103	1.000	.523**	.449**	.208	.372**	.353**	.203	.236*	

o_itaka_isipareigoj imui_organizacijai	Sig. (2-tailed) N	.575 81	.720 81	.362 81	. 81	.000 81	.000 81	.062 81	.001 81	.001 81	.070 81	.034 81
9.2 Pasitenkinimas_da rbu_daro_itaka_isi pareigojimui_organizacijai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.044 81	.209 81	.088 81	.523** 81	1.000 81	.603** 81	.517** 81	.615** 81	.597** 81	.363** 81	.176 81
9.3 Darbo_aplinka_da ro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.117 81	.210 81	.002 81	.449** 81	.603** 81	1.000 81	.393** 81	.570** 81	.560** 81	.436** 81	.282* 81
9.4 Saviraiskos_galimyb es_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.080 81	.172 81	.088 81	.208 81	.517** 81	.393** 81	1.000 81	.618** 81	.390** 81	.264* 81	.279* 81
9.5 Vadovu_parama_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.155 81	.203 81	.083 81	.372** 81	.615** 81	.570** 81	.618** 81	1.000 81	.650** 81	.373** 81	.234* 81
9.6 Kolegu_parama_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.029 81	.054 81	-.146 81	.353** 81	.597** 81	.560** 81	.390** 81	.650** 81	1.000 81	.548** 81	.367** 81
9.7 Pareigybinu_instrukciju_apibrezimas_ir_laikymasis_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.147 81	.160 81	.133 81	.203 81	.363** 81	.436** 81	.264* 81	.373** 81	.548** 81	1.000 81	.451** 81
9.8 Nemokamas transportas i/is	Correlation Coefficient	.218	.140	-.005	.236*	.176	.282*	.279*	.234*	.367**	.451**	1.000

darbo daro itaka	Sig. (2-tailed)	.051	.212	.962	.034	.115	.011	.012	.035	.001	.000	.
isipareigojimui organizacijai	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

14 PRIEDAS

ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TIPŲ IR ORGANIZACINIŲ CHARAKTERISTIKŲ SĄSAJOS

						10.1 Skaidri_ir_aiski_atlygio_sistema_darotaka_isipareigojimui_organizacijai	10.2 Teisingi_ekonominiai_maisaziningas_ir_objektivyvus_pastangu_ivertinimas_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	10.3 Teisingi_objektyvus_saziuningi_pamatuojami_organizacijos_procesai_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	10.4 Gaunama_nauda_is_organizacijos_(tieku_finansine_tiek_nefinansine)_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	10.5 Sklandi_komunikacija_tarp_vadovu_ir_darbuotoju_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	10.6 Galimybės_tobuleti_suteikimas_darotaka_isipareigojimui_organizacijai	10.7 Karjeros_perspektyvu_suteikimas_darotaka_isipareigojimui_organizacijai	10.8 Organizacine_kultura_darotaka_isipareigojimui_organizacijai
			Emocinis	Testinis	Norminis								
Spearman's rho	Emocinis	Correlation Coefficient	1.000	.220*	.314**	.051	.044	.112	.102	.056	.077	.039	.088
		Sig. (2-tailed)	.	.049	.004	.650	.697	.320	.366	.620	.493	.731	.432
		N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
	Testinis	Correlation Coefficient	.220*	1.000	.461**	.040	.055	.210	.160	.127	.210	.119	.239*
		Sig. (2-tailed)	.049	.	.000	.720	.628	.060	.153	.257	.060	.290	.031
		N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
	Norminis	Correlation Coefficient	.314**	.461**	1.000	.016	-.126	.034	.054	.065	.037	-.025	.112
		Sig. (2-tailed)	.004	.000	.	.888	.263	.766	.634	.562	.741	.828	.318
		N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
	10.1 Skaidri_ir_aiski_atlygi	Correlation Coefficient	.051	.040	.016	1.000	.624**	.660**	.732**	.732**	.652**	.617**	.546**

