

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Jonas Kazlauskas

**PROJEKTO VIRTUALIOS KOMANDOS ĮSIPAREIGOJIMO VEIKSNIAI
MAGISTRO DARBAS**

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**PROJEKTO VIRTUALIOS KOMANDOS ĮSIPAREIGOJIMO VEIKSNIAI
MAGISTRO DARBAS**

Projektų vadyba

Studentas

(parašas)

Jonas Kazlauskas VMP-5

2017 m. gegužės 12 d.

Vadovė

(parašas)

Prof. Dr. Rūta Čiutienė

2017 m. gegužės 12. d.

Recenzentas

(parašas)

Doc. Evelina Meilienė

2017 m. gegužės 12 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo

Jonas Kazlauskas

Projektų vadyba 621N24002

Baigiamojo magistro darbo „Projekto virtualios komandos įsipareigojimo veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2 017 m. gegužės 12 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Jono Kazlausko** baigiamasis magistro darbas tema „Projekto virtualios komandos įsipareigojimas“ 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)

Kazlauskas, J. (2017) Study of project management. Master's final Thesis "The Virtual Team Commitment Factors" . Supervisor Prof. R. Čiutienė. Kaunas: Faculty of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

The purpose of this master thesis , is to investigate virtual team commitment within the projects.

The study includes both practical reviews and also commitment factors of the virtual team and their members. So ideally a more close indepth study of the virtual team members and the organisations they belong too.

Also to identify problems, and to establish the virtual team members actual commitment to the particular project and to further enhance team members commitment to the project. Based on these objectives, we aim to create and promote a solid model based on virtual team members commitment.

This consists of three main theoretical analyses. We aim to determine liability factors both on an individual and organisational level. Empirical research has helped to establish key factors affecting the overall commitment of the virtual team members. The result of the research also helps us to form the theory behind and an insight into the commitment levels of the virtual team members to the project.

The first part of the study covers the theoretical interest of the virtual team members. The Second part promotes the methodology behind the commitment of the virtual team. The third part explains the main aspects of the model used to determine the commitment of the virtual team to the project.

Each dimension (affective, continuous and formal) explains in depth the evaluated factors that encourage the virtual team members to commit fully . The result helps the organisation to operate more effectively, and create a more organised well planned environment for team work and team members.

Key words: project, virtual team, affective, countinuos, formal, commitment.

82 pages, 19 tables, 16 pictures, 49 referents.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. VIRTUALIOS KOMANDOS NARIŲ ĮSIPAREIGOJIMO SVARBA PROJEKTUOSE	10
2. VIRTUALIOS projekto KOMANDOS NARIŲ ĮSIPAREIGOJIMO SKATINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	17
2.1. Virtualios komandos teoriniai aspektai	17
2.1.1. <i>Virtualios komandos samprata</i>	17
2.1.2. <i>Virtualios komandos privalumai ir trūkumai</i>	25
2.2. Įsipareigojimo teoriniai aspektai	29
2.2.1. <i>Įsipareigojimo samprata</i>	29
2.2.2. <i>Veiksniai, skatinantys organizacijos narių įsipareigojimą</i>	33
2.3. Virtualios komandos narių įsipareigojimą skatinančių veiksnių modelis	37
3. TYRIMO METODOLOGIJA	39
3.1. Virtualių komandos narių įsipareigojimo organizacijos projektuose tyrimo eiga	39
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	42
4.1. Tiriamųjų duomenys	42
4.2. Virtualios komandos narių įsipareigojimas ir jo raišką skatinantys veiksniai	43
4.3. Skirtingų įsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksnių sąsajos su virtualios komandos narių demografinėmis charakteristikomis	49
IŠVADOS	61
REKOMENDACIJOS	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	64

Paveikslų sąrašas

1. pav. Komandos veiksmingumo profiliai pagal dimensijas.....	12
2. pav. Darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai, suskirstyti pagal labiausiai darančius įtaką.....	14
3. pav. Virtualių komandų charakteristikų grupės.....	22
4. pav. Virtualių komandų savybės. Sudaryta autoriaus pagal: C. Pedersen ir J. Nagengast (2008).....	22
5. pav. Virtualių komandų tipai.....	23
6. pav. Virtualios komandos personalo valdymo modelis.....	25
7. pav. Įsipareigojimo projekte formavimosi etapai pagal Reilly ir Chatman.	30
8. pav. Motyvacijos veiksniai, skatinantys dirbti Lietuvos virtualių komandų narius.....	34
9. pav. Virtualios komandos įsipareigojimo modeli.....	37
10. pav. Emocinio, Tęstinio ir Formalaus įsipareigojimo dimensijų įvertis.....	43
11. pav. Emocinio įsipareigojimo dimensijų įvertis.....	44
12. pav. Emocinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių įverčiai.....	45
13. pav. Tęstinio įsipareigojimo dimensijų įvertis	46
14. pav. Tęstinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių įverčiai.....	47
15. pav. Formalaus įsipareigojimo dimensijų įvertis.....	48
16. pav. Formalų įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių įverčiai.....	49

Lentelių sąrašas

1. lentelė. Virtualios organizacijos sąvokos apibrėžimai.....	17
2. lentelė. Virtualių organizacijų tipologija.....	19
3. lentelė. Virtualių ir tradicinių komandų skirtumų palyginimas.....	26
4. lentelė. Darbo veiksnių virtualiose ir tradicinėse komandose palyginimas lentelė.....	27
5. lentelė. Virtualios komandos narių įsipareigojimus lemiantys veiksniai	34
6. lentelė. Klausimyno dimensijos vidinis patikimumas.....	41
7. lentelė. Tiriamųjų sociodemografinės charakteristikos.....	42
8. lentelė. Skirtingų įsipareigojimo dimensijų palyginimas atsižvelgiant į lytį.....	49
9. lentelė. Emocinį įsipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų lytį.....	50

10. lentelė. Tęstinį įsipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų lytį.....	50
11. lentelė. Formalų įsipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų lytį.....	51
12. lentelė. Skirtingų įsipareigojimo dimensijų palyginimas atsižvelgiant į užimamas pareigas ...	52
13. lentelė. Emocinį įsipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų užimamas pareigas	52
14. lentelė. Tęstinį įsipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų užimamas pareigas.....	53
15. lentelė. Formalų įsipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų užimamas pareigas.....	54
16. lentelė. Skirtingų įsipareigojimo dimensijų ryšys su tiriamųjų amžiumi, organizacijos dydžiu ir darbo stažu.....	55
17. lentelė. Emocinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių ryšys su tiriamųjų amžiumi, organizacijos dydžiu ir darbo stažu.....	55
18. lentelė. Testinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių ryšys su tiriamųjų amžiumi, organizacijos dydžiu ir darbo stažu.....	56
19. lentelė. Formalų įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių ryšys su tiriamųjų amžiumi, organizacijos dydžiu ir darbo stažu.....	57

IVADAS

Temos aktualumas. Pasaulyje vykstant spartiems globalizacijos procesams, organizacijos stengiasi prie jų prisitaikyt ir juos efektyviai išnaudoti. Šiuolaikinės organizacijos ypatingai reaguoja į pokyčius, siekdamos išlaikyti konkurencingumą, didinti savo veiklos efektyvumą, maksimaliai disponuoti savo visais turimais ištekliais. Informacijos bei įgūdžių stoka, neleidžia organizacijoms išvengti personalo valdymo problemų naujosios kartos organizacijose, globaliai kontaktuojančiose tarp tam tikrų regionų, pasitelkiant informacines technologijas (Dromantas, 2007).

Naujomis globalios ekonomikos sąlygomis, informacinės technologijos vis glaudžiau sąveikauja su verslu bei inovacijomis jame. Informacijos sklaida internetu – elektroninis paštas, dalyvavimas telekonferencijose suteikia galimybių naujiems iššūkiams verslo organizacijoms. Pastaruoju metu personalas dažnai savo kasdienes užduotis atlieka susijungę į tam tikras virtualias grupes, organizacijas, naudodamiesi informacinių technologijų plėtros sąlygomis. Jau egzistuoja toks organizacijos tipas, kurio gyvavimas paremtas tik informacinių technologijų dėka. Šios organizacijos vadinamos virtualiomis organizacijomis, sudarytomis iš virtualios komandos narių, kurie dirba skirtinguose geografiniuose taškuose, tačiau turi bendrą tikslą. Virtuali organizacija yra ganėtinai naujas organizacijos tipas, aktualu išanalizuoti kokiais būdais galima didinti šių organizacijų narių įsipareigojimą. Virtualios organizacijos veiklai didelę įtaką turi žmogiškieji ištekliai bei įvairūs procesai, vykstantys tarp jų. Subūrus komandą narių, turinčių bendrą tikslą, svarbu rasti būdą, kaip tuos narius išlaikyti kuo ilgiau, vengiant jų kaitos.

Šiuolaikinis žmonių dinamiškumas bei nepastovumas lemia sparčią darbuotojų kaitą, kuri neigiamai atsiliepiama įmonei. Ši problema dažnai aptarta įvairiuose moksliniuose straipsniuose, analizuojant tradicinių organizacijų darbuotojų įsipareigojimą. Analizuojant virtualių komandų veikimo principus, nuolat susiduriama su problema, kaip efektyviai suvaldyti komandos narius, esančius skirtinguose geografiškuose taškuose, bei motyvuoti išlikti lojaliais organizacijai, turint minimalias bendravimo galimybes. R. Paul, J. R. Drake and H. Liang (2016) analizuodami veiksnius, įtakojančius virtualių komandų projektų sėkmę nustatė, kad labai svarbu darna komandoje, tarpusavio bendravimas ir komandos dvasia, kitaip pradeda ryškėti problemos, kurias įžvelgia ne tik organizacijos vidaus atstovai, tačiau ir asmenys iš išorinės aplinkos. Tik virtualios komandos narių įsipareigojimas, jų motyvavimas dirbti iš vien su komandos nariais, būti lojaliais jai, priveda prie sėkmingos projekto baigties. Moksliniu atžvilgiu ši problema yra mažai nagrinėta, kadangi dažniausiai akcentuojamos tik virtualių komandų problemos, bet ne būdai, kaip jų išvengti, tad ji yra ypač aktuali ir reikalaujanti išsamesnės analizės.

Darbo problema – kokie veiksniai didina projekto virtualios komandos įsipareigojimą.

Tyrimo objektas – projekto virtualios komandos įsipareigojimai.

Darbo tikslas – ištirti projekto virtualios komandos narių įsipareigojimo organizacijai veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti virtualios projekto komandos narių įsipareigojimo probleminius aspektus.
2. Pagrįsti virtualios projekto komandos narių įsipareigojimo didinimo veiksnius teoriniu požiūriu.
3. Parengti teorinį projekto virtualios komandos narių įsipareigojimo skatinimo modelį.
4. Parengti tyrimo metodologiją ir atlikti empirinį virtualios komandos įsipareigojimo tyrimą

Darbo metodai. Projekto virtualios komandos narių įsipareigojimų analizės teorinėms studijoms parengti naudojama mokslinės literatūros palyginamosios analizės ir sisteminimo metodai. Empiriniam tyrimui atlikti taikomas kiekybinio tyrimo metodas (internetinis anketavimas).

1. VIRTUALIOS KOMANDOS NARIŲ ĮSIPAREIGOJIMO SVARBA PROJEKTUOSE

Paskutiniu metu informacinės technologijos veržiasi į priekį, tapdamos strateginiu išteklių įmonių konkurencinėse kovose, nustatydamos naujus tikslus, suformuodamos naujus procesus, paslaugas ar produktus. Tokiu pačiu būdu yra keičiamos ir pačios organizacijos. Siekdamos efektyvios veiklos, jos stengiasi pasitelkti būdus, kaip greičiau perduoti, apdoroti informacijos srautus siekiant maksimalios grąžos. Internetas tampa pagrindiniu įrankiu tiek tarp įmonių ir išorinių objektų, tiek tarp vidaus organizacijos procesų (Paliulis, Pabedinskaitė, Šaulinskas, 2007). Tokiu būdu atsiranda naujas organizacijos tipas – virtuali organizacija. Siekiant išlaikyti šio tipo organizacijos narius, būtina juos motyvuoti su tikslu tapti lojaliais ir įsipareigojusiais organizacijai nariais.

D. Krikščiūnienė ir S. Strigūnaitė (2012) analizuodamos virtualų komandinį darbą teigė, kad virtualaus projekcinio darbo efektyvumą labiausiai įtakoja vadovo, kaip lyderio vaidmuo komandoje. Viena jo pagrindinių funkcijų yra bendravimo stebėjimas, tačiau jis tai gali daryti tik į pagalbą pasitelkdamas tam tikrus įrankius, kadangi pačiame procese dalyvauti negali. Bendravimas visose organizacijose yra fundamentalus pagrindas, tačiau virtualaus tipo organizacijose jis yra daug svarbesnis, kadangi bendravimas vyksta tik virtualia forma, ko pasekoje komandos narių pasitikėjimas įgauna labai didelę reikšmę. Pasitikėjimą komandos nariais vadovas gali stiprinti skatinant bei vertinant komandos narių pastangas ir aktyvumą. Virtualiam komandos darbui naudojamos įvairios elektroninės priemonės, nustatomos taisyklės bei bendravimo protokolai. Tik išskyla klausimas, ar taisyklių normos bei protokolai neapriboja komandos narių ir vietoj skatinimo tai nevirsta į demotyvaciją.

Ž. Kavaliauskienė (2009) komandos narių įsipareigojimą įvardina kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, kurie padeda suprasti santykį tarp individų ir organizacijos elgsenos, kuris turi įtakos komandos narių „prisirišimui“ prie komandos, bei jų lojalumo. Šis santykis pasireiškia trim etapais:

- Komandos vertybių bei tikslų vertinimas ir pripažinimas;
- Pasiryžimas įdėti kuo daugiau pastangų, vardan bendrų tikslų įgyvendinimo;
- Troškimas išlikti komandos nariu.

Remiantis mokslinių tyrimų rezultatais, autorė (Kavaliauskienė Ž, 2009) teigia, kad darbuotojai, besilaikantys šių trijų etapų, dirba sistemingiau geriau, nei pastarieji, kurie neturi tikslo išlikti organizacijoje ilgiau, nei vyks projektas. To pasekoje galima daryti prielaidą, kad komandos narių įsipareigojimas turi įtakos projekto sėkmei ir kokybei. Tai patvirtino Ž. Kavaliauskienės (2012) atlikto tyrimo apie darbuotojo formaliojo įsipareigojimo dimensijos

organizacijai veiksnius bei jų sąveikas. Tyrimo rezultatai patvirtino, jog silpnas formalusis įsipareigojimas sietinas su darbuotojų kaita, kadangi ignoruojamas darbuotojų norminio įsipareigojimo organizacijai proceso ir jo valdymo suvokimas, ko pasekoje praktikuojamos ydingos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos.

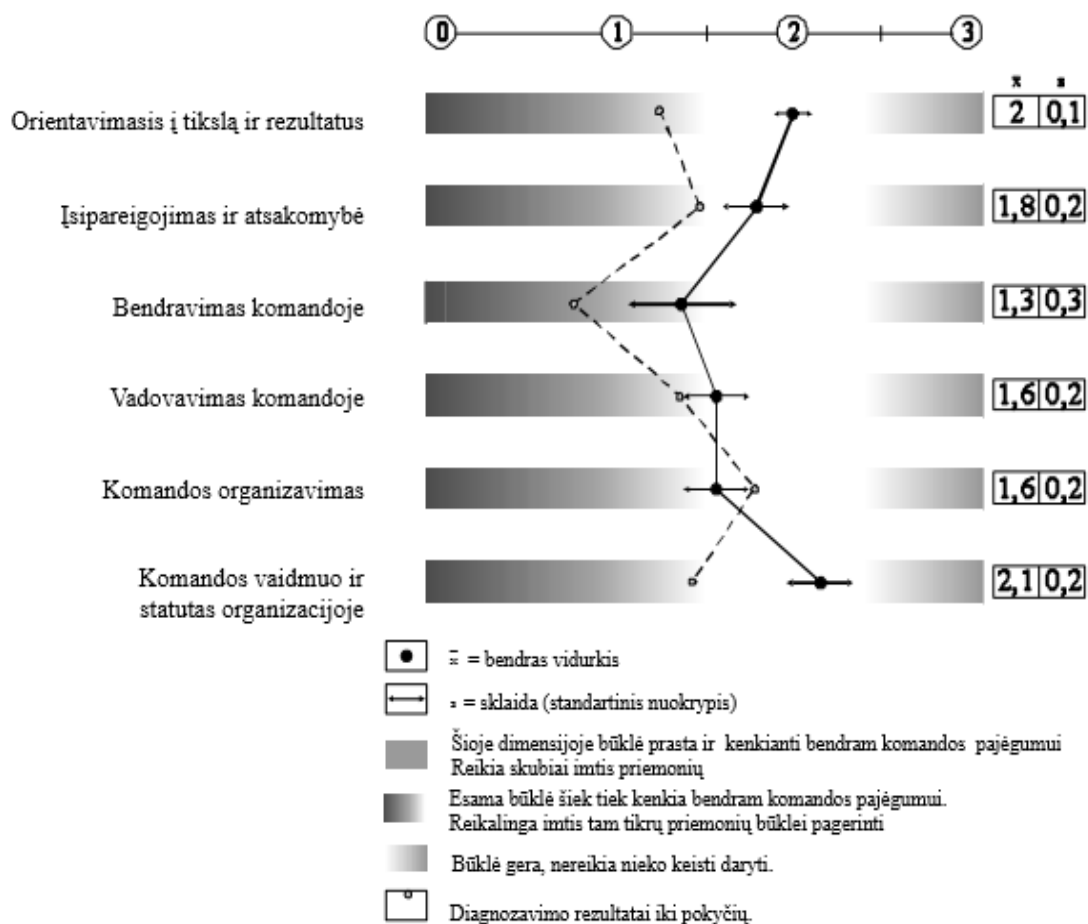
R. Paul, J. R. Drake and H. Liang (2016) atliko tyrimą, kurio tikslas nustatyti veiksnius, įtakančius virtualių komandų sėkmę projektuose. Didžiausias dėmesys skiriamas pasitikėjimo tarp virtualių komandos narių bei komandos narių vieningumo jai vertinimui. Tyrimo metu nustatyta, kad siekiant projektų sėkmės, didelis dėmesys turi būti skiriamas virtualių komandos narių bendravimui. Autoriai pastebėjo, kad jei organizacijoje komandos nariai jaučiasi apriboti, izoliuoti, automatiškai pasitikėjimas tarp komandos narių menksta, vidinė komandos dvasia taip pat neugdoma. Tokiu atveju komanda nebefunkcionuoja efektyviai, krenta jų darbo našumas, efektyvumas, tai tampa pastebima ne tik organizacijos viduje, tačiau ir išorėje – klientams. Pasak mokslininkų (R. Paul, J. R. Drake and H. Liang, 2016), neatsiejamos efektyvių vadybos projektų dalys yra komandos vientisumas ir pasitikėjimas. Kaip teigė M. Dromantas (2007), vienas iš pagrindinių komandinio darbo elementų – įsipareigojimų prisiėmimo įgūdžiai. Analizuodamas autorius virtualias komandas nustatė, jog komandos siekia maksimaliai atlikti veiklą tada, kai pasitiki vadovavimu ir tarp komandos narių yra sutarimas. Kritiškai vertinami asmeniniai skirtumai tarp komandos narių, žmogiškųjų santykių dinamika ir komandos sėkmė. Jei nėra komandoje pasitikėjimo, supratimo vienas kito individualumo, susitarimas dėl atliekamų darbų įgyvendinimo tampa sudėtingu. Komandos nariai turi būti skatinami, motyvuojami, kad jautusi įsipareigoję komandai, jai atsiduotų visapusiškai.

L. Uturytė-Vrubliauskienė ir J. Merkevičius (2009) tyrė virtualių komandų motyvavimo galimybes. Tyrimo metu jie nustatė, kad virtualioje komandoje vyrauja tam tikros problemos, dėl kurių pastebima lojalumo stoka pačiai organizacijai. Išnykus bendrai darbo vietai, išnyksta prisirišimas ir atsidavimas organizacijai, siekiant bendrų tikslų – reikalingas neformalus bendravimas, kuris virtualiose komandose praktiškai neįmanomas, tad labai svarbi kūno kalba, kuri gali parodyti asmens motyvaciją, bei jo supratimą apie tai, kas vyksta organizacijoje. Dar vienas svarbus aspektas – dažnai virtualioje komandoje nariai pasamdyti tik tam projektui, tad yra laikini organizacijos darbuotojai. Tuo pačiu metu jie gali dirbti dar keliose organizacijose, tad atsiranda lojalumo stoka pačiai organizacijai, gali iškilti prioritetų arba lojalumo savo darbui, jų suderinamumui problema. To pasekoje yra būtinas versle kylančių problemų sprendimas, personalo motyvavimas, kuris apjungia komandos narius bendram tikslui pasiekti ir įgyvendinti.

Vertinant tyrimo metu gautus rezultatus nustatyta, kad darbuotojus, dirbančius virtualiose komandose su vadybiniais projektais labiausiai motyvuotų įdomus ir stimuliuojantis darbas, papildoma materialinė paskata ir galimybė tobulėti. Savarankiškas sprendimo priėmimas,

paaukštino galimybė ir bendradarbių, vadovybės pripažinimas taip pat skatintų tokio tipo komandų narius tapti lojaliais savo organizacijai projekto metu. Virtualiai dirbančius darbuotojus labiausiai motyvuojantis veiksnys - bendravimas su kitais. Tai akcentavo ir S. Castellano, P. Davidson, I. Khelladi (2016), atlikę tyrimą apie informacijos sklaidą tarp virtualių komandų. Kaip ir anksčiau minėtuose moksliniuose straipsniuose, šiame akcentuojama būtinybė komandos nariams bent kartą susitikti realybėje. Šis būdas paspartina informacijos sklaidą, kadangi bendraujant tik per technologijas, informacija eidama ratu gali būti iškreipta. Taip pat tai įgalina neformaliai pabendrauti komandos narius, kas padidina pasitikėjimą tarp jų.

Dromantas M. (2009) vienas lietuvių mokslininkų, nemaža laiko dalį skyręs komandinio darbo ypatumams analizuoti. Komandinį darbą jis pasiūlė analizuoti remiantis testavimo instrumentu, susidedančiu iš šešių dimensijų (1 pav.).



1 pav. Komandos veiksmingumo profiliai pagal dimensijas. Sudaryta pagal Dromantas M. (2009)

Šio testo rezultatai gali būti taikomi bei interpretuojami trimis skirtingais lygiais: testo bendrojo vidutinio balo lygmeny, atskirų šešių testo subskalių vidurkių lygmenyje ir pavienių testo klausimų vidutinių įverčių lygmenyje. Kuo komandos balos artėja prie 3, tuo ji laikoma

afunkcionalesne ir sėkmingesne. Pasak autoriaus (Dromantas, 2009), šie šeši komponentai įtakoja komandos veiksmingumą ir sėkmę.

Pasak I. Šarkiūnaitės (2009), tyrusios personalo valdymo procesus virtualioje komandoje, pagrindiniai rezultatų sėkmingumą lemiantys veiksniai yra jos narių moralinės vertybės, aukštas sąžiningumo lygis ir reikalingų įgūdžių taikymas. Net 66 proc. apklaustųjų teigė, jog pasitikėjimas komandos nariais yra vienas svarbesnių virtualaus bendravimo aspektų. Taip pat svarbi lyderio pozicija. Komandos lyderis veikia bendradarbiavimą, užduočių paskirstymą, tad kryptingas judėjimas paskui lyderį atnešą komandai sėkmę. Tyrimo metu nustatyta, kad lyderis privalo vienas pirmųjų įvertinti, kada pastebima komandoje motyvacijos stoka užduočiai ir iškart pajungti į darbą papildomus motyvatorius, kaip premijas, kurie padėtų skatinti komandos narius vėl įsitraukti į užduotį ir ją sėkmingai atlikti. Kitu atveju prasideda konfliktai, ne visi komandos nariai atlieka savo užduotis, ko pasekoje projektas gali netgi sužlugti. N. Jawadia, M. Daassib, M. Favierc and M. Kalikad (2013) taip pat kaip vieną esminių akcentų, įtakojančių sėkmingą komandos darbą, bei projekto pabaigą, įvardina teisingo lyderio pasirinkimą, kadangi jis atsakingas už komandos vientisumo palaikymą, jų bendravimą, teigiamų santykių palaikymą, motyvaciją. Šiam teiginiu pritaria ir D. M. Dekkera, C. G. Rutteb, P. T. Van den Bergb (2008). Šie mokslininkai atliko tyrimą, kaip kultūriniai skirtumai įtakoja virtualių komandų narius. Tyrimo rezultatai parodė, kad labai didelę įtaką turi komandos lyderis, jo kūrybiškumas bei lankstumas. Virtualios komandos nariai, gyvenantys skirtingose laiko juostose, kalbantys skirtingomis kalbomis susiduria su daug problemų dėl savo kultūrinių ir geografinių skirtumų, ir jas padėti išspręsti gali tik geras vadovas. Kūrybiškas vadovas, siekiantis skatinti ir motyvuoti savo komandos narius, pateikia supaprastintą dokumentų versiją, kad ji būtų suprantama ir prasčiau mokantiems anglų kalbą, suderina komandos narių konferencijos pokalbius visiems patogiu laiku. Toks lyderio požiūris skatina komandos narių lojalumą organizacijai, nes jie jaučiasi “patogiai” joje, jaučiasi svarbūs ir vertinami.

V. Gražulis (2012) analizuodamas darbuotojų socializacijos situaciją Lietuvoje nustatė, jog kas trečias darbuotojas palieką įmonę dėl nesėkmingos socializacijos aplinkoje. Teigiamas soacializacijos privalumas - darbuotojas, sėkmingai prisitaikęs prie darbinės aplinkos sukuria naudą sau ir organizacijai. Tuo tarpu neigiamų autorius (V. Gražulis, 2012) išskiria kur kas daugiau – pravaikštos, neigiamas soacialinis psichologinis klimatas tiek komandoje, tiek organizacijoje, taip pat apatija darbui, tikslų įgyvendinimui. Šie neigiami padariniai mažina darbo efektyvumą bei organizacijos konkurencingumą.

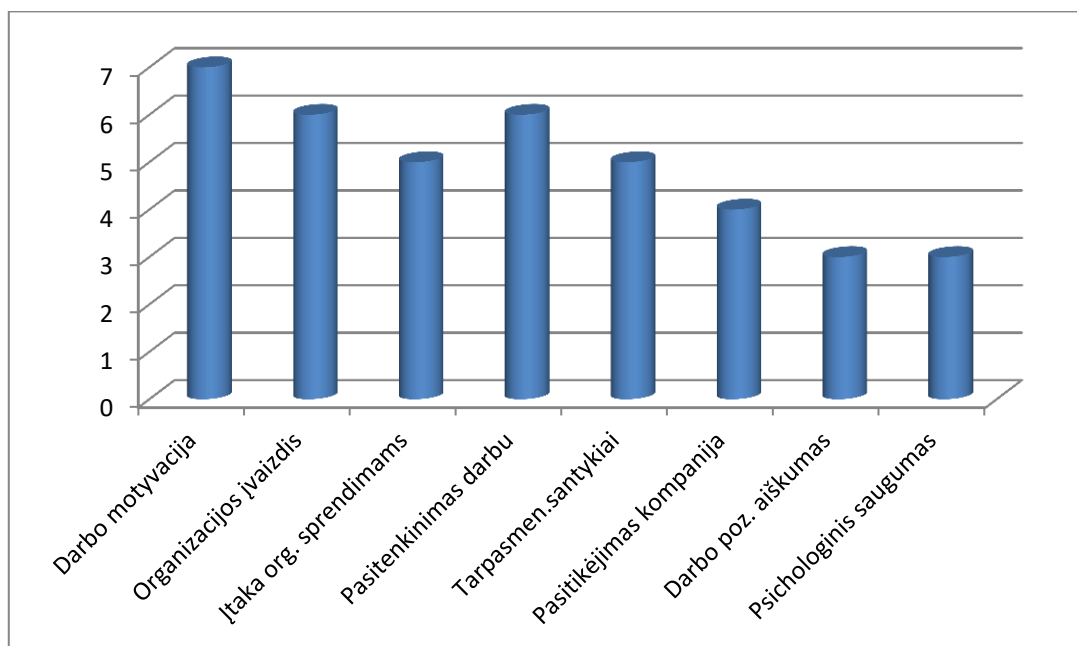
Š. Janutaitė, V. Vosyliūtė, J. Vizgirdaitė ir V. Taras (2015) formuodami tarpkultūrinį modelį nustatė, kad svarbiausi elementai vedantys link sėkmingos projekto pabaigos yra atitinkamas technologijų lygis, sklandi komunikacija, aukštas tarpusavio pasitikėjimas, komandos

narių lojalumas ir sklandi lyderystė. Modelio formavime didelis dėmesys skiriamas lyderiui komandos, kadangi jis turi koordinuoti komandos darbą ir skirstyti užduotys atitinkamai pagal kiekvieno komandos nario gebėjimus. Stiprus komandos lyderis suformuoja stiprią komandą, kuri turi glaudų tarpusavio bendravimo ryšį.

Šios taisyklės, nors atrodo elementarios, tačiau jų ignoravimas sukelia komandoje sumaištį, nerimą, nepatogumą, kas trukdo nariams motyvuotai siekti tikslų.

Tuo tarpu L. L. Gilson, M. Travis, N. C. Jones (2014) analizavę virtualių komandų gyvavimą dešimties metų laikotarpyje nustatė, jog sėkmę projektui atneša komandos narių bendras darbas, atsakomybės nešimas už visą komandą, bei motyvacija tiek narių pavieniui, tiek kaip komandos. Motyvavimo priemonės padeda narius likti lojaliais komandai, atsakingai atlikti užduotis. Deja, priemonių, kaip skatinti komandos narius įsipareigoti autoriai nenumatė. Pasak jų, tai komandos vadovo pareiga. Jo kūrybiškumas, komandos narių pažinimas, turi būti kaip gairės, padedančios rasti būdus, kurie skatins komandos narius aktyviai dalyvauti projekte bei sėkmingai siekti galutinio rezultato.

L. A. Šurpickaja (2009) tirdama darbuotojų įsipareigojimą lemiančius veiksnius, analizavo daugelio mokslininkų atliktus tyrimus, ko pasekoje nustatė labiausiai įtakojančius ir suskirstė juos pagal svarbumą (2. pav.)



2. pav. Darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai, suskirstyti pagal labiausiai darančius įtaką. Sudaryta autoriaus pagal A. Šurpickaja (2009)

Šie veiksniai pasiskirsto į organizacinius ir individualius. Pastariesiems priskiriama darbo motyvacija, pasitenkinimas darbu ir įtakos organizaciniams veiksniams darymas. Visi kiti veiksniai priskiriami prie organizacinių. Pastariesiems reikia skirti ypač daug dėmesio, kadangi jie

lemia individualiųjų veiksmų pasitenkinimą. Kaip teigia L. Girdauskienė (2011) organizaciniame lygmenyje formuojama aplinka, kuri palanki darbuotojui, o individualiame lygmenyje aktyviai veikiamas pats darbuotojas.

N. Nhoria, B. Groysberg ir L.E. Lee (2008) susiaurino darbuotojų išsipareigojimą lemiančius veiksmus iki jų manymu pagrindinių, kurie nėra susiję vienas su kitu ir veikia nepriklausomai nuo pastarųjų:

- *Ilgijimo, turėjimo.* Ši veiksmą įtakoja darbuotojo atlygio sistema – gaunamas pagrindinis atlyginimas, papildomas atlyginimas už gerus darbo rezultatus, įvertinimas ir skatinimas už nuopelnus.
- *Ryšio, susietumo.* Ši veiksmą įtakoja organizacijos kultūra. Soocializacija organizacijoje, santykiai su darbuotojais, komandinis darbas, bendradarbiavimas, pagalba, dalijimasis žiniomis, patirtimi.
- *Prasmingumo.* Šis veiksmas įtakojamas darbo specifikos – darbuotojas jaučiasi esantis reikalingas atlikdamas prasmingą veiklą, atsakingas užduotis, prisidedamas prie organizacijai vertingų vertybių sistemos puoselėjimo.
- *Saugumo.* Šis veiksmas įtakojamas veiklos valdymo ir išteklių paskirstymo. Darbuotojas jaučiasi saugus įmonėje, kur skaidrūs procesai, užtikrintas teisingumas bei skatinamas pasitikėjimas aplinkoje.

Tuo tarpu Šorytės D. ir Pajarskienės B. (2014) atliktame tyrime apie darbuotojų gerovę bei veiksmus, motyvuojančius darbuotojus labiau išsipareigoti į organizacijos veiklą buvo paminėtas savarankiškumas, kaip vienas pagrindinių veiksmų, lemiančių darbuotojų gerą savijautą organizacijoje, pasitenkinimą darbu, didesniu darbingumu bei įsitraukimu į organizacijos procesus bei tikslų įgyvendinimą. Pajutę laisvę, kuomet nėra įstatyti į tam tikrus rėmus, darbuotojai generuoja inovacinius sprendimus, naujas idėjas, kurios atneša organizacijai teigiamus rezultatus. Pajutę savo papildomą indėlį į organizacijos rezultatyvumą, darbuotojai motyvuoja patys save dar stipriau įsitraukti į organizacijos procesus siekiant bendro tikslo.

A. Čale (2013) išsamiai analizavęs virtualias komandas atkreipė dėmesį į du veiksmus, ko kiti autoriai nėra užakcentavę – pasitikėjimas komanda bei vadovu ir komandos narių susitikimas realybėje. Pasak autoriaus, šie veiksniai suteikia saugumo jausmą, suartina komandos narius. Pasitikėjimas komandos vadovu bei nariais leidžia jaustis drąsiau, aktyviau dalyvauti projekto veikloje, tuo tarpu susitikimas su komandos nariais sustiprina komandą, jos narių ryšį.

Economist Intelligence Unit atlikę virtualių komandų narių apklausą įvairiose pasaulio šalyse nustatė, kas lemia virtualių komandų narių išsipareigojimą organizacijoms. Remiantis tyrimų rezultatais, gauta tokia išvada – labiausiai virtualių komandų nariai vertina aiškiai suformuluotas užduotis, susitikimus realybėje su komandų nariais, savarankiškumo galimybes, teisingų komandos narių parinkimą.

Išanalizavus šiame skyriuje pateiktų mokslininkų darbus, galima daryti prielaidą, jog atlikti moksliniai tyrimai įvardina veiksnius, kurie padeda efektyviai atlikti projektus, arba problemas, dėl kurių atsiranda įsipareigojimo organizacijai stoka, tačiau retai akcentuojama ką reikia daryti, kad komandos nariai būtų įsipareigoję tai organizacijai iki projekto pabaigos. Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, jog svarbu pasitikėjimas, vertinimas komandos narių, turi būti komanda vieninga ir glaudi, tačiau nepateikia jokių priemonių, kad skatintų komandos narius išlaikyti šias vertybes ir jų laikytis. Įsipareigojimų vaidmuo projektų sėkmei tirtas menkai, tad reikalingas išsamus teorinis tyrimas, padėsiantis nustatyti, koks virtualių komandos narių skatinimo įsipareigoti organizacijai projekto metu modelis tinkamiausias tokio tipo organizacijoje. Toliau šiame darbe, naudojantis moksline literatūra bus atliekama virtualių komandos narių, bei veiksmų, skatinančių jų narius įsipareigoti tai organizacijai analizė.

2. VIRTUALIOS PROJEKTO KOMANDOS NARIŲ ĮSIPAREIGOJIMO SKATINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Virtualios komandos teoriniai aspektai

2.1.1. Virtualios komandos samprata

Siekiant įveikti globalios rinkos spaudimą, organizacijos išsivaduoja iš hierarchinių struktūrų ir pereina prie organiškesnių lanksčių formų – komandų. Pradėjus populiarėti komandiniam darbo principui, organizaciniu struktūrų pagrindu pradedamas laikyti ne pavienis darbuotojas, o komanda. Ši struktūrinė forma kuria ir pateikia rinkai naujus produktus, analizuoja gamybos problemas, kuria korporacinę strategiją, tuo pačiu vadovams suteikdama galimybę išnaudoti atsidavimo darbui, skatinimo, bendradarbiavimo ir dalijimosi darbu programas (West, 2011).

Šiai dienai komandinis darbas peržengia organizacijų, valstybių ir net žemynų ribas. Verslo organizacijos, kurios turi tik vietinius darbo išteklius, nespėja sparčiai sureaguoti į tarptautinę rinką, todėl tenka pasinaudoti informacinių technologijų suteikiamomis galimybėmis, kurios leidžia mobilizuoti geografiškai nutolusius darbo išteklius ir juos valdyti efektyviai, siekiant bendro tikslo. Taip devintajame dešimtmetyje atsirado „*virtualumo*“ terminas. Plačiau nagrinėjant virtualumo prigimtį, svarbu akcentuoti virtualumo sąvokos prasmę. Tačiau analizuojant literatūros šaltinius pastebima problema, kad nėra nusistovėjusios virtualumo sąvokos. Šių terminų apibrėžimas priklauso nuo pačių autorių virtualumo sąvokos vertinimo. Akivaizdu, kad skirtingi autoriai virtualumo sąvokas traktuoja nevienodai. To pasekoje moksliniuose straipsniuose vartojamos įvairios virtualumo sąvokos (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Virtualios organizacijos sąvokos apibrėžimai

Autorius, metai	Sąvokos apibrėžimas
A. Mowshowits (1986)	Darbas kompiuteriniame tinkle, pasitelkiant į pagalbą IRT priemones.
M. Parkeris (1996)	Lanksti ir dinamiška organizacija, gebanti per itin trumpą laiką adaptuoti savo prekes ir paslaugas tiksliniams vartotojams.
Jansen (1997)	Įvairių grupių, išsidėsčiusių plačioje geografinėje teritorijoje junginys, turinčių bendrą tikslą – pasiekti tikslą sujungiant visų narių gebėjimus ir išteklius.
T. Ishaya ir L. Macaulay (1999)	Sienomis neapribota bendruomenė, teikianti paslaugas skirtingu metu bei per atstumą, savitarpiai bendravimui naudodama internetines technologijas.
Strategie consulting (2003)	Unifikuota organizacija, turinti realią fiziškai egzistuojančią vietą, kurios nariai nutolę vienas nuo kito ir bendrauja naudodamiesi informacinių technologijų pagalba.

- F. Kerschbaum, J.Haller, Y. Karabulut, P. Robinson (2006) Geografiškai nutolusių individų laikinas susijungimas, kurie sujungia turimus išteklius vardan bendro tikslo.
- K. Duoba (2009) Laikinas kompanijų tinklas, tarsi rezervavęs potencialius partnerius, kad esant reikalui jie skubiai susiburtų į komandą ir greitai pasinaudotų besikeičiančiom galimybėm.
- H. Tohidi, M.M. Jabbari (2011) Rinkai teikia ne tik paslaugas ir prekes, tačiau ir keičiasi informacija, taip didindama jos sklaidą.
- J. Swierzowicz, W. Picard (2011) Legaliai veikiančių organizacijų junginys, besidalinantis informacija, siūlantis aktualias prekes ir paslaugas, bei siekiantis vieno tikslo.

Sudaryta pagal: R. Ginevičius, N.K. Paliulis, E. Chlivickas, J. Merkevičius (2006) ir Bartkus E. (2013)

Remiantis J. Markevičiaus (2005) dažniausiai naudojamų terminų, apibūdinančių virtualias organizacijas analize galima daryti prielaidą, kad mokslinėje literatūroje ši organizacijos forma traktuojama kaip nauja struktūra, paveikta informacinių technologijų, pasireiškianti kaip tinklas, aljansas, bendradarbiavimo forma ar kitom sąvokom, pasižymintis pasikartojančiais pokyčiais, starteginiu, vadybiniu požiūriu ar veiksmų bei gebėjimo procesu.

Šarkiūnaitė I. (2009) tirdama personalo valdymo procesus virtualiose komandose pastebėjo, jog dažnai mokslinėje literatūroje virtuali organizacija apibūdinama ir šiais terminais: virtuali kompanija, virtuali įmonė, virtuali gamykla, virtuali komanda ar virtualūs projektai. Nepaisant skirtingų sąvokų pavadinimų, visų reikšmė išlieka ta pati – tai struktūra, sudaryta iš funkcionalių partnerių, kurie valdo veiklos projektavimą, produkcijos ar paslaugų tiekimą, naudojant informacines technologijas, nepriklausomas darbuotojų grupes bei sutarčių sistemas.

Taip pat virtualios organizacijos skirtingus pavadinimus įgauna pagal joms keliamus uždavinius. Šiuo atžvilgiu jos gali būti keturių (4) tipų:

- Virtualioji komanda;
- Laikinoji virtualioji organizacija;
- Virtualusis projektas;
- Nuolatinė virtualioji organizacija.

Kitos autorės (I. Šarkiūnaitė, 2009) virtualių organizacijų tipologijos pateikiamos 2. lentelėje. Taip pat lentelė papildyta personalo valdymo uždaviniais, suformuotais kiekvienos virtualios organizacijos tipui. R. Ginevičius, N.K. Paliulis, E. Chlivickas, J. Merkevičius, (2006) teigia, jog norint tokio tipo organizacijose išlaikyti darbuotojus lojaliais, būtina ypač didelį dėmesį skirti personalo valdymo klausimams. Svarbu atkreipti dėmesį, kad produktyviausios komandos yra 5-8 žmonių grupės, suburtos iš įvairaus išsilavinimo bei patyrimo narių, kitu atveju mažėja

produktyvumas dėl ryšių problemų. Šios ir kitos personalo valdymo problemos, kylančios virtualiose komandose sprendžiami per atstumą, pasitelkiant į pagalbą informacines technologijas.

2 lentelė. Virtualių organizacijų tipologija

Organizacijos savybės/tipai	Virtualioji komanda	Laikinoji virtualioji organizacija	Virtualusis projektas	Nuolatinė virtualioji organizacija
Dalyvavimo lygis	Kai funkcijos atliekamos organizacijoje arba tam tikrame padalinyje	Pavienių asmenų bei keleto skirtingų organizacijų lygiu	Kai funkcijos atliekamos keleto skirtingų organizacijų ar asmenų lygiu	Kai funkcijos atliekamos keleto skirtingų organizacijų ar asmenų lygiu
Narių skaičius	Mažas	Dažniausiai daug	Vidutinis	Vidutinis
Paskirtis	Komanda suburta vykdyti specialias einamas užduotis	Suburti skirtingi asmenys reaguoti į rinkoje atsiradusias galimybes	Skirtingų organizacijų atstovai ar asmenys, suburti kuruoti specifinius projektus	Organizacijų atstovų ar pavienių asmenų junginys, naudojantys IT atlikti įvairioms funkcijoms
Projekto trukmė	Projektas nuolatinis, bet narystės kaita būdinga	Laikinas	Laikinas	Nuolatinis
Personalo valdymo uždaviniai	Principų, kaip bus jungiami komandos nariai nustatymas; Kriterijų, pretendentų atrankai nustatymas	Narių vienijimo principų nustatymas; Laukiamos naudos kriterijų formavimas bei atlyginimų principų formavimas	Personalo valdymo principų derinimas; Kriterijų naujų narių atrankai nustatymas; Projekte dalyvaujančių narių vertinimas	Darbuotojų parinkimas, jų vienijimo principų formavimas, darbo vertinimas, darbuotojų skatinimas, kvalifikacijos kėlimo organizavimas

2 lentelės tęsinys

Sudaryta autoriaus pagal: R. Ginevičius, N.K. Paliulis, E. Chlivickas, J. Merkevičius (2006)

Okkonen (2002) analizuodama virtualių organizacijų junginius, virtualiosios komandos tipą įvardino kaip paprasčiausią virtualios organizacijos formą, susidedančią iš geografiškai nutolusių tarpusavyje žmonių komandos, taikančių technologijas, siekiant sumažinti išlaidas bei gauti geresnius ryšius žinių taikymui. Žmonės surinkti vienam tikslui pasiekti, tačiau jie nėra susibūrę vienoje vietoje. Ši komanda gali būti dinamiška ir kisti atlikus tam tikras užduotis, taip pat ji gali būti nuosekli, stabilios struktūros, gyvuojanti ilgą laiko tarpą. Tokio tipo organizacijoje personalo valdymo, jo motyvavimo ir lojalumo klausimus turėtų spręsti organizacija, atsakinga už organizacijos subūrimą, ar kelios organizacijos, besivadovaujančios komandų susidarymo principais. Siekiant išvengti vidinių konfliktų, Duarte ir Snyder (2006) rekomenduoja prieš kuriant komandas, supažindinti jų narius, pristatant jų teises bei pareigas, su tikslu ateityje išvengti vidaus komunikacijos problemų.