o_sistema_daro_itaka_	Sig. (2-tailed)	.650	.720	.888	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
isipareigojimui_organizacijai	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
10.2	Correlation Coefficient	.044	.055	-.126	.624**	1.000	.774**	.679**	.608**	.708**	.737**	.670**
Teisingi_ekonominiai_mainai_saziningas_ir_objektyvus_pastangu_ivertinimas_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Sig. (2-tailed)	.697	.628	.263	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
10.3	Correlation Coefficient	.112	.210	.034	.660**	.774**	1.000	.692**	.658**	.701**	.722**	.833**
Teisingi_objektyvus_saziningi_pamatuojami_organizacijos_procesai_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Sig. (2-tailed)	.320	.060	.766	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
10.4	Correlation Coefficient	.102	.160	.054	.732**	.679**	.692**	1.000	.710**	.740**	.731**	.678**
Gaunama_nauda_is_organizacijos_(tiek_finansine_tiek_nefinansine)_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Sig. (2-tailed)	.366	.153	.634	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
10.5	Correlation Coefficient	.056	.127	.065	.732**	.608**	.658**	.710**	1.000	.722**	.685**	.617**
Sklandi_komunikacija_tarp_vadovu_ir_darbuotoju_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Sig. (2-tailed)	.620	.257	.562	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
10.6	Correlation Coefficient	.077	.210	.037	.652**	.708**	.701**	.740**	.722**	1.000	.915**	.749**
Galimybes_tobuleti_suteikimas_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Sig. (2-tailed)	.493	.060	.741	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
10.7	Correlation Coefficient	.039	.119	-.025	.617**	.737**	.722**	.731**	.685**	.915**	1.000	.811**
Karjeros_perspektyvu_suteikimas_daro_itaka_isipareigojimui_organizacijai	Sig. (2-tailed)	.731	.290	.828	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81



a_isipareigojimui_org anizacijai	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
10.8 Organizacine_kultura_ daro_itaka_isipareigoji mui_organizacijai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.088	.239*	.112	.546**	.670**	.833**	.678**	.617**	.749**	.811**	1.000
		.432	.031	.318	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## AMŽIAUS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TIPŲ SAŠAJOS

## Correlations

		1. Jusu_amzius	Emocinis	Testinis	Norminis
1. Jusu_amzius	Pearson Correlation	1	.510**	.193	.288**
	Sig. (2-tailed)		.000	.084	.009
	N	81	81	81	81
Emocinis	Pearson Correlation	.510**	1	.192	.337**
	Sig. (2-tailed)	.000		.086	.002
	N	81	81	81	81
Testinis	Pearson Correlation	.193	.192	1	.444**
	Sig. (2-tailed)	.084	.086		.000
	N	81	81	81	81
Norminis	Pearson Correlation	.288**	.337**	.444**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.002	.000	
	N	81	81	81	81

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## LYTIES IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TIPŲ SAŠAJOS

## Correlations

		Emocinis	Testinis	Norminis	2. Jusu_lytis
Emocinis	Pearson Correlation	1	.192	.337**	.117
	Sig. (2-tailed)		.086	.002	.299
	N	81	81	81	81
Testinis	Pearson Correlation	.192	1	.444**	.098
	Sig. (2-tailed)	.086		.000	.382
	N	81	81	81	81
Norminis	Pearson Correlation	.337**	.444**	1	.038
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.736
	N	81	81	81	81
2. Jusu_lytis	Pearson Correlation	.117	.098	.038	1
	Sig. (2-tailed)	.299	.382	.736	
	N	81	81	81	81

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## IŠSILAVINIMO IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TIPŲ SĄSAJOS

**Correlations**

		3. Jusu_issilavinimas	Emocinis	Testinis	Norminis
3. Jusu_issilavinimas	Pearson Correlation	1	-.007	-.036	-.023
	Sig. (2-tailed)		.948	.750	.837
	N	81	81	81	81
Emocinis	Pearson Correlation	-.007	1	.192	.337**
	Sig. (2-tailed)	.948		.086	.002
	N	81	81	81	81
Testinis	Pearson Correlation	-.036	.192	1	.444**
	Sig. (2-tailed)	.750	.086		.000
	N	81	81	81	81
Norminis	Pearson Correlation	-.023	.337**	.444**	1
	Sig. (2-tailed)	.837	.002	.000	
	N	81	81	81	81

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EMPIRIŠKAI PATIKRINTAS MODELIS