Virtuali komanda dar apibūdinama kaip nedidelė darbuotojų grupė, suformuota ir dirbanti pagal tam tikras taisykles, besivadovaujanti vienodais tikslais, taip pat vertinanti reikalavimus, keliamus visos organizacijos valdymui ir principus, nulemtus vidinio bendradarbiavimo. Autorius akcentavo, jog siekiant tokio tipo komandose išlaikyti narius, svarbu svarbiausiomis paskatomis laikyti veiklos iššūkius, didelį dėmesį skirti darbo aplinkai, siekiamų įgūdžių bei kompetencijų tobulinimui, bendros atsakomybės jausmo bei teigiamo požiūrio bendram darbui formavimui. (Gražulis, 2014)

Siekdami padidinti savo darbo našumą, virtualių komandų nariai jungiasi į kompanijų tinklus, kurie padeda didinti konkurencinį ranašumą, gerina klientų aptarnavimo kokybę, užtikrina greitą informacijos sklaidą, į visumą sujungdami visus mechanizmus, duomenų bazes, padalinius, darbo gupes bei atskiras darbo vietas (Paliulis, Pabedinskaitė., Šaulinskas, 2007). Šį procesą lėmė socialiniai pokyčiai visuomenėje. Kaip teigė K. Duoba (2009) analizavęs virtualių organizacijų atsiradimo priežastis bei tinklėjimą, tam labai daug įtakos turėjo vartotojų bei darbuotojų poreikių pokyčiai. Tinklinės organizacijos savaiame tampa lankstesnės, virtualių komandų nariams yra galimybė dirbti neišeinant iš namų, arba dirbant skirtinguose žemynuose bendradarbiauti vieno tiklso klausimu su skirtingų kultūrų, išsilavinimų ir įgūdžių žmonėmis. Rodos, tiek darbuotojas, tiek vartotojas turi būti patenkinti rezultatu, tačiau visgi darbuotojų kaita lieka, virtualios komandos negeba išlaikyti lojalių darbuotojų. Kyla klausimas – ar virtualios komandos yra menkai motyvuojamos, kurioms lojalumas nėra prioritetas, ar pati sistema ar jos tam tikri veiksniai veikia netaisyklingai ir sukuria sąlygas, kad komandos narys tam tikram laikui praėjus yra priverstas keisti savo darbo vietą. Šis klausimas bus analizuojamas stengiantis išanalizuoti virtualios komandos charakteristiką.

Analizuojant virtualių komandų charakteristikas bei bruožus pastebėta, jog tik nedaug komandų pasižymi visomis charakteristikomis. Didžiajai jų daliai tinka tik keli bruožai,

nusakantys tokių komandų tipologiją. Virtualias komandas identifikuoti R. Ginevičius, N.K. Paliulis, E. Chlivickas, J. Merkevičius (2006) siūlo vadovaujantis keturiais principais, kurie jų manymu gali būti laikomi vienais pagrindinių bruožų, padedančių atskirti virtualias komandas nuo tradicinių:

1. Vienijantis tikslas – komandos nariai vadovaujasi bendrom vertybėm, pažiūrom bei tikslais. Jie orientuoti į bendrą rezultatą, tad išlaiko operacijų sinchroniškumą bei kryptingumą.

2. Narių nepriklausomumas – kiekvienas komandos narys yra nepriklausomas vienetas, tuo pačiu būdamas visumos dalimi ir gaudamas iš to naudos.

3. Ryšių savanoriškumas – partnerių jėgos jungiamos savanoriškai.

4. Vadovų įvairiapusiškumas – komanda turi ne vieną, o kelis vadovus, dažniausiai po vieną skirtinguose regionuose. Tokiu būdu komandai sukuriamas patvarumas, tuo pačiu tikėtini unikalūs pasiūlymai ir jų įvairovės gausa.

Virtualios komandos dažniausiai susideda iš 5-20 narių, iš kurių didžioji dauguma yra dirbančiųjų laikinai, tik su konkrečiu projektu, ir šis darbas nėra jų pagrindinė ir vienintelė veikla. Empirinio tyrimo metu analizuojant virtualių komandų narių darbo specifiką nustatyta, kad pagrindiniai darbo įrankiai yra elektroninis paštas, taip pat mobilusis telefonas ir video konferencijos. Nepaisant to, kad virtualių komandų nariai teigia, jog jų darbas nėra dėkingas tuo, jog jie neturi galimybės akis į akį susitikę pabendrauti su kolegomis, šią darbo specifiką vertina labai teigiamai, kadangi joje mato daugiau teigiamų savybių nei neigiamų lyginant su tradicinio pobūdžio komanda - turi laisvesnio laiko, kurį gali skirti kelionėms, kadangi nėra pririšti prie ofiso (http://graphics.eiu.com/upload/eb/NEC_Managing_virtual_teams_WEB.pdf). Tačiau tiesioginio kontakto nebuvimas tarp komandos narių daugelio autorių įvardinamas kaip didelis trūkumas tiek komandos, tiek organizacijos darbui bei efektyvumui. D. Benetytė ir G. Jatuliavičienė (2013) analizuodamos pasitikėjimo veiksni virtualiose komandose atkreipė dėmesį, kad šių komandų nariai privalo nors minimaliai periodais susitikti ir susipažinti, kadangi tai padeda išspręsti begalę vidaus ir socialinių problemų, be išimčių pasitaikančių kiekvienoje virtualioje komandoje, tuo pačiu sustiprina ryšį tarp komandos narių, ko pasekoje atsiranda geresnė vidus atmosfera ir tai teigiamai motyvuoja darbuotojus.

Analizuodamas K. Duoba (2011) virtualumo charakteristikas, išskyrė tris sudedamąsias dalis, kurias galima imti kaip virtualios komandos visumą: struktūra, procesai bei IKT naudojimas. Pastarasis skirstomas pagal laiko atžvilgį. Sinchroninę ir asinchroninę komunikaciją apima komunikacinės priemonės, naudojamos virtualiose komandose tarp komandos narių ir partnerių. Tai yra viena svarbiausių sudedamųjų dalių, kadangi be jų virtuali komanda praranda savo išskirtinumą ir gali būti elementaria tinkline, tačiau nebe virtualiaja komanda. Analizuojant pagal struktūrą svarbi yra geografinė padėtis – kadangi šiam tipui būdingas geografinis

išsimėtymas, tad atkreipiamas dėmesys į partnerių geografinį artumą, susisieki su jais būdus, bei fizinės partnerių būstinės svarbumą. Tinkliškumui būdingas bendravimas su komandos nariais bei partneriais, priklausomumas nuo jų, bei pačių komandų savarankiškumas. Vertinant komandas pagal procesus, svarbu išanalizuoti komandos narių kompetencijas, sąžiningumą, motyvacines priemones, skatinančias išlikti sąžiningais prieš partnerius, ir vieniem prieš kitus. Išanalizavęs įvairias mokslininkų pateikiamas charakteristikas, autorius (Duoba, 2009) jas išskirstė pagal tris grupes, kurių kiekvienai priskyrė jai tinkančią charakteristiką (pav. 3)

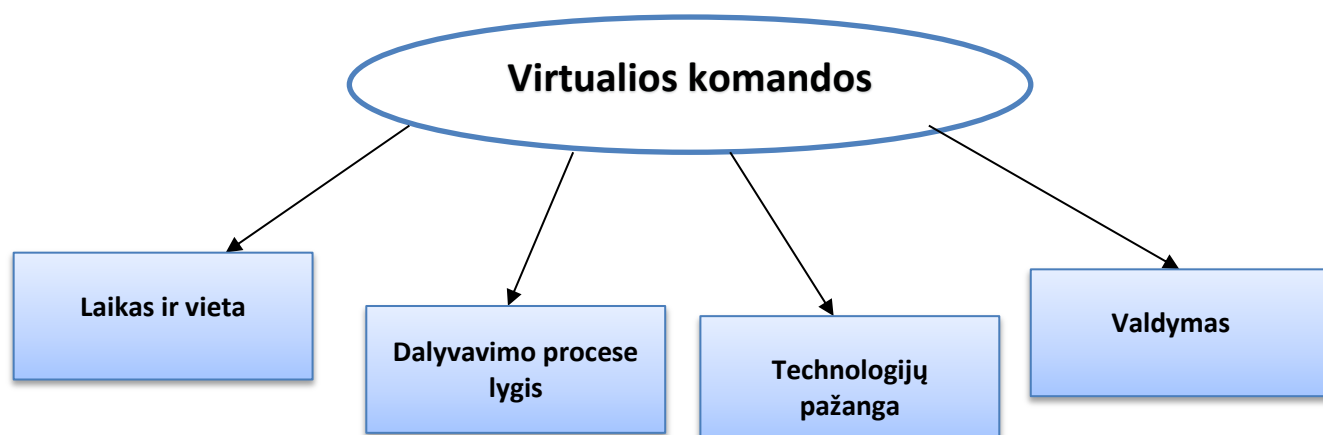
3 pav. Virtualių komandų charakteristikų grupės

Charakteristikų pogrupiai:	Charakteristikos
Organizacinė struktūra	Geografinis paplitimas; Neaiškios ribos; Teisiškai neegzistuojanti; Nepriklausomų organizacijų tinklas; Neturinti hierarchijos; Partnerystė, paremta pasitikėjimu; Identiškumas; Inovatyvumas; Kintantys dalyviai; Abipusė priklausomybė; Smulkiųjų organizacijų partnerystė; Rizikos pasidalinimas; Resursų keitimasis ir verslo procesų Bendradarbiavimo trukmė: laikina pastovi. Sujungimas;
Valdymo ir darbo pobūdis (procesai)	Paremtas komandiniu darbu; Orientacija į esmines kompetencijas; Pusiau stabilūs santykiai; Orientacija į vartotoją; Nuotolinis valdymas; Pasidalinimas lojalumu; Iš dalies persidengiančios misijos; Įgalinimas; Priklausomybė nuo galimybių; Proaktyvumas, išvalgumas; Partnerių lygiateisiškumas prieš lyderystę.
Informacinių komunikacinių priemonių naudojimas	Informacinių komunikacinių technologijų naudojimas; Technologijų suderinamumas tarp partnerių; Stiprus komunikacinis ryšys; Inovacijų diegimas.

Sudaryta autoriaus pagal: K. Duoba (2009)

Dalis savybių, apibūdintų charakteristikose, tinkamos ne tik virtualios, bet ir tradicinės organizacijos formoms, tačiau esmė jų yra dirbti bendradarbiaujant komandoje, efektyviai reaguoti į aplinką, naujoves, esant reikalui komandai vienyti į vieną vienetą. Partneriai taip pat dirba akylai stebėdami rinką ir naudodamiesi naujausiomis moderniausiomis technologijomis ir komunikacijų priemonėmis, kas dar stipriau atskleidžia jų virtualumą.

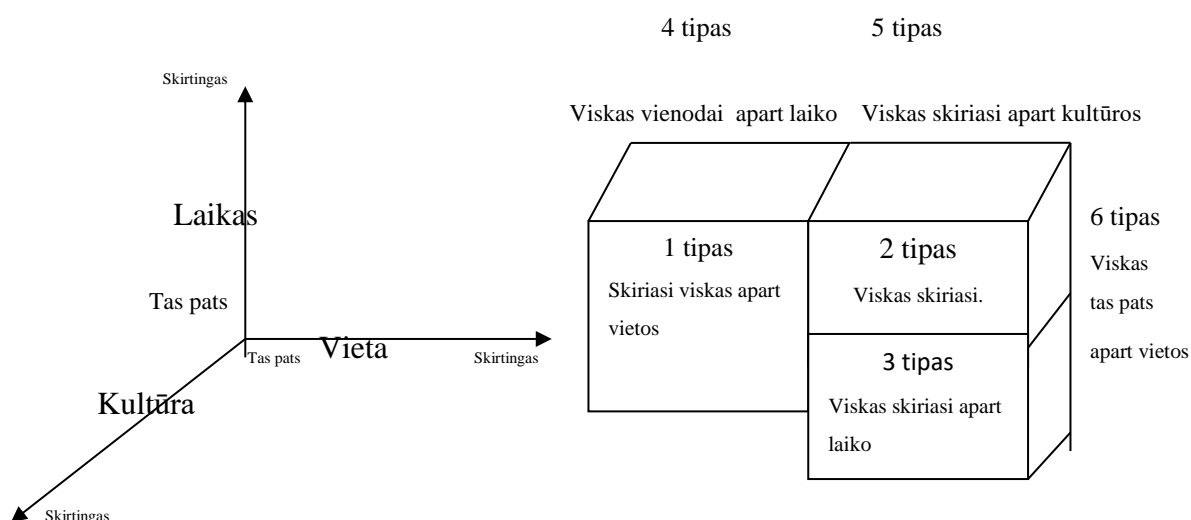
C. Pedersen ir J. Nagengast (2008) išskyrė šias virtualios komandos savybės, kurios būdingos šio tipo organizacijoms, ir autorių nuomone yra efektyvios bei atneša organizacijai sėkmę (pav. 4).



**4 pav. Virtualių komandų savybės. Sudaryta autoriaus pagal:
C. Pedersen ir J. Nagengast (2008)**

Laikas ir vieta yra pagrindiniai virtualių komandų požymiai, šie požymiai prieinami bet kuriuo atveju ir bet kurioje vietoje, taip radikaliai sumažinant nuoseklumą. Dalyvaudami procese virtualios organizacijos nariai gali veikti kaip pilna organizacija, tačiau sumažinusi organizacijos lygį, ji gali dirbti tik su viena komanda. Tuo tarpu technologijų pažanga pabrėžia šių organizacijų virtualumą, atsirandant platesniam IT spektrui, kuriamos naujos stipresnės ir efektyvesnės darbo sistemos. Pasitelkiant platesnes valdymo formas, šių komandų veiklą galima pritaikyti pasaulinei rinkai (Pedersen, Nagengast, 2008).

Virtualios komandos skirstomos į tipus, kurias puikiai atvaizduoja A. Cale (2013) suformuotas modelis, sudarytas iš trijų pagrindinių virtualias komandas autoriaus nuomone sudarančių savybių : laikas, vieta ir kultūra, bei visų su jomis galimų variacijų (5 pav.).



5 pav. Virtualių komandų tipai. Sudaryta pagal: A. Cale (2013)

Taip pat virtualios organizacijos ir jų komandos gali būti skirstomos pagal tris tipus, kuriuos vieną nuo kito skiria virtualumo laipsniai:

1. Nuotolinių ryšių kompanijos;
2. Verslo organizacijos, perkančios ne pagrindinės kompetencijos veiklos sričių paslaugas;
3. Visiškai virtualios organizacijos su virtualiomis komandomis.

Pirmasis tipas - nuotolinių ryšių kompanijos pasižymi tuo, jog jų darbuotojai dirba iš namų bendraudami su vadovybe ar kolegomis savo asmeniniu kompiuteriu, pajungtu per modemą su telefono linija. Antrasis tipas pasižymi tuo, jog orientuotas tik į tas sritis, kuriose turi aukščiausią kompetenciją. Beje, dažniausiai visas, arba pagrindines kompetencijos paslaugas tokio tipo

organizacijos perka iš šalies. Dažniausios šios veiklos sritys – rinkodara, finansai, tyrimai ir plėtra, žmogiškieji ištekliai ir t.t. Trečioji – visiškai virtuali organizacija apibrėžiama kaip organizacija be sienų, turinti glaudų ryšį su strateginiais partneriais, orientuota į bendrą tikslą bei rezultatą.

C. Pedersen ir J. Nagengast (2008) vertindami virtualias organizacijas taip pat išskyrė virtualias komandas, kaip esminę šių organizacijų sudedamąją dalį, kadangi kaip teigia autoriai, žmogiškųjų išteklių veikla yra neatsiejama dalis nuo sėkmingo virtualios organizacijos egzistavimo. Transcendencija, begalybė ir anonimiškumas laikomi svarbiais virtualių komandų charakteristikos požymiais. Transcendencija autoriai apibūdina kaip komandos narių gebėjimą komunikuoti su kitais komandos nariais nepaisant geografinių atstumų, ryšio priemonių, laiko ir technologijų. Begalybė apibūdinama kaip galimybė komandoje dirbti su neribotu kiekiu žmonių, kas sudėtinga tradicinio pobūdžio komandoje. Anonimiškumas - vienas iš esminių skirtumų, ko neturi tradicinių komandų nariai – virtualiose komandose nariai gali išlikti anonimiškais visą komandos egzistavimo laiką.

Visuose išvardintuose modeliuose akivaizdu, kad informacinės technologijos užima itin svarbų vaidmenį. Taip pat jie turi bendrų bruožų, būdingų visiems trim tipams – inovacijos, didesnis lankstumas, aktyvesnis darbuotojų dalyvavimas organizacijų veikloje, visiškas priklausomumas nuo informacinių technologijų (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006). Šiuose modeliuose pastebima, jog neminimas, arba mažai dėmesio skiriamas pasitikėjimo faktoriui, kuris laikomas taip vienu iš esminių charakteristikos bruožų virtualių komandų veikloje. K. Duobai ir A. Savanevičienei (2010) tiriant empiriškai organizacijų virtualumo raišką Lietuvoje nustatyta, kad didėjant kompanija, pasitikėjimas palaipsniui mažėja. Tam įtakos galimai turi organizacijos vidaus procesai : mažėjant asmeninių ryšių vaidmeniui, atsiranda standartizuotas, formalus bendravimas, kuris persikelia ne tik tarp komandos narių, tačiau ir tarp partnerių. Vadinas kuo didesnė virtuali organizacija, tuo sudėtingiau išlaikyti joje narių lojalumą, kadangi pasak Girdauskienės L. (2011), darbdavys, siekdamas savo darbuotojo lojalumo, turi suformuoti palankią darbuotojui aplinką organizaciniame lygmenyje kaip komandai, ir individualiame, orientuodamasi individualiai į patį darbuotoją kaip į asmenį. Šiuo atveju, kadangi komandos nariai yra išsibarstę geografiškai po skirtingus taškus, didelis dėmesys turi būti skiriamas lojalumo formavimui individualiame lygmenyje, kuriame akcentuojamas pasitenkinimas darbu ir tarpasmeniniai santykiai.

Apibendrinant virtualios komandos koncepcijos analizę, galima teigti, kad virtuali organizacija yra tokia organizacija, kuri gyvuoja tinkle neribotą laiką, kol nauda yra abiemis bendradarbiaujančioms šalims. Ši organizacija neturi valstybių sienų ribų, tačiau

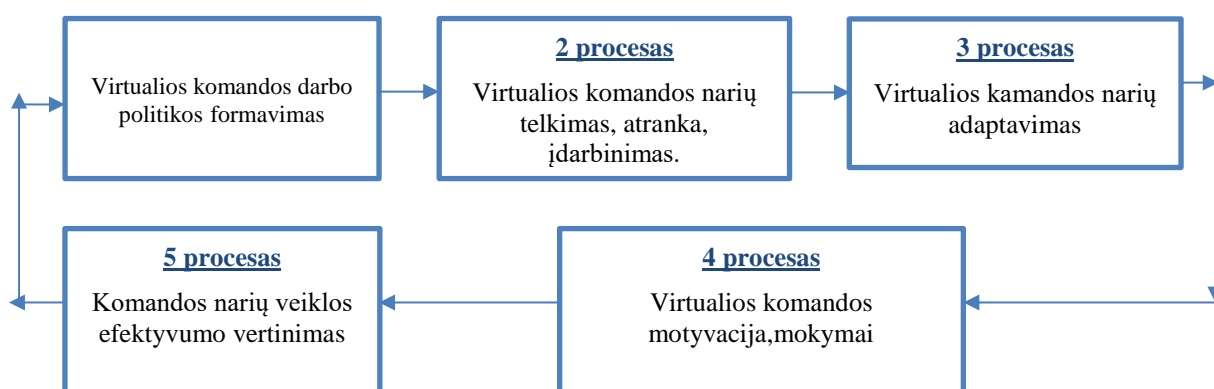
bendradarbiauja siekdama vieno bendro tikslo. Komunikacija vyksta informacinių technologijų dėka, dažniausiai naudojama komunikacijos priemonė - elektroninis paštas.

2.1.2. Virtualios komandos privalumai ir trūkumai

Komandos organizacijose reikalingos pokyčių ir vykdomų projektų realizavimui. Jų rezultatai įtakoja tiek didelių įmonių, tiek pavienių asmenų darbo rezultatus, tačiau jas turi sudaryti skirtingos asmenybės, kitaip, kad ir kaip besistengtų nariai vienas kitam padėti, jų efektyvumas kristų. Virtualių komandų darbo sėkmę įtakoja komunikacija, koordinacija ir kooperacija (Šarkiūnaitė, Kriščiūnienė 2007).

Virtualioji komanda nuo tradicinės skiriasi vienu esminių bruožų – virtualioji komanda neegzistuoja realioje erdvėje fiziškai. Dažniausiai ji suformuota tam laiko tarpui, kol bus įgyvendintas tikslas, arba bus nebenaudingas bendradarbiavimas tarp partnerių. Darbo vieta dažniausiai nėra apibrėžta, kaip tradicinėje komandoje, kuri įsikūrusi tam tikrose organizacijai priklausomose patalpose. Kartais, žinoma, pasitaiko atvejų, kai įmonė turi daug padalinių skirtinguose kontinentuose, kur įkurti ir jų ofisai, tačiau dažniausiai virtualios komandos fizinės darbo vietos neturi (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006).

Daugelis mokslininkų analizavę virtualios komandos modelį, pritaikė ir adaptavo įprasto tipo organizacijoms būdingą personalo valdymo modelį, kuris pavaizduotas 6 pav.



6 pav. Virtualios komandos personalo valdymo modelis. Sudaryta autoriaus pagal: A. Šarkūnaitė (2009)

Modelį sudaro penki procesai, kurių eiliškumas gali skirtis priklausomai nuo komandos sudėties ir keliamų tikslų. Pirmajame procese akcentuojami tikslų iškelimai bei darbo strategijos formavimas. Antrajame procese vyksta komandos narių atrinkimas ir formavimas. Trečiojo proceso metu siūloma vaizdinė konferencija, kurios metu komandos nariai turi galimybę

susipažinti tarpusavyje arba su lyderiu pakartotinai aptarti tikslus bei darbo strategiją. Ketvirtasis procesas skirtas komandos narių supažindinimui su esminėmis taisyklėmis bei principais, einamaisiais reikalais bei galimomis problemomis. Būtina darbuotojų motyvacija, jų skatinimas siekti tikslų premijuojant geriausius, bei naudojant kitus būdus, kad komandos nariai liktų lojalūs organizacijai bei motyvuotai siektų tikslų. Paskutiniajame procese komandos nariai vertinami pagal daugelį kriterijų, siekiant nustatyti ar efektyvus jų indėlis į komandos tikslo formavimą. Panašus modelis įprastai taikomas tradiciniame modelyje, tačiau patobulinus jį šiuo atveju suformuotas virtualių komandų personalo valdymui (Šarkūnaitė, 2009).

Taip pat autorė A. Šarkūnaitė (2009), išskyrė pagrindines problemas, su kuriomis susiduria virtualių komandų nariai: naujų technologijų įsisavinimas, komandos narių koordinavimas, kalbos ir kultūriniai barjerai, darbo santykių tarp komandos narių sukūrimas. Dalį šių problemų galima eliminuoti, atlikus stropią atranką formuojant komandas, tačiau vidaus problemos - darbo santykių kūrimas, kultūriniai skirtumai, laiko juostų skirtumai, skirtingas kompetencijų lygis – šios problemos tarp komandos narių atsiranda eigoje ir jų panaikinimui turi būti skiriamas didelis dėmesys, kadangi tai turi įtakos tolesniam darbuotojų augimui įmonėje bei jų lojalumui.

Autoriai (Bergiel, Balsmeier ir Phillip, 2008) tirdami virtualių komandų vadybą palygino tradicines komandas su virtualiomis, kurių skirtumai pavaizduoti 3 lentelėje.

3 lentelė. Virtualių ir tradicinių komandų skirtumų palyginimas

Tradicinė komanda	Virtuali komanda
Fiksuota narių komanda	Kintanti narių komanda
Visi komandos nariai priklauso įtraukti tos pačios organizacijos	Komandos nariai į komandą gali būti įtraukiami iš išorės
Komandos nariai lokaliai artimi	Komandos nariai gali būti iš skirtingų geografinių taškų
Neterminuotos darbo sutartys	Terminuotos (dažnai) darbo sutartys
Komandas valdo vienas vadovas	Skirtingu metu yra skirtingai vadovai

Sudaryta autoriaus pagal: Bergiel, Balsmeier ir Phillip, 2008

Virtualios organizacijos projektuose ir jų komandos gali būti vertinamos pagal jų virtualumą, kuris vertinamas pagal organizaciją jungiančias elementų rūšis ir jungimo kanalus. Tradicinėje gamybinėje įmonėje organizacijos elementai susieti tarpusavyje fiziškai – sutartimis, organizacine struktūra ar darbo patalpomis, tuo tarpu virtualioje komandoje kuriančioje intelektualinį produktą jungiamasis kanalas yra žinios ir kompetencija. To pasekoje galima daryti

išvadą, kad ryšiai tarp darbuotojų virtualioje komandoje yra ženkliai silpnesni, nei realioje tradicinėje įmonėje (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006).

Svarbus žmogiškųjų išteklių veiksnys tokio tipo projektuose pastebimas minint ne vienam autoriui. C. Pedersen ir J. Nagengast (2008) išskyrė tris pagrindinius veiksnius, kurie tiek tradicinėse, tiek virtualiose komandose neša sėkmę bei įtakoja veiklos efektyvumą: žmogiškieji ištekliai, sprendimai, informacija (lentelė 4).

4 lentelė. Darbo veiksnų virtualiose ir tradicinėse komandose palyginimas lentelė

Veiksnys	Virtuali komanda	Tradicinė komanda
Žmonės	Vidutinio sunkumo tiesioginės darbo sąnaudos;	Mažos tiesioginės darbo sąnaudos;
	Saikingas darbo pasidalijimas; Pavienės komandos;	Aukštas darbo pasidalijimas su maža užduočių įvairove;
	Darbas apibrėžtais procesais ir projektais, peržengiančiais organizacijos ribas.	Individualus įnašas; Darbo apibrėžimas funkcijomis.
Sprendimai	Mažiau procedūrų; Individualūs sprendimai; Ciklo momentiškus.	Susaistyti procedūrų ir protokolų; Vadovavimas hierarchinis; Ciklo ilgalaikiškumas.
	Informacija apie kūrimo, plėtros ir pasiskirstymo procesus prieinama visam tinklui.	Informacija priinama „Būtina žinoti“ principu.

Sudaryta pagal: C. Pedersen ir J. Nagengast (2008)

L. Uturytė-Vrubliauskienė ir J. Merkevičius (2009) tirdami virtualios komandos personalo motyvavimą. Nustatyta, kad vienas pagrindinių privalumų virtualios komandos nuo tradicinės yra kompetencijos, žinių bei patirties pasidalijimas tarp komandos narių. Jie dirba nepaisydami erdvės, organizacijos ribų, laiko skirtumų, išnaudodami informacines technologijas geresniam bendradarbiavimui tarp komandos narių. Gebėjimas išnaudoti tarptautinio darbo pasidalijimo naudą ir privalumus veda į priekį virtualias komandas lyginant jas su tradicinėmis. Šiuo atveju tradicinėse organizacijų komandose bendravimas su kitos šalies partneriais reikalauja daug išteklių - materialinių bei laiko, tuo tarpu virtualios komandos šiuos išteklius sutaupo ir pagreitina patį veiksmą, kadangi analizuot esminius klausimus gali čia ir dabar. Konkurencingumo didinimas virtualiose komandose akcentuojamas kaip dar vienas privalumas prieš tradicines komandas, kadangi sujungus visų skirtingų narių žinias bei talentus sukuriama labai stiprios konkurencinės galimybės rinkoje. Dar vienas privalumas, kuris labai reikšmingas lyginant virtualias komandas su tradicinėmis – biuro dislokavimo galimybės skirtingose vietose. Tokiu būdu išvengiama spūsčių,

taip pat sutaupomas laikas vykstant į darbą. Iš esmės komanda gali dirbti iš bet kur, kur turi galimybę naudotis informacinėmis technologijomis, tad nėra apsiriboję savo darbo erdve kaip darbuotojai, dirbantus tradicinėse komandose iš ofisų.

Žinoma, atliekant išsamią virtualių komandų analizę pastebimi ne tik privalumai, tačiau išryškėja ir trūkumai. A. Šarkūnaitė (2009), empiriškai analizuodama komandinio darbo virtualioje aplinkoje privalumus ir trūkumus išskyrė esmines problemas, kurios tokio tipo komandoms trukdo efektyviai funkcionuoti: kultūriniai skirtumai, kalbos barjeras, laiko skirtumai, techniniai sprendimai, komandos vieningumo ir motyvavimo trūkumas, atsakomybės trūkumas, skirtingos kvalifikacijos, konferencijų laiko sudėtingas suderinamumas, kontrolės trūkumas, ilgesnis sprendimų priėmimo laikas. Didžioji dauguma problemų jau buvo aptarta analizuojant virtualių komandų charakteristikas. Šias problemas gerai išanalizavus ir performavus į tobulinimo sistemą, taptu puikia galimybe virtualių komandų darbo efektyvumą padidinti maksimaliai, kiek tai gali įtakoto šios proceso sritys. Tačiau tam tikros problemos, kaip geografinis organizacijos narių pasiskirstymas ar verbalinės kalbos nebuvimas, kadangi dažniausiai komandų nariai nemato vienas kito, gali išprovokuoti lojalumo stoką pačiai organizacijai. Kadangi dažniausiai virtualių komandų nariai yra samdomi laikinam laikotarpiui, arba net perperkami tam tikram laikui iš kitų bendrovių, kol bus įgyvendintas nustatytas tikslas, atsiranda lojalumo ir prioritetų stoka (Uturytė-Vrubliauskienė, Merkevičius, 2009).

Akivaizdu, kad tradicinių komandų problemos labai panašios su virtualių komandų problemomis, tačiau jų sprendimo būdas yra vienodas – personalo motyvavimas, siekiant sujungti jo narius siekti bendro tikslo įgyvendinimo. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad virtualių komandų nariai labiausiai motyvuojami darbdavių, kai vertinamas jų darbas, gaunama finansinė paskata bei galimybės tobulėti. Tuo tarpu tradicinėje organizacijoje darbuotojai labiau orientuoti į finansinę pusę, tik vėliau, patenkinę šį poreikį teikia pirmenybę darbui. Virtualių komandų nariai motyvuojasi savarankiškai priimdami sprendimus, taip kontrolę perimdami į savo rankas ir laukdami pasitikėjimo iš valdančio organo, tuo tarpu tradicinėje komandoje nariai labai vertina atsakomybės nešimą nei sprendimų priėmimo laisvę. Vienas labiausiai motyvuojančių virtualioje komandoje narius bruožas – bendravimas su kitais nariais, ko dažnai jie netenka tokio tipo organizacijose, tuo tarpu tradicinės komandos labiausiai vertina tikslo turėjimą, tai pasak tyrimo rezultatus – labiausiai juos motyvuojantis veiksnys (Uturytė-Vrubliauskienė, Merkevičius, 2009).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad virtualios komandos dažnai susiduria su analogiškais problemomis, kaip ir tradicinės komandos. Problematiškiausi veiksniai virtualioje komandoje – žmogiškieji ištekliai, kadangi su jais susijusios problemos įvardijamos kaip dažniausiai pasitaikančios. Deja, šios problemos glaudžiai susijusios su darbuotojų lojalumo bei motyvacijos didinimu projekte. Kaip teigė B. Quirke (2009) – darbuotojas komandai projekte įsipareigoja tik

suvokęs savo tikslus ir užduotis, tačiau tam ji turi supti galudus ryšys su organizacija, jis turi jaustis jos dalimi. To pasekoje formuluojama tokia problema - kaip padidinti virtualių komandos narių lojalumą organizacijai?

Siekiant išspręsti iškeltą problemą, tolimesniuose skyriuose analizuojami tradicinių bei virtualių įmonių lojalumo projekte aspektai, kuriais remiantis bandoma rasti modelį, kurio pagalba bus galima padidinti virtualių komandos narių lojalumą projekte. Modelio efektyvumas patikrinamas empirinio tyrimo pagalba.

2.2. Įsipareigojimo teoriniai aspektai

2.2.1. Įsipareigojimo samprata

Įsipareigojimo sąvoka šiai dienai turi daug reikšmių. Žmogus gali būti įsipareigojęs daugeliu aspektu – sau, savo nuostatoms, šeimai, valstybei, karjerai, komandai ir kt. Šiame darbe aptarsime įsipareigojimo organizacijai sąvoką, kuri pasak V. Tičkutės (2008) susiformavo dar 1970-1980 metais, ir apibūdina santykį tarp žmonių ir organizacijų, kuriuos sieja darbiniai santykiai.

Įsipareigojimo nauda tiriama labai senai, kadangi įsipareigoję darbuotojai sukuria didelę pridėtinę vertę - mažina personalo kaitą, gerina organizacijos mikroklimatą bei jos įvaizdį rinkoje, supaprastina vadovavimą darbdaviams (Veinhardt, Kotovskienė, 2008).

D. Diskienė ir A. Marčinskas (2010) analizuodami įsipareigojimo sąvoką organizacijos aplinkoje priėjo išvados, kad ši sąvoka gali būti apibrėžiama kaip prisirišimas prie organizacijos ir atsidavimas jai, sukeliantis priklausomybės jausmą, kuris skatina „pasilikti“ toje organizacijoje.

Darbuotojo įsipareigojimas svarbus tiek projektui, tiek pačiai komandai, kadangi tai yra viena svarbiausių sudedamųjų dalių, užsiktrinančių efektyvų tikslų pasiekimą ir procesų įgyvendinimą. Įmonės, pajėgios ugdyti lojalius darbuotojus, naudoja įvairias efektyvias motyvacinės sistemas, ko pasekoje gali pasigirti nedidele darbuotojų kaita bei šauniais rezultatais. Tuo tarpu darbuotojai gali įgyvendinti savo lūkesčius jausdamiesi komfortabiliai vykdydami projektą, jam įsipareigodami, bei taip įgyvendindami tikslus bei siekdami dar geresnių rezultatų tiek komandoje, tiek pačioje organizacijoje (Gražulis, 2012).

D. Biggsas ir S. Swailesas (2006) organizacinį įsipareigojimą suskirstė į tris požymius:

1. Tikėjimas organizacijos tikslais ir jų pripažinimas, siekimas jų įgyvendinimo;
2. Pasiryžimas, noras ir siekis dirbti dėl organizacijos;
3. Nors priklausyti tai organizacijai, būti visaverčiu jos nariu.

Visi trys požymiai apibrėžia darbuotojo atsidavimą, jos vertybių puoselėjimą – tai esminiai procesai, kurių dėka projektas sėkmingai gyvuoja, turėdamas motyvuotus, su suformuotu tikslu dirbančius darbuotojus. Labai svarbu įvertinti darbuotojų skirtumus ir suvokti jų lūkesčius, siekiamas naudas, bei suformuoti darbo aplinką, kuri teiktų pasitenkinimą darbu, kadangi nustatytus teisingus darbuotojų motyvavimo ir skatinimo būdus, galima maksimalizuoti darbuotojų efektyvumą. Tačiau to nebus pasiekta, jei darbuotojas nejaus pareigos jausmo ir atsakomybės organizacijai (Kavaliauskienė, 2009).

Veršinskienė R. ir Večkienė N. (2007) analizuodamos įsipareigojimo evoliuciją bei formavimosi etapus naudojosi Reilly'io ir Chatman siūlomą modeliu (7. pav.). Modelis sudarytas iš trijų etapų: paklusnumo, identifikavimo ir internalizacijos.

Pirmoji etapo dalis – paklusnumas. Naujas asmuo kolektyve bando susipažinti su organizacine aplinka, atskirti koks yra pageidautinas bei nepageidautinas elgesys, ko tikimasi iš darbuotojų. Norėdamas pritaipyti jis stengiasi elgtis taip, kaip iš jo tikimasi.

Antroji etapo dalis – identifikacija. Kadangi asmuo nori išlikti komandoje, jis siekia dalyvauti jos organizaciniame gyvenime. Tokiu atveju jis ima vertinti tikslus, uždavinius, vertybes, bei palaipsniui susitapatinti.



7 pav. Įsipareigojimo projekte formavimosi etapai pagal Reilly ir Chatman. Sudaryta autoriaus pagal: Veršinskienė R., Večkienė N (2007).

Trečioji etapo dalis – internalizacija. Šiame etape organizacijos tikslai ir savybės tampa neatsiejamomis nuo darbuotojo. Organizacijos vertybės tampa žmogaus vertybių sistema - jos internalizuojamos.

Įsipareigojimo formavimo etapų išskyrimas leidžia įsivertinti kaip darbuotojas linkęs įsipareigoti. Šio modelio sampratos analizė leidžia daryti išvadą, jog įsipareigojimą lemia atsidavimo jausmas, dalyvavimas organizacijos plėtojime, jos veikloje sukeltą darbuotojui pozityvų, didžiavimosi savimi bei komanda jausmą.

Pečiulienė (2008), analizuodama darbuotojų įsipareigojimą, pateikia šias sampratas:

- Darbuotojai skatinami įgyvendinti įmonės tikslus už tam tikrus mainus, numatytą atlygį, šiuo atveju tai galima traktuoti kaip finansinę naudą. Šia prasme jie tampa lojalūs organizacijai vardan abejoms pusėms palankių mainų.

- Lojalumas siejamas su darbuotojo prieraišumu įmonei – vidinio klimato teigiamu poveikiu. Darbuotojas jaučiasi saugus, pripratęs prie darbo aplinkos, jam ten patogiu.

- Įsipareigojimas tai darbuotojo suvokimas, kad jis turi atsiduoti įmonei, jaustis jos dalimi ir esant reikalui aukotis, vardan to, kas įmonei būtų geriausia.

Įsipareigojimo sąvoka analizuojama daugelio mokslininkų, tad šios sąvokos apibrėžimų apstu įvairiuose literatūros šaltiniuose vienu ar kitu aspektu. Ž. Kavaliauskienė (2012) atlikdama tyrimą apie įsipareigojimą mokslinėje literatūroje rado per 25 sąvokas, kurių kone kiekvienai autoriai priskiria savą suvokimą ir dėl aplinkos pokyčių atranda vis daugiau praplėtimų, neleidžiančių nustatyti konkretaus vieno sistemingo apibrėžimo. Siekiant jų gausą susisteminti, autorė suskirstė darbuotojo įsipareigojimo sampratą į dvi: pirmosios, kurios remiasi nusistatymu, bei sekančios, kurios remiasi elgsenos veiksniais. Nusistatymu paremtas darbuotojo įsipareigojimas būdingas darbuotojams, kurių asmeniniai tikslai sutampa su įmonės tikslais, ko pasekoje tai padeda įgyvendinti planus ar tikslus komandoje. Elgsenos veiksnys suformuoja darbuotojo apsisprendimą likti komandoje nereaguojant į darbinės alternatyvas.

Remiantis mokslininkų atlikta analize apie darbuotojų įsipareigojimą nustatyta, jog tai vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių žmoniškųjų išteklių kaitą bei darantis įtaką įmonės tikslų įgyvendinimui. Įsipareigojimas skirstomas į tam tikras kategorijas bei formas. Girdauskienė (2011) analizuodama darbuotojų lojalumą bei organizacinį įsipareigojimą rėmėsi mokslininkų Konter (1968) įsipareigojimo formomis: valdymo, tęstinumo ir susitelkimo. Valdymo organizacinis įsipareigojimas traktuojamas kaip atsisakymas senų normų ir prisitaikymas bei įsipareigojimas laikytis naujųjų. Tęstinumo forma traktuojama kaip prisirišimas prie organizacijos, kuomet per daug emocinių, psichologinių ir materialinių išteklių investuota, kad būtų galima to atsisakyti. Susitelkimo forma apibrėžiama kaip asmens prisijungimas prie organizacijos tikslų, vertybių, tradicijų.

Mokslinėje literatūroje organizacinis įsipareigojimas taip pat traktuojamas šiais aspektais: ekonominis, psichologinis bei normatyvinis. Ekonominis įsipareigojimas traktuojamas kaip investicija į organizaciją, kuri atneša ekonominę naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Asmuo organizacijai atsiduoda ne dėl jos vertybių bei tikslų, tačiau dėl ekonominės naudos, investuodamas savo jėgas organizacijos tikslams. Tai vienintelis iš analizuojamų aspektų, kuris įgalina darbuotoją savo noru atsisakyti einamųjų pareigų, kadangi šiuo atveju skaičiuojamas santykis tarp darbuotojo ir darbdavio mainų. Esant šiam santykiui per silpnam, arba iš viso jo nebuvimui, įsipareigojimas organizacijai nutrūksta.

Psichologinis įsipareigojimas apibrėžiamas kaip darbuotojo prisirišimas prie organizacijos. Šiuo atveju skaičiuojama ne ekonominė nauda, o išitraukimas į organizacijos veiklą, jos vertybių puoselėjimą, tikslų įgyvendinimą. Vertinat šį aspektą su galimybe atsisakyti einamų pareigų – jis laikomas neigiamu. Šiuo atveju, jeigu yra stiprus įsipareigojimas organizacijai iš darbuotojo pusės, net ir nepasitenkinimas darbu ar jo vertybėmis neprivers darbuotojo atsisakyti savo darbo. Šiame аспекte įsipareigojimo jausmas yra labai stiprus, einantis per emocinę prizmę.

Normatyvinis įsipareigojimas apibrėžia darbuotojo asmenines vertybes, taip pat ir elgesio normas, kurios tapatinamos su skelbiamomis organizacijoje. Šiuo požiūriu teigiama, jog organizacija turi galios daryti įtaką darbuotojui, remdamasi jo vertybių ir normų sistema, iš kurių svarbiausia yra įsipareigojimas organizacijai. (Lazauskaitė- Zabielskė. J, Bagdžiūnienė D., Rekašiūtė Balsienė R., Urbanavičiūtė I. ir kt., 2014).

Daugelis mokslininkų analizuodami įsipareigojimo formas remiasi J. Meyer ir J. Allen tipologija, kuri nusako šias tris formas: emocinis, normatyvinis ir tęstinis (nuolatinis). Emocinis įsipareigojimas traktuojamas kaip žmogaus sąlytis su pačia organizacija, įvertint jo išitraukimą į organizacijos gyvenimą, tapatinimą su ja, pripažinimą bei įsisavinimą organizacijos tikslų ir vertybių. Tuo tarpu normatyvinis įsipareigojimas organizacijai laikomas kaip asmens pareigos atjauta organizacijai vadovaujantis nusistovėjusiomis visuomenės normomis, kurios tarsi nulemia darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Paskutinė – tęstinumo arba dar kitaip vadinama nuolatinė organizacijos įsipareigojimo forma, kuri nurodo būtent kainą, kuri neleidžia jį palikti organizacijos. Kiti mokslininkai šią formą dar vadina „ekonominė“, kadangi remiantis ja darbuotojui yra finansine prasme naudinga likti organizacijoje. Visos šios formos gali pasireikšti skirtingu metu, sukeldami darbuotojui skirtingas būsenas.

Pabaigus analizę galima teigti, jog įsipareigojimas pasireiškia formomis, kurios apibūdina darbuotojo prisirišimą prie organizacijos, bei nurodo lygį, kuriuo jis yra priėmęs organizacijos vertybes, normas, tradicijas. Darbuotojas įsipareigoti gali tiek finansiškai, tiek prisirišdamas prie organizacijos ir tuo patenkindamas savo socializacijos poreikį, bei ieškodamas vertybių bei normų sąsajų tarp savęs ir organizacijos. Visas šias formas nulemia tam tikri veiksniai, kurie bus nustatyti siakančiame skyriuje. Darbuotojas ateina į organizaciją turėdamas tam tikrus tikslus, kurie vėliau palapsniui sutapatinami su organizacijos. Būtent įsipareigojimo formos nulemia link kurios įsipareigojimo tipologijos darbuotojas linksta ir kiek stipriai jis priklauso nuo organizacijos.

Apibendrinant įsipareigojimo projektuose komandai sampratą galima teigti, jog tai tarsi junginys, susidedantis iš darbuotojo pareigos jausmo, emocinės, psichologinės būklės, jo nuostatų, kiek jis pats leidžia sau išitraukti į organizaciją kaip į socialinį reiškinį, bei galimų

privilegijų netekimo, atsitraukiant iš organizacijos. Tai tarsi mainai, kuomet darbuotojas atsiduoda įmonei, jos tikslų įgyvendinimui, tačiau už tai gauna tiek socialinę, tiek finansinę naudą.

2.2.2. Veiksniai, skatinantys organizacijos narių įsipareigojimą

Pasak Robbins (2006), darbdavių įsipareigojimas darbuotojui taip pat labai svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų lojalumą. Tiesioginio vadovo vaidmuo turi didelę įtaką, ypač naujai priimtam komandos nariui, kadangi jis turi sukurti jam palankią aplinką, kurioje jis galėtų jaustis patogiai ir palaiapsniui išlietų į kolektyvą. Priešingu atveju darbuotojas nejausdamas tiesioginio vadovo paramos, pats neturės motyvacijos atsiduoti organizacijai ir maksimaliai jai įsipareigoti. To pasekmė būtų prasta darbuotojų darbo kokybė, elegesys, netenkinantis darbdavių, ignoravimas taisyklių, bei dažna darbuotojų kaita.

Pasak Pakalkaitės L. (2007) pagrindiniai dalykai lemiantys darbuotojų įsipareigojimą tradicinėje organizacijoje yra pripažinimas, vadovo pagalba, motyvacija, profesinio tobulėjimo galimybės, komandinė dvasia.

M. Jėčiuvienė (2006) tyrusi darbo organizacijoje santykius nustatė, kad santykiai su vadovu lemia darbuotojų produktyvumą bei jų lojalumą. Darbuotojai tikisi iš darbdavio organizacijos, kuri būtų patraukli darbdaviui, kuri gebėtų pasižymėti tam tikrom savybėm ir gebėjimais, patraukliais darbuotojui, kad jis galėtų be abejonų kitiems rekomenduoti savo darbovietę.

Pasaulinė praktika rodo, jog darbuotojų kūrybiškumas bei idėjų gausa pateikta tinkamu metu, tinkamoje vietoje, padeda įmonems išvengti kritinių situacijų, ir ta pagalba organizacijoms neįtakojama darbuotojų tiesioginiu atlyginimu, tai vadinama nematerialinio poveikio priemonėmis, darbuotojus motyvuojančiais organizaciniais veiksniais (Juodaitytė A, Jablonskienė Z., 2013). Daugelio tyrimų rezultatais įrodyta, kad darbuotojo motyvacija ir jo veiklos rezultatai tiesiogiai priklauso vienas nuo kito (Lepsinger, 2010).

Komandos narių įsipareigojimas susijęs su jų motyvacija toje komandoje. Efektyvi motyvavimo sistema ugdo darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ar komandai, kuri formuoja daugumą veiksnių, tačiau vieni pagrindinių yra organizacijos kultūra, geri santykiai su vadovu bei komandos nariais, teisingas atlyginimas už atliktą darbą. Pasak E. Nica, V. Lefter, G. H. Popescu (2011) organizacija, kurios tikslas turėti darbuotojus, greičiau nei įprastai pasiekiančius profesinį progresą, turi suformuoti jiems efektyvią motyvacinę aplinką.

Virtualių komandų nariai dažnai dirba namuose, bendrauja su skirtingą išsilavinimą, kalbą, kultūrą turinčiais asmenimis, pasitaiko, jog dirba vienu metu net prie kelių projektų. Visi šie veiksniai turi savitų neigiamų pasekmių – namuose dirbdami darbuotojai pasigenda fizinės

socializacijos ir tradicinės darbo aplinkos, todėl praranda pasitenkinimą darbu. Bendraudami su skirting kultūrų ir regionų asmenimis vien informacinėmis technologijomis sukelia informacijos iškreipimo galimybę, kadangi ne visada teisingai supranta informaciją tiek dėl kalbų skirtumo, tiek dėl techninių kliūčių. Dalyvavimas keliuose projektuose vienu metu sukelia tikslų ir įsipareigojimų susipriešinimą, kadangi sunku atsirinkti prioritetus. Tokiu atveju mažėja lojalumas, darbo motyvacija, bei efektyvumas. Šių neigiamų aspektų išvengti galima suformavus atitinkamą motyvacinę sistemą, kuri padėtų darbuotojui gauti teisingą atlygį už konkretų darbą ir taip jį motyvuoti tolimesnei veiklai (Rimkutė G., Merkevičius J.,2012). Remiantis R. Dwivedulos (2010) nustatytais darbo motyvaciją lemiančiais veiksniais sudarytas modelis (5. lentelė), kuriame išskiami pagrindiniai virtualių komandų narių motyvacijai įtakos turintys aspektai.

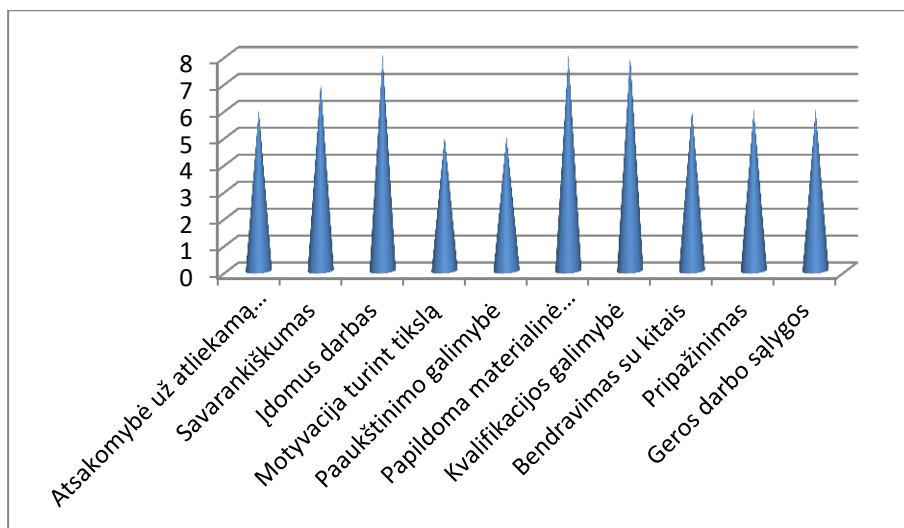
5 lentelė. Virtualios komandos narių įsipareigojimus lemiantys veiksniai

Veiksniai	Sritis
Darbuotojo lavinimas	Karjera, naujų žinių pritaikymas, dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, sugebėjimų lavinimas, pasiekimų jausmas.
Darbo atmosfera	Užduočių įvairovė, bendravimas, atsiliepimai apie atliktą darbą, efektyvus komunikavimas, atliekamo darbo svarba.
Teisingumas	Atitinkamas atlyginimas, pripažinimas, laisvė darbe, kolegų atsiliepimai.
Objektyvumas	Pagrindinio tikslo skaidymas į užduotis, tikslų aiškumas.
Saugumas	Saugumas darbe.

Sudaryta autoriaus pagal: R. Dwivedula (2010), Rimkutė G., Merkevičius J. (2012)

5. lentelėje pateikti pagrindiniai virtualių komandos narių įsipareigojimus lemiantys veiksniai, kuriuos nustatė R. Dwivedula tirdamas virtualių komandų įsipareigojimus organizacijai. Tyrimo rezultatai parodė, kad labiausiai darbuotojai vertina karjeros galimybes bei malonią darbo aplinką, tuo tarpu finansinė nauda – darbo užmokestis ir priedai už gerus rezultatus lieka trečioje prioritetų vietoje.

L. Uturytė-Vrubliauskienė ir J. Merkevičius (2009) analizavę Lietuvos virtualių organizacijų personalo motyvavimą nustatė veiksnius, kurie labiausiai motyvuoja virtualių komandų narius dirbti organizacijos labui (8 pav.).



**8 pav. Motyvacijos veiksniai, skantinantys dirbti Lietuvos virtualių komandų narius.
Sudaryta darbo autoriaus pagal: A. L. Uturytė-Vrubliauskienė ir J. Merkevičius (2009)**

Remiantis diagramos duomenimis, labiausiai virtualių komandų nariai vertina įdomų darbą, įdomiai suformuotą užduotį, papildomą materialinę paskatą už gerus rezultatus, bei galimybę tobulėti, kelti savo kvalifikaciją. Taip pat juos motyvuoja savarankiškumo galimybės, sprendimų priėmimo laisvė. Tyrimo metu autoriams apklausus virtualių komandų darbuotojus dėl reikšmingiausių motyvacinių veiksnių grupių, įvardintos svarbiausiomis šios: „darbo su klientais politika, vadovavimo efektyvumas, kolektyviškumo įvertinimas, tai, kad vadovybė vertina darbuotojus, pasitenkinimas darbu, bendravimo (komunikavimo) funkcijos, darbo sąlygos, darbuotojų mokymai, komandinis darbas“(242p).

Tad siekiant virtualių komandų narius įsipareigoti organizacijai ir komandai pravartu sudaryti modelį, kuriame būtų atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, naudas, tikslus. Remiantis literatūros ir tyrimų analize, galima daryti išvadą, kad papildžius R. Dwivedulos virtualių komandos narių motyvavimo modelį siakančiais aspektais : papildoma finansinė nauda už gerus rezultatus, pasitikėjimo kolektyve formavimas tarp vadovų ir komandos narių, komandos narių susitikimų organizavimas, siekiant sustiprinti nutolusios komandos narių ryšį, gautume pirminį virtualių komandų įsipareigojimo organizacijos projektuose modelį, kurį praktiškai būtų galima patikrinti atlikus tyrimą virtualiose komandose.

Agata Wolowska (2014) analizuodama įsipareigojimus komandose, rėmėsi Allen ir Mayer (1997) trijų dimensijų modeliu, kurį sudarė:

1. Emocinis įsipareigojimas;
2. Nuolatinis įsipareigojimas;
3. Formalusis įsipareigojimas.

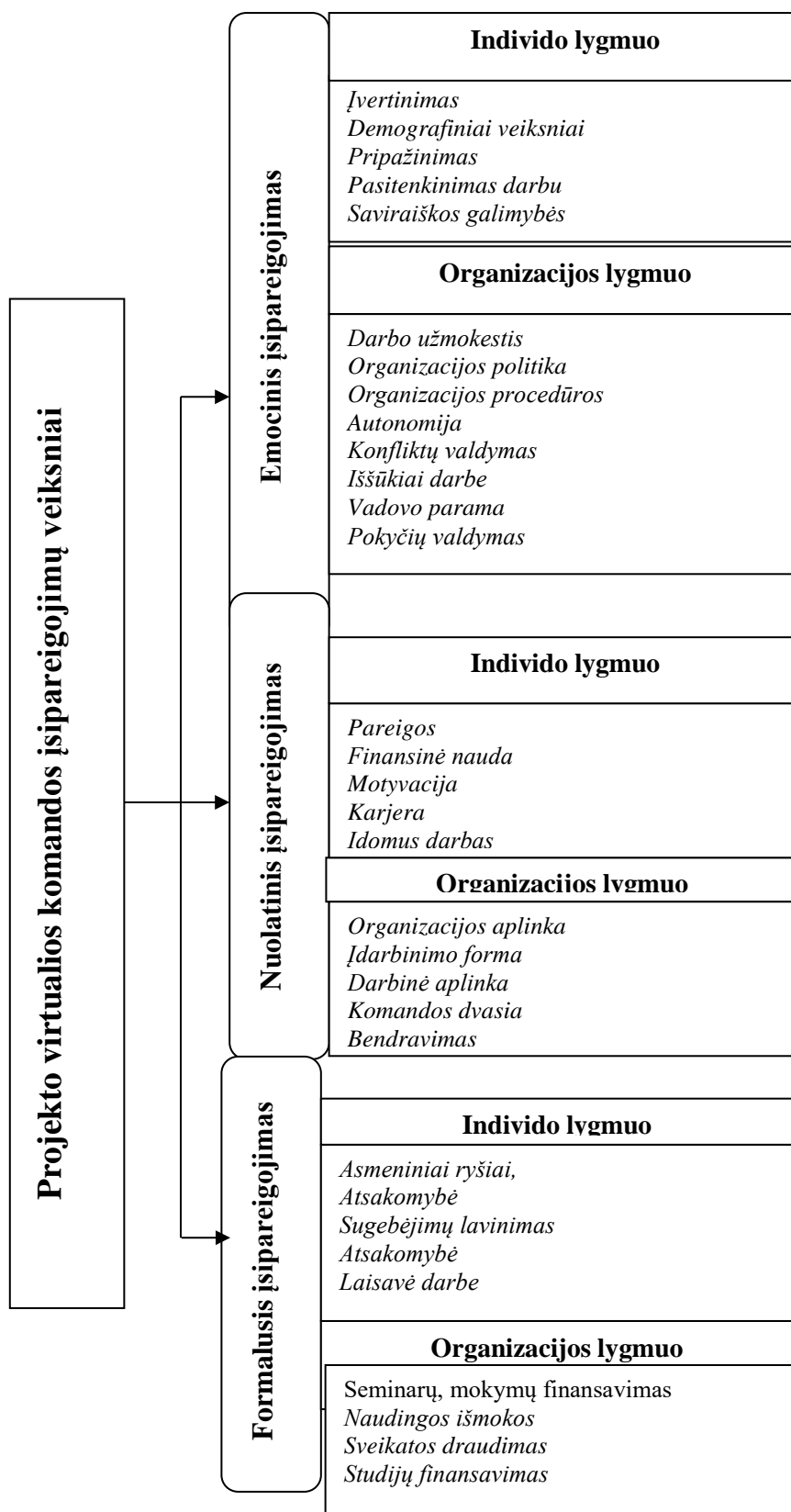
Emocinis įsipareigojimas – tai įsipareigojimo forma, priskiriama prie saugos veiksmų. Emociniai įsipareigojimai padeda darbuotojams susisiekti ir identifikuotis su organizacija, parodo norą išlikti toje komandoje. Taip pat šiai veiksmų kategorijai priskiriami : išsilavinimas, išsilavinimo bei karjeros galimybės, organizacijos politika.

Nuolatinis įsipareigojimas būdingas komandos nariams, kurie nemato jokių kitų alternatyvų, komandoje. Šiems komandos nariams būdinga baimė prarasti darbdavio suteikiamas lengvatas, gaunamas kompensacijas, papildomas vertės, taip pat priskiriami organizacijos parametrai (veiklos sektorius, veiklos sritis, forma), bendra darbinė patirtis, įsidarbinimo forma ir pareigos.

Formaliam įsipareigojimui priskiriami asmeninių charakteristikų veiksmų kategorija išplėsta vaikų skaičiaus šeimoje veiksmu (turint omenyje, kad šio pobūdžio įsipareigojimas bus būdingesnis kuo jaunesnę paskutinę atžalą turintiems darbuotojams). Taip pat priskiriami seminarai, mokymų finansavimas, sveikatos draudimas, bei kitos papildomos naudos.

Taigi darbuotojų įsipareigojimą lemia ir formuoja dauguma veiksmų. Tam įtakos turi ir santykiai su vadovu, kolegomis, darbo atmosfera, motyvacija, pasitenkinimas darbu ir kt. Atsižvelgiant į jų gausą, siekiant susisteminti galima juos suskirstyti į materialiuosius ir nematerialius, kadangi vienus jų lemia finansinė nauda, o kiti priklauso nuo darbuotojo psichologinės būklės ir darbo aplinkos.

9 Virtualios komandos narių išpareigojimą skatinančių veiksnių modelis



9 pav. Virtualios komandos išpareigojimo modelis. Sudarytas darbo autoriaus

Remiantis šia modelio teorija, sumodeliuotas modelis (9 pav.), kuris bus patikrintas praktinio tyrimo metu. Siakančiame skyriuje bus atliktas tyrimas, remiantis sumodeliuotu modeliu. Rezultatai bus išanalizuoti ir pateikti išvadose.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Virtualių komandos narių įsipareigojimo organizacijos projektuose tyrimo eiga

Šiuolaikinis žmonių dinamiškumas bei nepastovumas lemia sparčią darbuotojų kaitą, kuri turi neigiamos įtakos organizacijos gyvavimui, tobulėjimui, bei vystymuisi. Darbuotojai renkami organizacijas, kurios pasiūlo jiems palankesnes sąlygas, patenkina jų lūkesčius bei padeda formuoti bei tobulinti įgūdžius. Darbdaviui, kuris turi tikslą išlaikyti savo komandos narius, svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia komandos narių lojalumą, bei parinkti priemones, kurios tai skatintų ir ugdytų.

Tradicinėse organizacijose darbuotojų įsipareigojimas analizuotas daugelio autorių, tačiau virtualių komandų bei organizacijų narių įsipareigojimas komandai bei organizacijai dar nėra dažnai nagrinėta problema. Šioje globalioje visuomenėje verslas formuojamas ir organizuojamas įvairiomis formomis, tad labai svarbu nustatyti tinkamus veiksniai, kurie padėtų išlikti lojaliais ir įsipareigojusiais organizacijoje ar komandoje, kadangi tokio pobūdžio organizacijose komandos nariai bendrauja per atstumą, tad juos suvaldyti yra sudėtingiau nei tradicinės organizacijos narius. Analizuojant virtualios komandos narių įsipareigojimą skatinančius veiksniai buvo sudarytas modelis, kuriame įvardinti emocinio, nuolatinio ir formaliojo įsipareigojimo individo ir organizacijos lygmeniu veiksniai.

Tyrimo tikslas – Ištirti virtualios komandos narių emocinį, tęstinį ir formalų įsipareigojimą ir labiausiai jų raišką skatinančius veiksniai.

Uždaviniai:

1. Identifikuoti virtualios komandos narių emocinio įsipareigojimo dimensijas ir labiausiai jo raišką skatinančius veiksniai.
2. Identifikuoti virtualios komandos narių tęstinio įsipareigojimo dimensijas ir labiausiai jo raišką skatinančius veiksniai.
3. Identifikuoti virtualios komandos narių formalaus įsipareigojimo dimensijas ir labiausiai jo raišką skatinančius veiksniai.
4. Įvertinti skirtingų įsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksnių sąsajas su virtualios komandos narių sociodemografiniais rodikliais.

Užsibrėžtas tyrimo tikslas ir suformuluoti uždaviniai leidžia efektyviai tikslingai organizuoti tyrimą.

Siekiant pasiekti tyrimo tikslą ir iškeltus uždavinius buvo atliktas empirinis tyrimas. Toliau pateikiama tyrimo metodika.

Tyrimo tipas - analitinis skerspjūvio.

Tiriamoji populiacija - virtualios komandos nariai ir jų vadovai.

Tiriamųjų atranka - Tyrimas vyko 2017 vasario - balandžio mėnesiais. Kvietimai dalyvauti tyrime elektroniniu paštu buvo išsiųsta devynioms organizacijoms, turinčioms virtualias komandas, esančioms Šiaurės Amerikoje ir Vakarų Europoje. Tyrime sutiko dalyvauti 4 organizacijos.

Tyrimo eiga ir organizavimas - pagrindiniam tyrimui atlikti skirta anketa buvo patalpinta internete. Tyrimas buvo organizuojamas atrinktose devyniose organizacijose (Šiaurės Amerikoje ir Vakarų Europoje). Elektroniniu paštu buvo išsiųsti kvietimai dalyvauti tyrime ir nuorodos į klausimyną ir prašoma pasidalinti ja su organizacijoje dirbančiais darbuotojais, kurie yra virtualios komandos nariai organizacijos projektuose. Tyrime sutiko dalyvauti 4 organizacijos. Iš viso gauta užpildyta 111 anketų.

Tyrimo etika - prieš tiriamųjų prašant užpildyti anketas, jie buvo informuoti, kad anketa yra anoniminė, o apibendrinti tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro diplominiame darbe.

Tyrimo metodas - buvo atliktas internetinis anketavimas. Originalų Įsipareigojimo organizacijai klausimyną (angl. *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) sukūrė L. W. Porter ir F.J. Smith 1970 metais.

J. P. Meyer ir N. J. Allen (1991) išskyrė tris įsipareigojimo organizacijai dimensijas: emocinį, tęstinį ir formalų. Šios įsipareigojimo dimensijos ir jų raišką skatinantys veiksniai buvo vertinami šiame magistro darbe. Emocinio įsipareigojimo dimensijos atspindi norą likti organizacijoje dėl pačios organizacijos, tęstinumo aspektas būdingas darbuotojams, kurie lieka darbe dėl , kad neturi kitos alternatyvos, išskyrus likti toje pačioje organizacijoje, kurioje dirba. Formalusis įsipareigojimas suprantamas, kaip darbuotojo pareigos likti organizacijoje suvokimas. Darbuotojas mano, kad likti organizacijoje yra „teisinga“ (Kavaliauskienė, 2009).

Buvo išsiųstas užklausias klausimyno autoriams, dėl sutikimo naudotis originaliu klausimynu. Klausimyno autoriai į užklausą neatsakė, todėl magistrantas remdamasis originalia klausimyno versija sukūrė kitą klausimyną. Sudarytą klausimyną vertino du anglakalbiai ekspertai. Respondentams anketa pateikta anglų kalba. Angliška anketos versija buvo išversta į lietuvių kalbą dviejų nepriklausomų vertėjų. Abu vertimai buvo palyginti tarpusavyje. Sudarytas galutinis lietuviškas anketos variantas, kuris naudotas analizuojant duomenis.

Anketos pavyzdys lietuvių ir anglų kalba pateikta 1, 2 priede.

Tyrimo anketą sudaro trys dalys atskiroms dimensijom tirti: Emocinio (*Affective*), Tęstinio (*Continuance*) ir Formalaus (*Formal*) įsipareigojimo (*Commitment*) dimensijos su teiginiais bei atskiri teiginiai, skirti išsiaiškinti skatinančius Emocinio (8 teiginiai), Tęstinio (9 teiginiai) ir

Formalaus (11 teiginių) įsipareigojimo raišką skatinančius veiksnius. Šių trijų dimensijų teiginių nebuvo galima apjungti į vieną skalę, nes jų Kronbacho alfa koeficientas buvo mažesnis, negu 0,5. Todėl kiekvienas teiginys buvo analizuojamas atskirai.

Tiriamųjų buvo prašyta pažymėti, kiek kiekvienas iš šių teiginių jam būdingas. Vertinimui taikyta Likerto skalė: pažymėjimo variantai: nuo „Labai nesvarbu“ iki „Labai svarbu“ ir nuo „Visiškai nesutinku“ ir „Visiškai sutinku“ su teiginiu. Atsakymai į teiginius žymėti balais (nuo 1 iki 5). Klausimyno teiginiai, kurie turėjo priešingą kryptį (*reverse question*) nei kiti, buvo perkoduoti („apversti“).

Kiekvienos dimensijos vidiniam patikimumui įvertinti buvo apskaičiuotos Kronbacho alfa koeficiento reikšmės (6 lentelėje).

6 lentelė. Klausimyno dimensijos vidinis patikimumas

Dimensijos	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa koeficiento reikšmė
Emocinis įsipareigojimas	11	0,731
Tęstinis įsipareigojimas	10	0,809
Formalus įsipareigojimas	8	0,704

Kaip matyti iš 1 lentelės, emocinio, tęstinio ir formalaus įsipareigojimo dimensijas sudarantys teiginiai tarpusavyje dera. Apskaičiuota visų teiginių Kronbacho alfa koeficiento reikšmė yra 0,873. Taigi klausimyno vidinis patikimumas yra aukštas. Kiti tyrėjai taip pat nurodė aukštą šio klausimyno patikimumą.) Kronbacho alfa koeficiento reikšmė pasiskirstė intervale nuo 0,82 iki 0,93. (Uwe P. Kanning & Anka Hill, 2016).

Taip pat buvo teiraujama tiriamųjų sociodemografinių duomenų: lyties, amžiaus, darbo stažo dirbančių darbuotojų skaičių (organizacijos dydžio), virtualaus komandos nario vaidmens organizacijoje bei darbo stažo,

Statistinės analizės metodai - Duomenų analizei naudotas *SPSS for Windows* statistinis paketas (v. 17.0). Skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingais, jei reikšmingumo lygmuo yra $(p) < 0,05$.

Prieš pasirenkant statistinius metodus, naudotus šiame darbe, buvo patikrinta, ar visi ranginiai kintamieji atitinka normalųjį skirstinio pasiskirstymą. Hipotezei apie kintamojo skirstinio normalumą patikrinti naudotas Kolmogorovo-Smirnovo kriterijus (*Kolmogorov-Smirnov test*). Visų tikrintų kintamųjų skirstiniai nuo normaliojo skyrėsi statistiškai reikšmingai ($p=0,000$). Atsižvelgiant į tai, duomenų analizei pasirinkti šie statistiniai metodai:

1. Požymio vidurkių skirtumams tarp dviejų grupių įvertinti – neparametrinis Mano-Vitnio (*Mann-Whitney*) U testas.

2. Sąsajoms tarp dviejų kintamųjų įvertinti – Spirmeno (*Spearman*) ranginės koreliacijos koeficientas. Labai silpna koreliacija, kai r reikšmė yra 0 – 0,2, silpna – 0,2–0,5, vidutinė – 0,5–0,7, stipri – 0,7- 1, +1 – labai stipri.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tiriamųjų duomenys

Tyrime dalyvavo abiejų lyčių virtualių komandų nariai dirbantys organizacijos projektuose. 59,5 proc. respondentų moterys. Du trečdaliai respondentų buvo jaunesni nei 40 metų. Dauguma jų dirbo mažesnėse organizacijose. Ketvirtadalis tiriamųjų dirbo labai didelėse organizacijose, kur darbuotojų skaičius buvo didesnis negu 10000. Beveik pusė tiriamųjų buvo projektų vadovai. Beveik pusės respondentų darbo stažas organizacijoje daugiau nei 10 metų. Visi tiriamųjų sociodemografiniai duomenys patiekti 2 lentelėje.

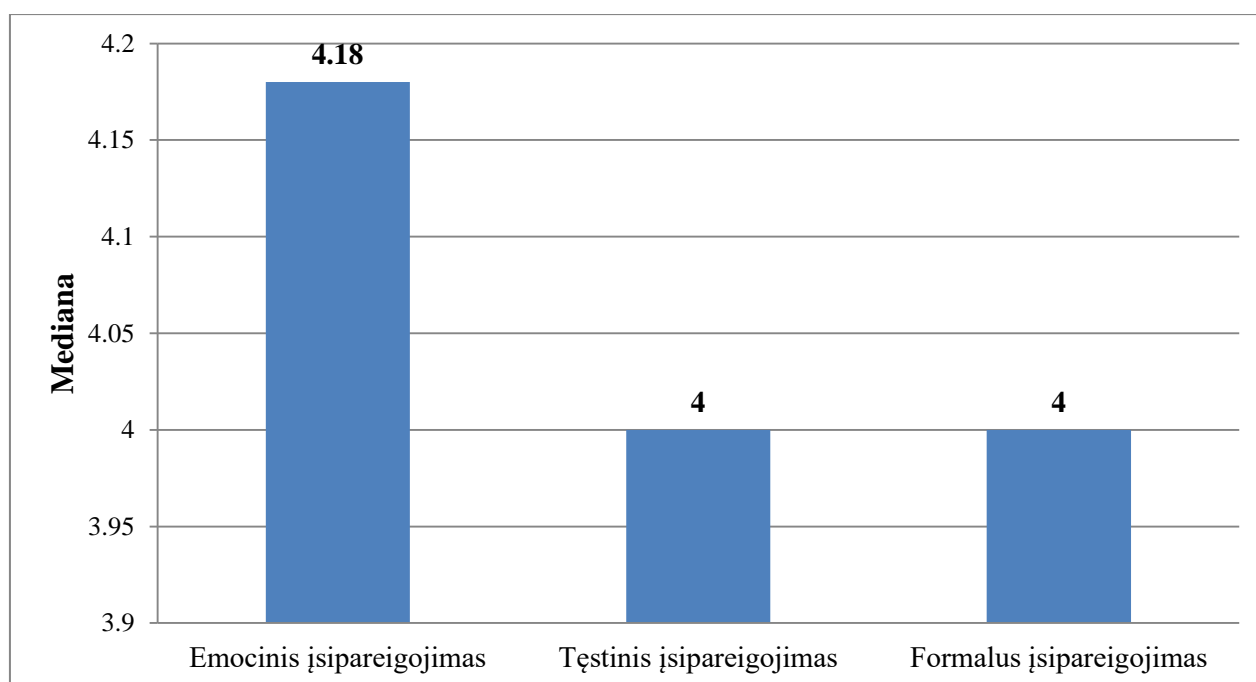
7 lentelė. Tiriamųjų sociodemografinės charakteristikos

Sociodemografinės charakteristikos	Tiriamųjų skaičius	
	Abs. sk. (n)	proc.
Lytis		
Vyras	45	40,5
Moteris	66	59,5
Amžius		
18-25 m.	6	5,4
26-32 m.	36	32,4
33-40 m.	34	30,6
41-50 m.	28	25,2
51 < m.	7	6,3
Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius		
1-500	41	36,9
501-1000	13	11,7
1001-5000	15	13,5
5001-10000	15	13,5
10001 <	27	24,3
Virtualaus komandos nario vaidmuo organizacijoje		
Projekto vadovas	50	45,5
Komandos narys (atsakingas vykdytojas)	60	54,5
Darbo stažas		
0-2 m.	12	10,8
3-5 m.	32	28,8
6-9 m.	17	15,3
10 < m.	50	45,0

4.2. Virtualios komandos narių įsipareigojimas ir jo raišką skatinantys veiksniai

Analizuojant virtualios komandos narių įsipareigojimą ir jo raišką skatinančius veiksnius buvo tiriamos dimensijos: emocinis, tęstinis ir formalus įsipareigojimas. ir jų raišką skatinantys veiksniai.

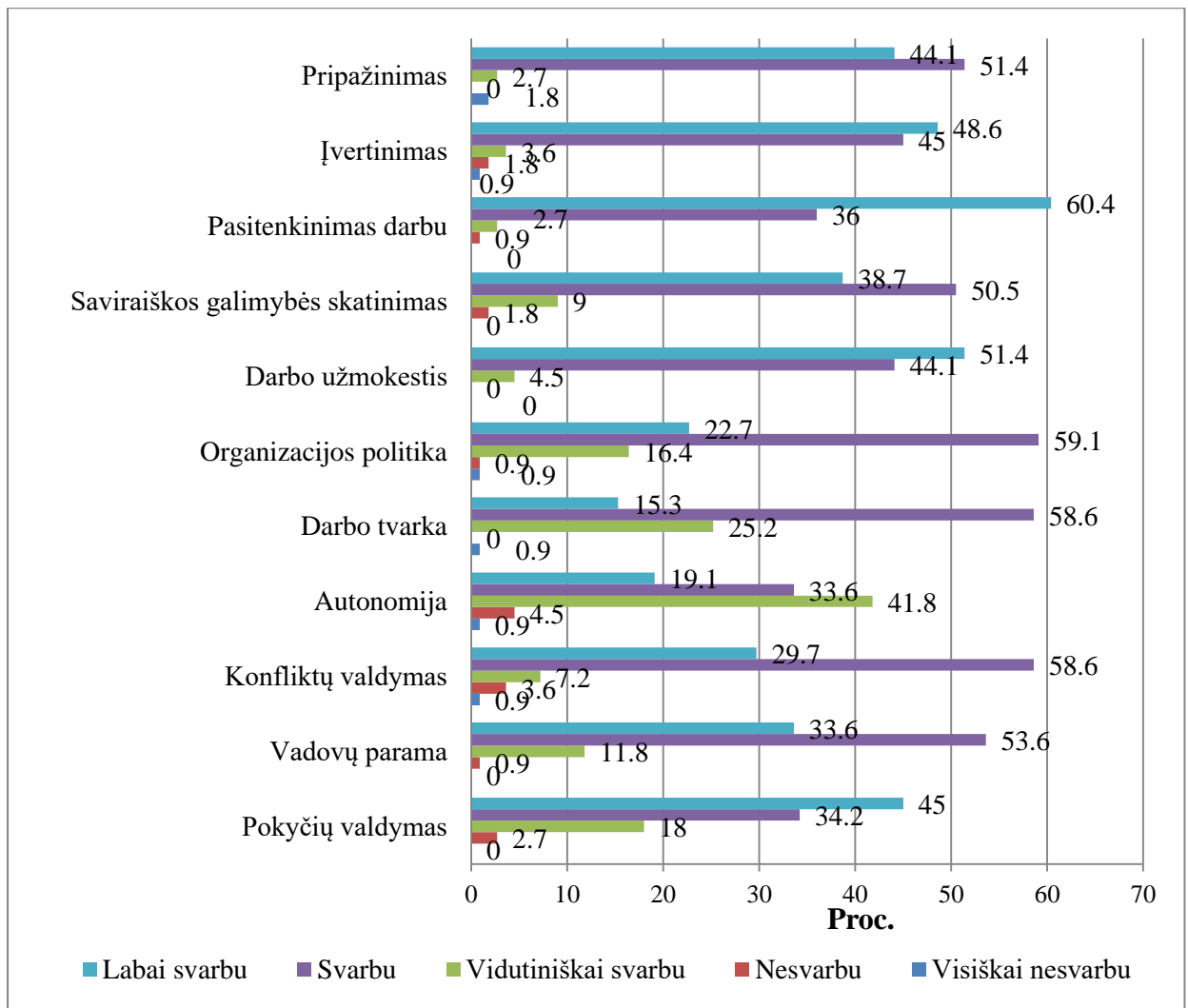
Įsipareigojimo dimensijų įvertinimui buvo apskaičiuota mediana. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad darbuotojams dirbantiems virtualioje komandoje organizacijos projektuose, Emocinis įsipareigojimas yra svarbesnis nei Tęstinis ir Formalus (10 pav.).



10 pav. Emocinio, Tęstinio ir Formalaus įsipareigojimo dimensijų įvertis

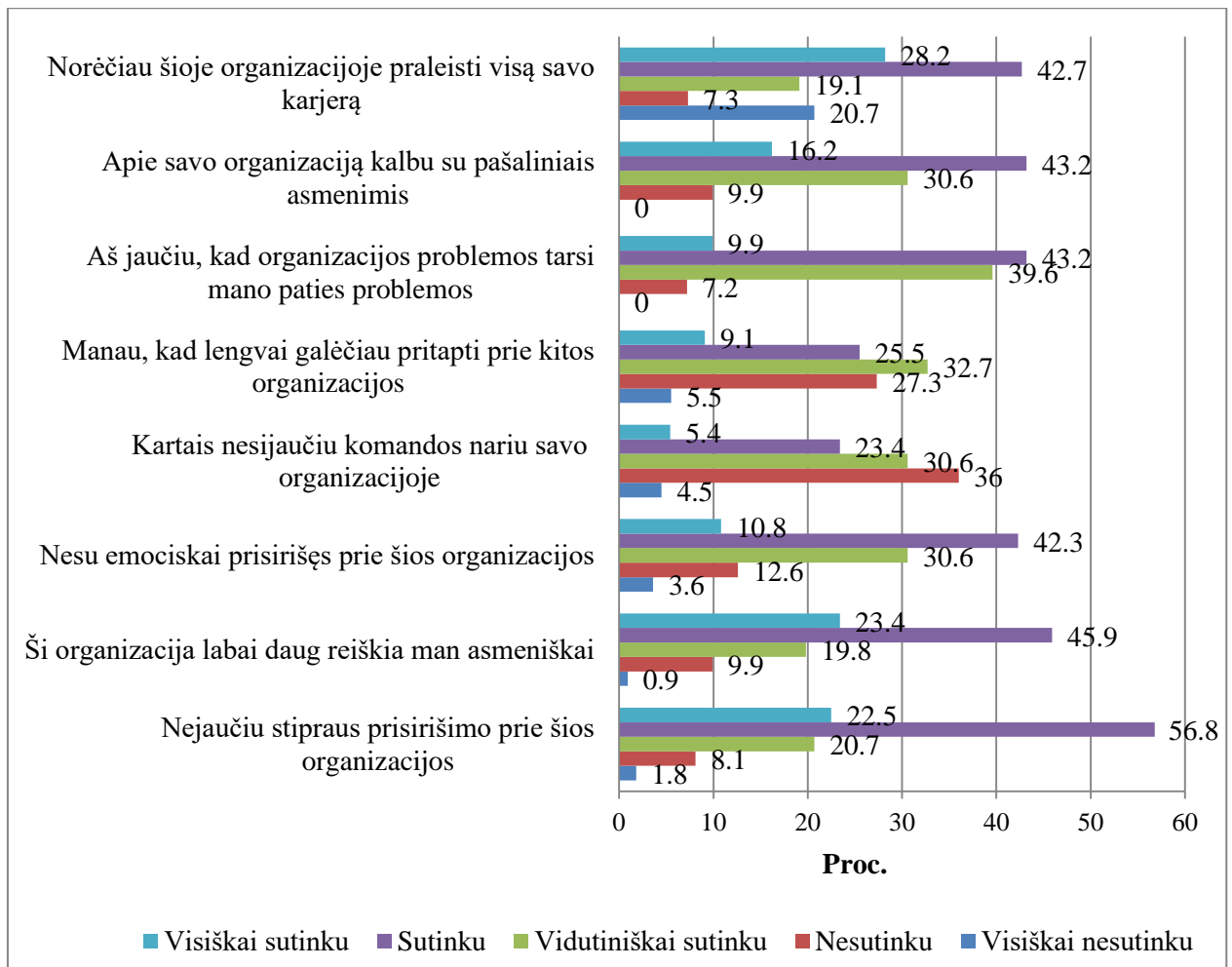
Siekiant identifikuoti svarbiausias emocinio įsipareigojimo dimensijas ir jų raišką skatinančius veiksnius tarp virtualios komandos narių, buvo atlikta jų analizė.

Tyrimas atskleidė, kad svarbiausi ir labiausiai emocinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinantys veiksniai yra pasitenkinimas darbu, darbo užmokestis ir pokyčių valdymas. Taip pat svarbūs veiksniai yra organizacijos politika, darbo tvarka, konfliktų valdymas, vadovų parama, pripažinimas bei saviraiškos galimybių skatinimas. Tyrimas atskleidė, kad autonomija, tiriamiesiems nėra tokia svarbi palyginus su kitais emocinio įsipareigojimo raišką skatinančiais veiksniais (11 pav.).



11 pav. Emocinio įsipareigojimo dimensijų įvertis

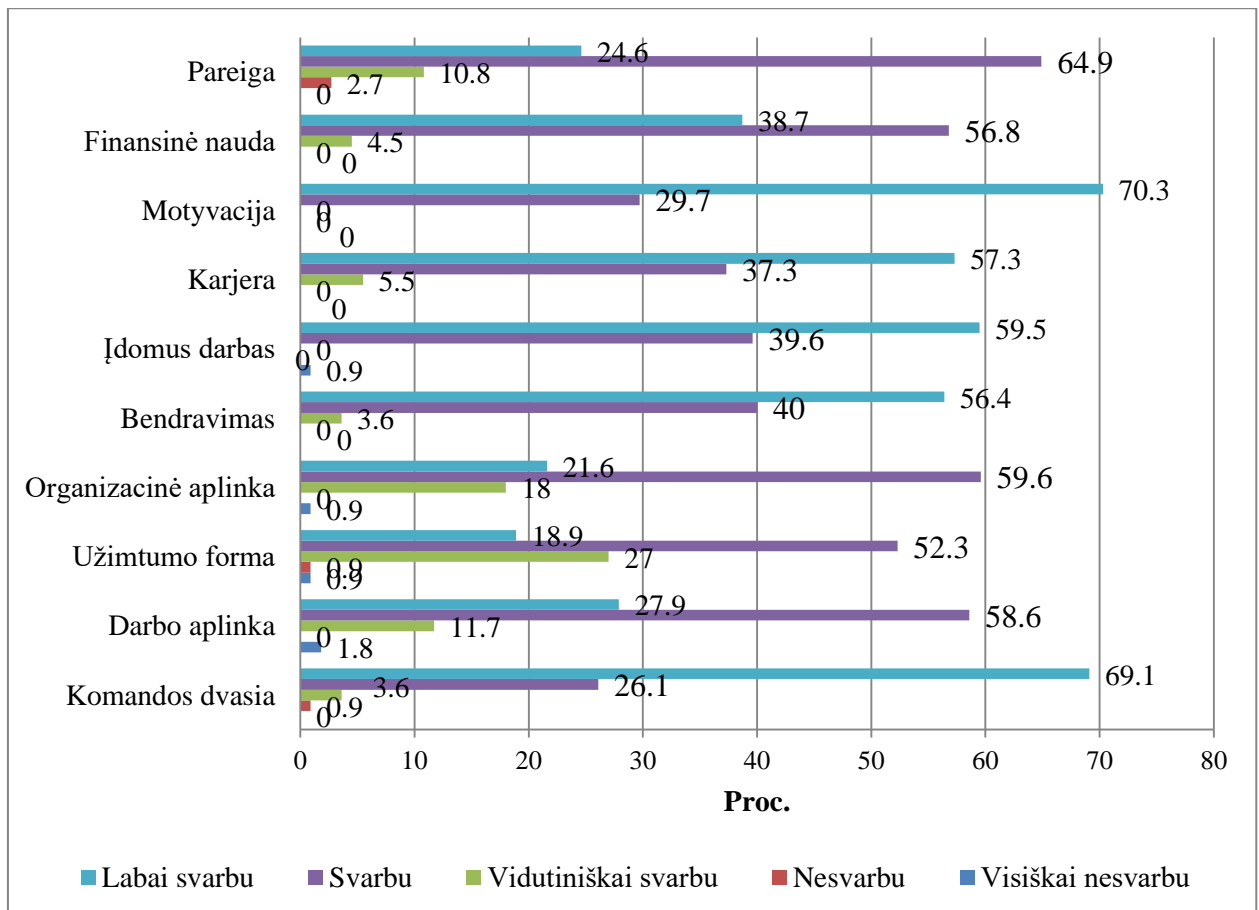
Vertinat kitus emocinio įsipareigojimo raišką skatinančius veiksnius, tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma respondentų (71,3 proc.) norėtų savo organizacijoje praleisti visą savo karjerą. 69,3 proc. respondentų organizacija asmeniškai reiškia labai daug. Apie savo organizaciją kalba su pašaliniais asmenimis 59,4 proc. tiriamųjų. 53,1 proc. darbuotojų nurodė, kad organizacijos problema jaučia tarsi savo paties problemas Tačiau, daugiau nei trečdalis (34,6 proc.) virtualios komandos darbuotojų mano, kad lengvai galėtų pritaipyti prie kitos organizacijos. Komandos nariu savo organizacijoje kartais nesijaučia 28,8 proc. respondentų. Pusė, 51,3 proc. virtualios komandos narių teigė, kad nėra emociškai prisirišęs prie savo organizacijos. Tyrimas parodė, kad dauguma (79,3 proc.) tiriamųjų mano, kad nejaučia stipraus prisirišimo prie savo organizacijos (12 pav.).



12 pav. Emocinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių įverčiai

Siekiant identifikuoti svarbiausias tęstinio įsipareigojimo dimensijas ir jų raišką skatinančius veiksnius tarp virtualios komandos narių, buvo atlikta jų analizė.

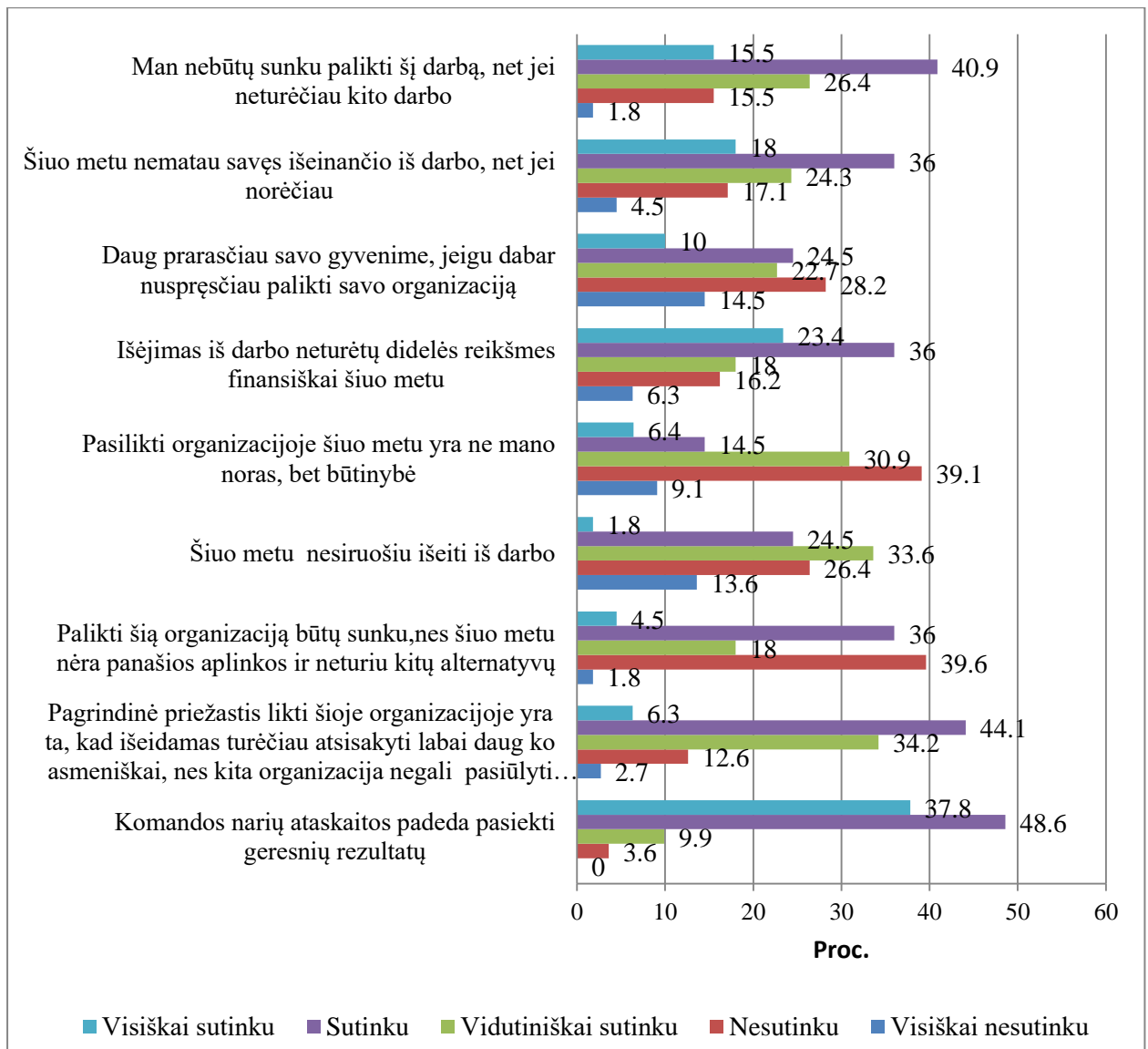
Tęstinio įsipareigojimo dimensijų įverčiai rodo, kad labiausiai jo raišką skatinantys veiksniai yra motyvacija, įdomus darbas, komandos dvasia, karjera bei bendravimas. Taip pat svarbūs tęstinio įsipareigojimo raišką skatinantys veiksniai yra pareiga, organizacinė ir darbo aplinka bei finansinė nauda (13 pav.).



13 pav. Tęstinio išsipareigojimo dimensijų įvertis

Vertinat kitus tęstinio išsipareigojimo raišką skatinančius veiksniai, tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiau nei pusė (56,4 proc.) tiriamųjų, teigė, kad jiems nebūtų sunku palikti šį darbą, net jei neturėtų kito darbo. Šiuo metu nemato savęs išeinančio iš darbo, net jei to norėtų – 54 proc. virtualios komandos narių. Daug prarastų savo gyvenime, jeigu dabar nuspręstų palikti savo organizaciją 42,7 proc. respondentų. 59,4 proc. tiriamųjų metu išėjimas iš darbo šiuo metu finansiškai neturėtų didelės reikšmės. Pasilikti organizacijoje šiuo metu yra ne jų noras, bet būtinybė yra 20,9 proc. darbuotojų. Šiuo metu nesiruošiu išeiti iš darbo 26,3 proc. respondentų. Palikti šią organizaciją būtų sunku, nes šiuo metu nėra panašios aplinkos ir neturiu kitų alternatyvų 26,3 proc. tiriamųjų, 41,4 proc. turi kitų alternatyvų. 50,4 proc. apklaustųjų teigė, kad pagrindinė priežastis likti šioje organizacijoje yra ta, kad išeidami turėtų atsisakyti labai daug ko asmeniškai, nes kita organizacija negali pasiūlyti tokių pat sąlygų.

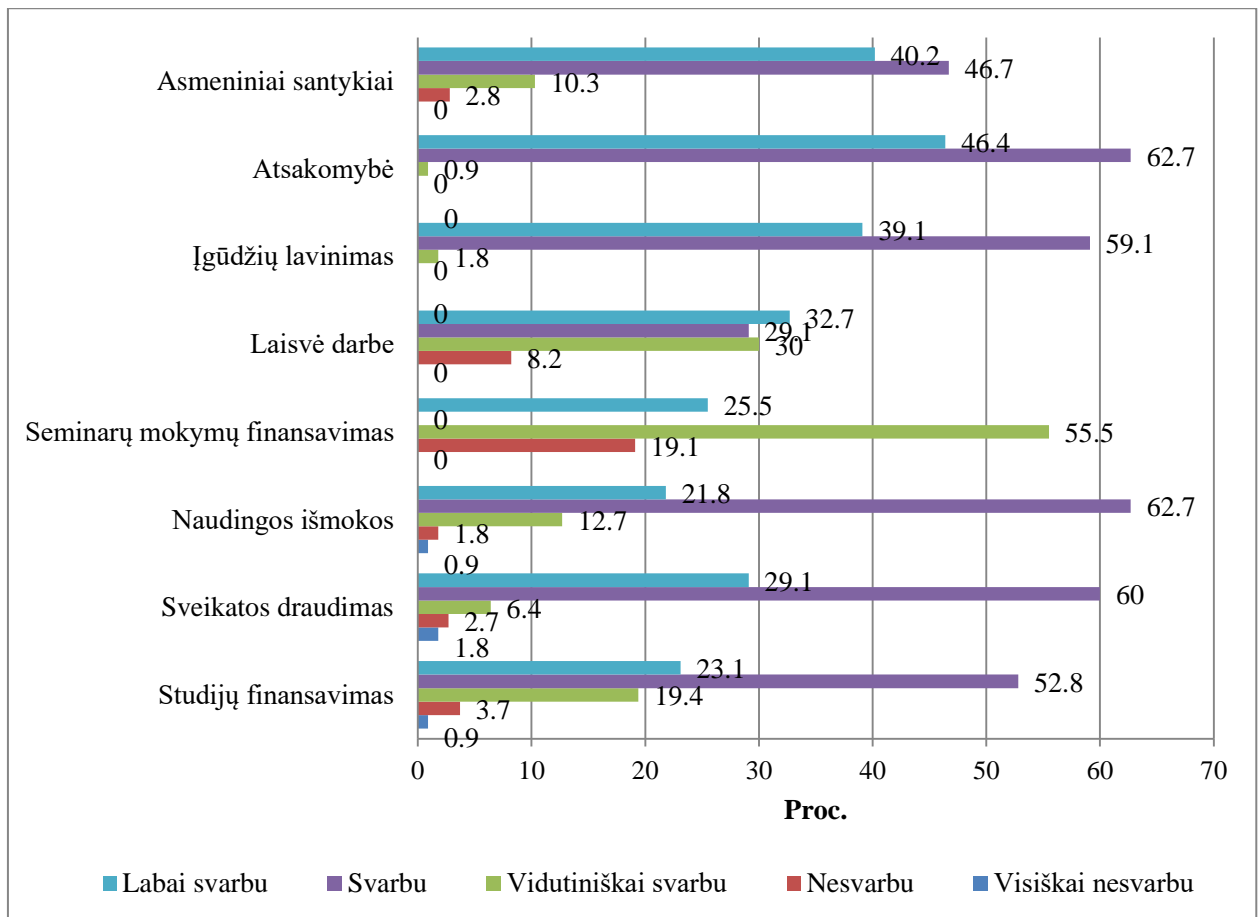
86,4 proc. pažymėjo, kad komandos narių parengtos ataskaitos jiems padeda siekti geresnių rezultatų (14 pav.).



14 pav. Tęstinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių įverčiai

Siekiant identifikuoti svarbiausias formalaus įsipareigojimo dimensijas ir jų raišką skatinančius veiksnius tarp virtualios komandos narių, buvo atlikta jų analizė.

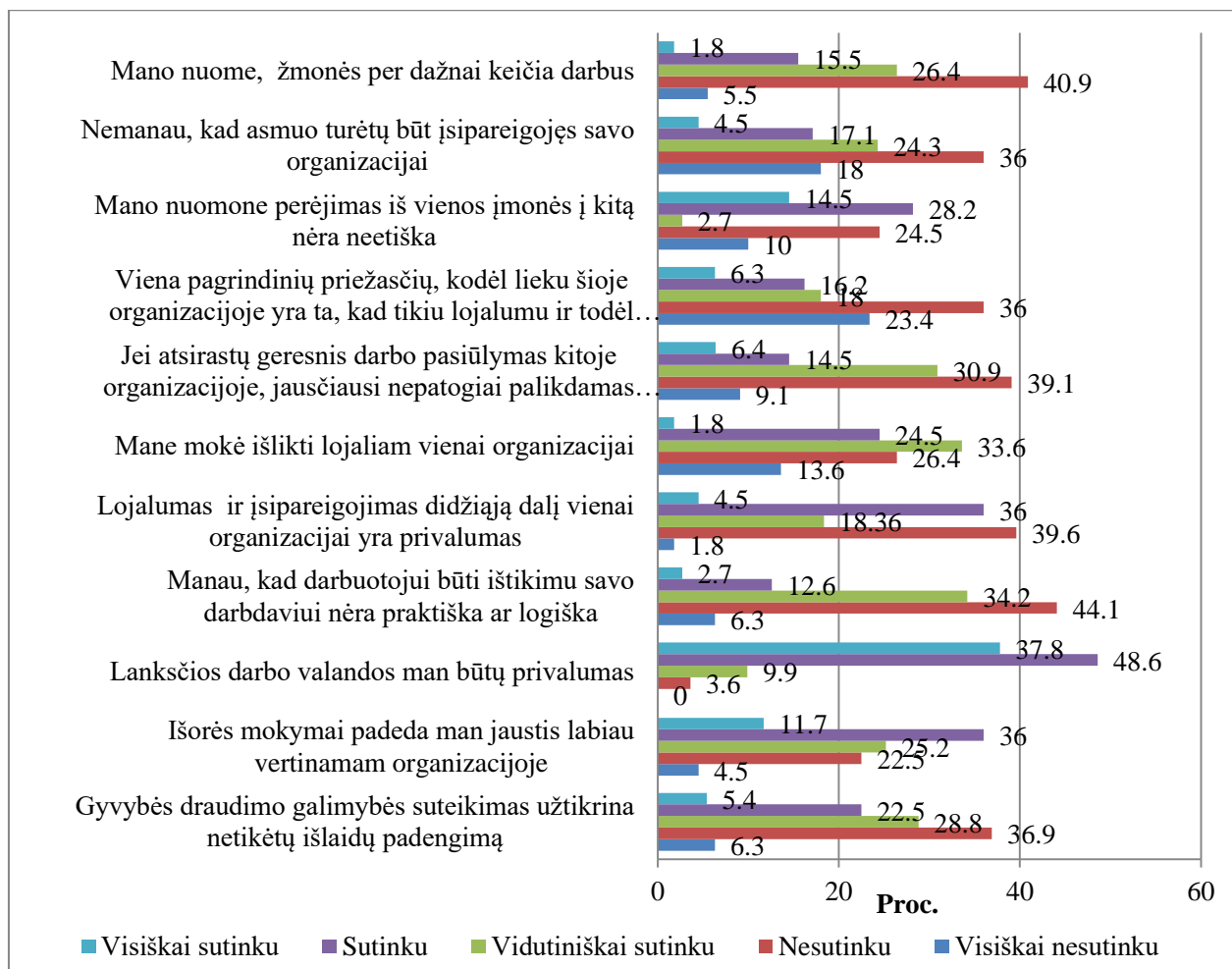
Tyrimas atskleidė, kad dirbant virtualioje komandoje, labiausiai formalų įsipareigojimą skatinantys veiksniai yra atsakomybė, asmeniniai santykiai bei įgūdžių lavinimas. Taip pat darbuotojams svarbios naudingos išmokos, sveikatos draudimas bei studijų finansavimas. Mažiau įsipareigojimą skatina įvairių mokymų finansavimas (15 pav.).



15 pav. Formalaus įsipareigojimo dimensijų įvertis

Vertinat kitus formalaus įsipareigojimo raišką skatinančius veiksnius, tyrimo rezultatai atskleidė, kad 46,4 proc. apklaustųjų darbuotojų nemano, kad žmonės šiais laikais dažnai keičia darbus. 42,7 proc. respondentų nurodė, kad nemano, kad perėjimas iš vienos organizacijos į kitą yra neetiškas dalykas. Tiki lojalumu ir jaučia pareigą pasilikti organizacijoje 54 proc. apklaustųjų virtualios komandos darbuotojų. Jei atsirastų geresnis darbo pasiūlymas kitoje organizacijoje, jaustųsi nepatogiai palikdamas esamą organizaciją tik 20,9 proc. darbuotojų. Išlikti lojaliam vienai organizacijai buvo išmokyti 26,3 proc. apklaustųjų. Kad lojalumas ir įsipareigojimas didžiąją dalį vienai organizacijai yra privalumas mano 40,5 proc. respondentų. 14,6 proc. darbuotojų namo, kad darbuotojui būti ištikimu savo darbdaviui nėra praktiška ar logiška.

Lanksčios darbo valandos man būtų privalumas 58,5 proc. tiriamųjų. Išorės mokymai padeda man jaustis labiau vertinamam organizacijoje 47,7 proc. darbuotojų. Gyvybės draudimo galimybės suteikimas užtikrina netikėtų išlaidų padengimą svarbu ir labai svarbus 27,9 proc. darbuotojų.



16 pav. Formalų įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių įverčiai

4.3. Skirtingų įsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksnių sąsajos su virtualios komandos narių demografinėmis charakteristikomis

Siekiant įvertinti emocinio, tęstinio ir formalaus įsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksnių sąsajas su tiriamųjų demografinėmis charakteristikomis buvo atlikta šių kintamųjų analizė. Skirtingų įsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksnių įverčiai buvo palyginti atsižvelgiant į lytį ir užimamas pareigas virtualioje komandoje (8 lentelė).

8 lentelė. Skirtingų įsipareigojimo dimensijų palyginimas atsižvelgiant į lytį

Dimensijos	Lytis	n	Mediana	Vidutinis rangas	U reikšmė	p reikšmė
Emocinis įsipareigojimas	Vyras	45	4,18	47,28	1092,50	0,018*
	Moteris	66		61,95		
Tęstinis įsipareigojimas	Vyras	45	4	49,8	1206,00	0,092
	Moteris	66		60,23		
Formalus įsipareigojimas	Vyras	45	4	57,43	1420,50	0,697
	Moteris	66		55,02		

* - yra statistiškai reikšmingų skirtumų.

Iš 8 lentelės matyti, jog vyrų ir moterų tęstinio ir formalaus įsipareigojimo dimensijų vertinimo skirstiniai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tačiau, nustatyta, kad vyrų ir moterų emocinio įsipareigojimo dimensijos vertinimo skirstiniai statistiškai reikšmingai skyrėsi ($p < 0,05$). Kaip rodo atlikto tyrimo duomenys moterys jaučia didesnę emocinį įsipareigojimą negu vyrai.

Palyginus vyrų ir moterų emocinį įsipareigojimą skatinančių veiksnių įverčius nustatyti reikšmingumai parodė, kad daugumos veiksnių vyrų ir moterų vertinimai nesiskiria ($p > 0,05$). Moterys nei vyrai dažniau kartais nesijaučia komandos nariu savo organizacijoje. ($p < 0,05$) (9 lentelė).

9 lentelė. Emocinį įsipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų lytį

Veiksniai	Lytis	n	Mediana	Vidutinis rangas	U reikšmė	p reikšmė
Norėčiau šioje organizacijoje praleisti visą savo karjerą	Vyras	44	4	56,26	1418,50	0,829
	Moteris	66		54,99		
Apie savo organizaciją kalbu su pašaliniais asmenimis	Vyras	45	4	53,36	1321,00	0,295
	Moteris	66		58,48		
Aš jaučiu, kad organizacijos problemos tarsi mano paties problemos	Vyras	44	4	55,27	1452,00	0,830
	Moteris	66		56,5		
Manau, kad lengvai galėčiau pritapti prie kitos organizacijos	Vyras	45	3	58,92	1308,50	0,331
	Moteris	66		53,13		
Kartais nesijaučiu komandos nariu savo organizacijoje	Vyras	45	3	46,97	1078,50	0,011*
	Moteris	66		62,16		
Nesu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos	Vyras	45	2	56,66	1455,50	0,851
	Moteris	66		55,55		
Ši organizacija labai daug reiškia man asmeniškai	Vyras	45	4	55,01	1440,50	0,776
	Moteris	66		56,67		
Nejaučiu stipraus prisirišimo prie šios organizacijos	Vyras	45	2	57,01	1439,50	0,770
	Moteris	66		55,31		

* - yra statistiškai reikšmingų skirtumų.

Palyginus Tęstinį įsipareigojimą skatinančius veiksnius tarp vyrų ir moterų nustatyta, kad vyrų ir moterų vertinimai nesiskiria ($p > 0,05$) (10 lentelė).

10 lentelė. Tęstinį įsipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų lytį

Veiksniai	Lytis	n	Mediana	Vidutinis rangas	U reikšmė	p reikšmė
Man nebūtų sunku palikti šį darbą, net jei neturėčiau kito darbo	Vyras	44	2	61,06	1207,50	0,117
	Moteris	66		51,80		
Šiuo metu nematau savęs išeinančio iš darbo, net jei norėčiau	Vyras	45	4	50,30	1230,00	0,112
	Moteris	66		59,86		
Daug prarasiau savo gyvenime, jeigu	Vyras	44	3	57,38	1369,00	0,605

Veiksniai	Lytis	n	Mediana	Vidutinis rangas	U reikšmė	p reikšmė
dabar nuspręščiau palikti savo organizaciją	Moteris	66		54,25		
Išėjimas iš darbo neturėtų didelės reikšmės finansiškai šiuo metu	Vyras	45	2	62,63	1186,50	0,063
	Moteris	66		51,48		
Pasilikti organizacijoje šiuo metu yra ne mano noras, bet būtinybė	Vyras	45	3	57,10	1381,50	0,651
	Moteris	66		54,43		
Šiuo metu nesiruošiu išeiti iš darbo	Vyras	45	3	53,60	1368,50	0,597
	Moteris	66		56,77		
Palikti šią organizaciją būtų sunku, nes šiuo metu nėra panašios aplinkos ir neturiu kitų alternatyvų	Vyras	45	3	54,1	1399,50	0,585
	Moteris	66		57,30		
Pagrindinė priežastis likti šioje organizacijoje yra ta, kad išeidamas turėčiau atsisakyti labai daug ko asmeniškai, nes kita organizacija negali pasiūlyti tokių pat sąlygų	Vyras	45	4	52,61	1332,50	0,327
	Moteris	66		58,31		
Komandos narių ataskaitos padeda pasiekti geresnių rezultatų	Vyras	45	4	57,38	1423,00	0,683
	Moteris	66		55,06		

Palyginus Formalų įsipareigojimą skatinančius veiksmus tarp vyrų ir moterų nustatyta, kad vyrų ir moterų vertinimai nesiskiria ($p > 0,05$) (11 entelė).

11 lentelė. Formalų įsipareigojimą skatinančių veiksmų palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų lytį

Veiksniai	Lytis	n	Mediana	Vidutinis rangas	U reikšmė	p reikšmė
Mano nuome, žmonės per dažnai keičia darbus	Vyras	44	2	61,06	1207,50	0,177
	Moteris	66		51,80		
Nemanau, kad asmuo turėtų būt įsipareigojęs savo organizacijai	Vyras	45	4	50,33	1230,00	0,112
	Moteris	66		59,86		
Mano nuomone perėjimas iš vienos įmonės į kitą nėra neetiška	Vyras	44	3	57,38	1369,50	0,605
	Moteris	66		54,25		
Viena pagrindinių priežasčių, kodėl lieku šioje organizacijoje, yra ta, kad tikiu lojalumu ir todėl jaučiu pareigą pasilikti	Vyras	45	2	62,63	1186,50	0,063
	Moteris	66		51,48		
Jei atsirastų geresnis darbo pasiūlymas kitoje organizacijoje, jausčiausi nepatogiai palikdamas esamą organizaciją	Vyras	44	3	57,10	1381,50	0,651
	Moteris	66		54,43		
Mane mokė išlikti lojaliam vienai organizacijai	Vyras	44	3	53,60	1368,50	0,597
	Moteris	66		56,77		
Lojalumas ir įsipareigojimas didžiąją dalį vienai organizacijai yra privalumas	Vyras	45	3	54,10	1399,50	0,585
	Moteris	66		57,30		
Manau, kad darbuotojui būti ištikimu savo darbdaviui nėra praktiška ar logiška	Vyras	45	4	52,61	1332,50	0,327
	Moteris	66		58,31		
Lanksčios darbo valandos man būtų privalumas	Vyras	45	4	57,38	1423,00	0,683
	Moteris	66		55,06		
Išorės mokymai padeda man jaustis labiau vertinamam organizacijoje	Vyras	45	3	55,24	1451,00	0,832
	Moteris	66		56,52		
Gyvybės draudimo galimybės suteikimas užtikrina netikėtų išlaidų padengimą	Vyras	45	3	55,31	1454,00	0,846
	Moteris	66		56,47		

Įvertinus skirtingų įsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksnių sąsajas su komandos narių užimamomis pareigomis nustatyta, kad projektų vadovų ir komandos narių (atsakingų vykdytojų) emocinio, tęstinio ir formalus įsipareigojimo dimensijų vertinimo skirstiniai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tiek virtualios komandos projektų vadovams, tiek jų komandos nariams emocinis, tęstinis ir formalus įsipareigojimas yra vienodai svarbūs (12 lentelė).

12 lentelė. Skirtingų įsipareigojimo dimensijų palyginimas atsižvelgiant į užimamas pareigas

Dimensijos	Pareigos	n	Mediana	Vidutinis rangas	U reikšmė	p reikšmė
Emocinis įsipareigojimas	Projekto vadovas	50	4,18	51,98	1324,00	0,288
	Komandos narys	60		58,43		
Tęstinis įsipareigojimas	Projekto vadovas	50	4	54,79	146,50	0,830
	Komandos narys	60		56,09		
Formalus įsipareigojimas	Projekto vadovas	50	4	59,32	1309,00	0,249
	Komandos narys	60		52,32		

Atlikus skirtingų įsipareigojimo raišką skatinančių veiksnių įverčių palyginimą nustatyta, kad projektų vadovams organizacija yra svarbesnė asmeniškai, negu komandos nariams (atsakingiems vykdytojams ($p < 0,05$)). Tarp kitų lyginamų veiksnių skirstinių ir užimamų pareigų organizacijos projektinėje veikoje statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$) (13 lentelė).

13 lentelė. Emocinį įsipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų užimamas pareigas

Veiksniai	Pareigos	n	Mediana	Vidutinis rangas	U reikšmė	p reikšmė
Norėčiau šioje organizacijoje praleisti visą savo karjerą	Projekto vadovas	49	4	58,36	1305,50	0,289
	Komandos narys	60		52,36		
Apie savo organizaciją kalbu su pašaliniais asmenimis	Projekto vadovas	50	4	61,38	1296,00	0,060
	Komandos narys	60		50,60		
Aš jaučiu, kad organizacijos problemos tarsi mano paties problemos	Projekto vadovas	50	4	56,26	1462,00	0,805
	Komandos narys	60		54,87		
Manau, kad lengvai galėčiau pritapti prie kitos organizacijos	Projekto vadovas	49	3	59,34	1257,50	0,179
	Komandos narys	60		51,46		
Kartais nesijaučiu komandos nariu savo organizacijoje	Projekto vadovas	50	3	59,41	1304,50	0,219
	Komandos narys	60		52,24		
Nesu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos	Projekto vadovas	50	2	56,72	1439,00	0,699
	Komandos narys	60		54,48		
Ši organizacija labai daug reiškia man asmeniškai	Projekto vadovas	50	4	64,19	1065,50	0,005*
	Komandos narys	60		48,26		
Nejaučiu stipraus prisirišimo prie šios organizacijos	Projekto vadovas	50	2	53,60	1405,00	0,543
	Komandos narys	60		57,08		

* - yra statistiškai reikšmingų skirtumų.

Atlikus tęstinį išipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimą atsižvelgiant į tiriamųjų užimamas pareigas nustatyta, kad projektų vadovai statistiškai dažniau negu komandos nariai (atsakingi vykdytojai) teigė, kad jiems šiuo metu man būtų labai sunku išeiti iš organizacijos, net jeigu to ir norėtų ($p < 0,05$). Tarp kitų tęstinį išipareigojimą skatinančių veiksnių skirstinių įverčių atsižvelgiant į tiriamųjų užimamas pareigas statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$) (14 lentelė).

14 lentelė. Tęstinį išipareigojimą skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų užimamas pareigas

Veiksniai	Pareigos	n	Mediana	Vidutinis rangas	U reikšmė	p reikšmė
Man nebūtų sunku palikti šį darbą, net jei neturėčiau kito darbo	Projekto vadovas	50	2	56,97	1376,50	0,529
	Komandos narys	59		53,33		
Šiuo metu nematau savęs išeinančio iš darbo, net jei norėčiau	Projekto vadovas	50	4	65,28	1011,00	0,002*
	Komandos narys	60		47,35		
Daug prarascčiau savo gyvenime, jeigu dabar nusprėscčiau palikti savo organizaciją	Projekto vadovas	49	3	59,30	1259,50	0,188
	Komandos narys	60		51,49		
Išėjimas iš darbo neturėtų didelės reikšmės finansiškai šiuo metu	Projekto vadovas	50	2	56,60	1445,00	0,732
	Komandos narys	60		54,58		
Pasilikti organizacijoje šiuo metu yra ne mano noras, bet būtinybė	Projekto vadovas	49	3	52,03	1234,50	0,352
	Komandos narys	60		57,43		
Šiuo metu nesiruošiu išeiti iš darbo	Projekto vadovas	49	3	53,80	1411,00	0,709
	Komandos narys	60		55,98		
Palikti šią organizaciją būtų sunku, nes šiuo metu nėra panašios aplinkos ir neturiu kitų alternatyvų	Projekto vadovas	50	3	57,06	1422,00	0,619
	Komandos narys	60		52,20		
Pagrindinė priežastis likti šioje organizacijoje yra ta, kad išeidamas turėčiau atsisakyti labai daug ko asmeniškai, nes kita organizacija negali pasiūlyti tokių pat sąlygų	Projekto vadovas	50	4	57,60	1395,00	0,500
	Komandos narys	60		53,75		
Komandos narių ataskaitos padeda pasiekti geresnių rezultatų	Projekto vadovas	50	4	57,65	1392,50	0,478
	Komandos narys	60		53,71		

* - yra statistiškai reikšmingų skirtumų.

Atlikus formalų išipareigojimą skatinančių veiksnių skirstinių įverčių palyginimą nustatyti reikšmingumai parodė, kad projektų vadovai dažniau mano, kad asmuo privalo būti lojalus organizacijai, negu komandos nariai (atsakingi vykdytojai) ($p < 0,05$) (15 lentelė). Tarp kitų lyginamų skirstinių įverčius statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$)

15 lentelė. Formalų įsipareigojimą skatinančių veiksmų palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų užimamas pareigas

Veiksniai	Pareigos	n	Mediana	Vidutinis rangas	U reikšmė	p reikšmė
Mano nuome, žmonės per dažnai keičia darbus	Projekto vadovas	50	2	56,97	1376,50	0,529
	Komandos narys	59		53,33		
Nemanau, kad asmuo turėtų būt įsipareigojęs savo organizacijai	Projekto vadovas	50	4	65,28	1011,00	0,002*
	Komandos narys	60		47,35		
Mano nuomone perėjimas iš vienos įmonės į kitą nėra neetiška	Projekto vadovas	49	3	59,30	1259,50	0,188
	Komandos narys	60		51,49		
Viena pagrindinių priežasčių, kodėl lieku šioje organizacijoje, yra ta, kad tikiu lojalumu ir todėl jaučiu pareigą pasilikti	Projekto vadovas	50	2	56,60	1445,00	0,732
	Komandos narys	60		54,58		
Jei atsirastų geresnis darbo pasiūlymas kitoje organizacijoje, jausčiausi nepatogiai palikdamas esamą organizaciją	Projekto vadovas	49	3	52,03	1324,50	0,352
	Komandos narys	60		57,43		
Mane mokė išlikti lojaliam vienai organizacijai	Projekto vadovas	49	3	53,80	1411,00	0,709
	Komandos narys	60		55,98		
Lojalumas ir įsipareigojimas didžiąją dalį vienai organizacijai yra privalumas	Projekto vadovas	50	3	57,06	1422,00	0,619
	Komandos narys	60		54,20		
Manau, kad darbuotojui būti ištikimu savo darbdaviui nėra praktiška ar logiška	Projekto vadovas	50	4	57,60	1395,00	0,500
	Komandos narys	60		53,75		
Lanksčios darbo valandos man būtų privalumas	Projekto vadovas	50	4	57,65	1392,50	0,478
	Komandos narys	60		53,71		
Išorės mokymai padeda man jaustis labiau vertinamam organizacijoje	Projekto vadovas	50	3	50,53	1251,50	0,121
	Komandos narys	60		59,64		
Gyvybės draudimo galimybės suteikimas užtikrina netikėtų išlaidų padengimą	Projekto vadovas	50	3	52,44	1347,00	0,337
	Komandos narys	60		58,05		

* - yra statistiškai reikšmingų skirtumų.

Siekiant įvertinti emocinio, tęstinio ir formalaus įsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksmų sąsajas su sociodemografiniais rodikliais buvo atlikta šių kintamųjų analizė. Skirtingų įsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksmų įverčiai buvo palyginti atsižvelgiant į komandos narių amžių, organizacijos, kurioje jie dirba dydį ir darbo stažą (16 –19 lentelės).

Iš 16 lentelės duomenų matyti, kad skirtingas įsipareigojimo dimensijas su tiriamųjų amžiumi, organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičiumi sieja teigiamas labai silpnas ir silpnas statistiškai nereikšmingas ryšys. Emocinį ir formalų įsipareigojimą su tiriamųjų amžiumi sieja

teigiamas silpnas statistiškai nereikšmingas ryšys ($p > 0,05$). Tęstinį įsipareigojimą su tiriamųjų amžiumi, organizacijos, kurioje dirba dydžiu ir darbo stažu sieja labai silpnas teigiamas statistiškai nereikšmingas ryšys ($p > 0,05$). Formalaus įsipareigojimo dimensiją su darbo stažu siejo silpnas statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,05$), kuris rodo, kad didėjant tiriamųjų amžiui, didėja formalaus įsipareigojimo dimensijos.

16 lentelė. Skirtingų įsipareigojimo dimensijų ryšys su tiriamųjų amžiumi, organizacijos dydžiu ir darbo stažu

Dimensijos	n	Amžius		Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius		Darbo stažas	
		r reikšmė	p reikšmė	r reikšmė	p reikšmė	r reikšmė	p reikšmė
Emocinis įsipareigojimas	111	0,030	0,754	0,090	0,350	0,166	0,082
Tęstinis įsipareigojimas	111	0,128	0,181	0,162	0,090	0,184	0,053
Formalus įsipareigojimas	111	0,083	0,389	0,083	0,389	0,233	0,014*

17 lentelės duomenys rodo, kad vertinamas teiginys „Ši organizacija man labai daug reiškia asmeniškai turi statistiškai reikšmingą labai silpną teigiamą ryšį su respondentų darbo stažu ($p < 0,05$). Didėjant respondento darbo stažui, organizacija, kurioje jis dirba asmeniškai jam reiškia labiau.

Taip pat nustatyta, kad emocinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančius veiksnius su amžiumi, organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičiumi, bei darbo stažu sieja statistiškai nereikšmingas teigiamas ir neigiamas labai silpnas ryšys ($p > 0,05$) (17 lentelė).

17 lentelė. Emocinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių ryšys su tiriamųjų amžiumi, organizacijos dydžiu ir darbo stažu

Veiksniai	n	Amžius		n	Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius		n	Darbo stažas	
		r reikšmė	p reikšmė		r reikšmė	p reikšmė		r reikšmė	p reikšmė
Norėčiau šioje organizacijoje praleisti visą savo karjerą	111	0,024	0,801	111	0,171	0,074	111	0,069	0,471
Apie savo organizaciją kalbu su pašaliniais asmenimis	111	-0,026	0,738	111	0,148	0,122	111	0,128	0,180
Aš jaučiu, kad organizacijos problemos tarsi mano paties	111	-0,094	0,326	111	0,152	0,112	111	-0,084	0,383

problemos									
Manau, kad lengvai galėčiau pritaipyti prie kitos organizacijos	110	-0,103	0,285	110	-0,120	0,210	110	0,012	0,897
Kartais nesijaučiu komandos nariu savo organizacijoje	111	-0,096	0,316	111	0,113	0,236	111	0,099	0,300
Nesu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos	111	0,000	0,999	111	0,008	0,932	111	0,054	0,575
Ši organizacija labai daug reiškia man asmeniškai	111	0,168	0,079	111	0,070	0,466	111	0,194	0,41*
Nejaučiu stipraus prisirišimo prie šios organizacijos	111	-0,121	0,205	111	-0,133	0,164	111	-0,043	0,652

* - yra statistiškai reikšmingų skirtumų.

18 lentelės duomenys rodo, kad ilgesnį darbo stažą turinčius darbuotojus ir teigini „Daug prarasciau savo gyvenime, jeigu dabar nusprasciau palikti savo organizacija“ sieja teigiamas silpnas statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,05$). Tyrimo duomenys rodo, kad ilgiau organizacijoje dirbantiems darbuotojams šiuo metu būtų sunkiau išeiti iš organizacijos, net jei patys norėtų.

Nustatyta, kad pasilikti organizacijoje šiuo metu yra ne tiriamojo noras, bet būtinybė dažniau yra tiems respondentams, kurių amžius yra didesnis. Šiuos kintamuosius sieja statistiškai reikšmingas silpnas neigiamas ryšys ($p < 0,05$).

Taip pat nustatyta, kad testinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančius veiksnius su amžiumi, organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičiumi, bei darbo stažu sieja statistiškai nepatikimas teigiamas ir neigiamas labai silpnas ryšys ($p > 0,05$) (18 lentelė).

18 lentelė. Testinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių ryšys su tiriamųjų amžiumi, organizacijos dydžiu ir darbo stažu

Veiksniai	n	Amžius		n	Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius		n	Darbo stažas	
		r reikšmė	p reikšmė		r reikšmė	P reikšmė		r reikšmė	P reikšmė
Man nebūtų sunku palikti šį darbą, net jei neturėčiau kito darbo	111	0,081	0,401	110	-0,019	0,842	110	-0,059	0,538
Šiuo metu nematau savęs išeinančio iš darbo, net jei norėčiau	111	-0,002	0,984	111	0,038	0,691	111	0,124	0,194
Daug prarasciau savo gyvenime, jeigu dabar nusprasciau palikti savo organizacija	110	0,142	0,142	110	0,007	0,943	110	0,208	0,029*
Išėjimas iš darbo	111	-0,037	0,696	111	0,018	0,849	111	-0,001	0,989

Veiksniai	n	Amžius		n	Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius		n	Darbo stažas	
		r reikšmė	p reikšmė		r reikšmė	P reikšmė		r reikšmė	P reikšmė
neturėtų didelės reikšmės finansiškai šiuo metu									
Pasilikti organizacijoje šiuo metu yra ne mano noras, bet būtinybė	110	0,229	0,016*	110	-0,053	0,583	110	-0,100	0,298
Šiuo metu nesiruošiu išeiti iš darbo	110	0,023	0,814	110	-0,010	0,920	110	0,132	0,168
Palikti šią organizaciją būtų sunku, nes šiuo metu nėra panašios aplinkos ir neturiu kitų alternatyvų	111	0,024	0,800	111	0,151	0,114	111	0,178	0,062
Pagrindinė priežastis likti šioje organizacijoje yra ta, kad išeidamas turėčiau atsisakyti labai daug ko asmeniškai, nes kita organizacija negali pasiūlyti tokių pat sąlygų	111	0,053	0,583	111	0,058	0,546	111	0,003	0,975
Komandos narių ataskaitos padeda pasiekti geresnių rezultatų	111	-0,067	0,484	111	0,086	0,372	111	0,015	0,877

* - yra statistiškai reikšmingų skirtumų.

Formalų įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių ryšys su tiriamųjų amžiumi, organizacijos dydžiu ir darbo stažu parodė, kad kintamuosius sieja labai silpnas ir silpnas ryšys. Statistiškai reikšmingas silpnas, teigiamas ryšys sieja darbo stažą su vertinamu teiginiu „<...perėjimas iš vienos organizacijos į kitą nėra neetiškas“ ($p < 0,05$). Mažėjant tiriamųjų amžiui didėja nemanančiųjų skaičius, kad perėjimas iš vienos organizacijos į kitą nėra neetiškas. Jei atsirastų geresnis darbo pasiūlymas kitoje organizacijoje, jaustųsi nepatogiai palikdami esamą organizaciją, tie respondentai, kurių amžius yra didesnis ($p < 0,05$). Išorės mokymai padeda man jaustis labiau vertinamam organizacijoje tiems, kurie organizacijoje dirba ilgiau“ ($p < 0,05$). (19 lentelė).

19 lentelė. Formalų įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių ryšys su tiriamųjų amžiumi, organizacijos dydžiu ir darbo stažu

Veiksniai	n	Amžius		n	Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius		n	Darbo stažas	
		r reikšmė	p reikšmė		r reikšmė	P reikšmė		r reikšmė	P reikšmė
Mano nuome, žmonės per dažnai keičia darbus	110	0,081	0,401	110	-0,019	0,842	110	-0,059	0,538
Nemanau, kad asmuo turėtų būt įsipareigojęs savo organizacijai	111	-0,002	0,984	111	0,038	0,691	111	0,124	0,194

Veiksniai	n	Amžius		n	Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius		n	Darbo stažas	
		r reikšmė	p reikšmė		r reikšmė	P reikšmė		r reikšmė	P reikšmė
Mano nuomone perėjimas iš vienos įmonės į kitą nėra neetiška	110	0,142	0,140	110	0,007	0,943	110	0,208	0,029*
Viena pagrindinių priežasčių, kodėl lieku šioje organizacijoje, yra ta, kad tikiu lojalumu ir todėl jaučiu pareigą pasilikti	111	0,037	0,696	111	0,018	0,849	111	-0,001	0,989
Jei atsirastų geresnis darbo pasiūlymas kitoje organizacijoje, jausčiausi nepatogiai palikdamas esamą organizaciją	110	-0,229	0,016*	110	-0,053	0,583	110	-0,100	0,298
Mane mokė išlikti lojaliam vienai organizacijai	110	0,023	0,814	110	-0,010	0,920	110	0,132	0,168
Lojalumas ir išipareigojimas didžiąją dalį vienai organizacijai yra privalumas	111	0,024	0,800	111	0,151	0,114	111	0,178	0,062
Manau, kad darbuotojui būti ištikimu savo darbdaviui nėra praktiška ar logiška	111	0,053	0,583	111	0,958	0,546	111	0,003	0,975
Lanksčios darbo valandos man būtų privalumas	111	-0,067	0,484	111	0,086	0,372	111	0,015	0,877
Išorės mokymai padeda man jaustis labiau vertinamam organizacijoje	111	-0,241	0,011*	111	-0,176	0,065	111	0,331	0,000*
Gyvybės draudimo galimybės suteikimas užtikrina netiktų išlaidų padengimą	111	-0,065	0,497	111	0,171	0,073	111	-0,107	0,262

* - yra statistiškai reikšmingų skirtumų.

Mokslininkai tyrinėję organizacinio išipareigojimo konceptą teigia, kad mokslinėje literatūroje šis konceptas nėra vienodai apibrėžtas. Šia sąvoką skirtingi mokslininkai interpretuoja savaip, be to dėl aplinkos pokyčių jos turinys keičiasi ir plėtėja. Atsiranda daug neaiškumų ir dviprasmybių (Kavaliauskienė, 2009).

Emocinio išipareigojimo dimensijos atspindi norą likti organizacijoje dėl pačios organizacijos (Kavaliauskienė, 2009).

Apibendrint tyrimo duomenis galima teigti, kad virtualios komandos nariams svarbiausios yra emocinio išipareigojimo dimensijos, ir jos raišką skatinantys veiksniai. Kaip atskirus

svarbiausius jų raišką skatinančius veiksnius galima išskirti, **pasitenkinimą darbu, darbo užmokestį, pripažinimą ir pokyčių valdymą**. Svarbiausi tęstinio įsipareigojimo dimensijos ir jos raišką skatinantys veiksniai yra **motyvacija ir komandos dvasia, formalus įsipareigojimo – atsakomybė**. Svarbiausi formalus įsipareigojimo dimensijos veiksniai yra **atsakomybė, asmeniniai santykiai ir įgūdžių lavinimas**. Tačiau taip pat svarbūs veiksniai yra **naudingos išmokos, sveikatos draudimas ir studijų finansavimas**. Apibendrinant emocinio įsipareigojimo ir jo raišką skatinančių veiksnių įverčius galima teigti, kad du trečdaliai tiriamųjų norėtų savo organizacijoje praleisti visą savo karjerą, tačiau tokia pat dalis darbuotojų nemano, kad yra emociškai prisirišę prie savo organizacijos.

Tęstinumo dimensijos aspektas būdingas darbuotojams, kurie lieka darbe dėl, kad neturi kitos alternatyvos, išskyrus likti toje pačioje organizacijoje, kurioje dirba (Kavaliauskienė, 2009).

Apibendrinant tęstinio įsipareigojimo ir jo raišką skatinančių veiksnių įverčius galima teigti, kad pusei apklaustų darbuotojų, nebūtų sunku palikti darbą net jei neturėtų kito darbo. Daugumai jų tai neturėtų didelės finansinės reikšmės. pagrindinė priežastis, kodėl darbuotojai liktų organizacijoje yra ta, kad kita organizacija negali pasiūlyti tokių pat ar geresnių sąlygų.

Formalusis įsipareigojimas suprantamas, kaip darbuotojo pareigos likti organizacijoje suvokimas. Darbuotojas mano, kad likti organizacijoje yra „teisinga“ (Kavaliauskienė, 2009).

Apibendrinant formalus įsipareigojimo ir jo raišką skatinančių veiksnių įverčius galima teigti, kad maža dalis darbuotojų mano, kad žmonės šiais laikais dažnai keičia darbus. Perėjimas iš vienos organizacijos į kitą etišku laiko dauguma apklaustų darbuotojų. Lojalumą vienam darbdaviui ir organizacijai didžioji dalis tiriamųjų laiko privalumu. Tačiau tik ketvirtadalis darbuotojų yra išmokyti būti lojaliais vieni organizacijai. Jei atsirastų geresnis darbo pasiūlymas kitoje organizacijoje, jaustųsi nepatogiai palikdami esamą organizaciją tik mažumai. darbuotojų. Lanksčios darbo valandos man būtų privalumas daugiau nei pusei tiriamųjų. Išorės mokymai padeda man jaustis labiau vertinamiems organizacijoje taip pat pusei apklaustų darbuotojų. Gyvybės draudimo galimybės suteikimas užtikrina netikėtų išlaidų padengimą svarbu ir labai svarbus trečdaliui. darbuotojų.

Įvairūs mokslininkai tyrinėjo organizacinio įsipareigojimo sąsajas su asmeninio ir demografinio pobūdžio charakteristikomis. Tokiomis kaip lytis, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, šeimyninės pareigos (Joiner, Bakalis, 2006).

Kaip žinia, įsipareigojimą organizacijai dažniausiai lemia asmeniniai, su darbu bei aplinka susiję veiksniai. Šiame tyrime buvo atliktas skirtingų išsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksnių palyginimas atsižvelgiant į tiriamųjų lytį, amžių, pareigas organizacijoje, organizacijos dydį ir darbo stažą.

Lyčių ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos buvo tyrinėjamos įvairiose tyrimuose. Tyrimai atskleidė, kad moterims labiau nei vyrams būdingesnis stipresnis (veiklos) organizacijoje tęstinumo įsipareigojimas (Wahn, 1998). Tuo tarpu Nigo & Tsang (1998) neaptiko reikšmingų lyčių ir įsipareigojimo sąsajų. Mathieu & Zajac (1990) tyrimas atskleidė, kad moterims labiau nei vyrams būdingas emocinio pobūdžio įsipareigojimas organizacijai.

Įvertinus virtualios komandos narių emocinio, tęstinio ir formalaus įsipareigojimo ir juos skatinančių veiksnių ryšį su respondentų lytimi nustatyta, nustatyta, kad moterys jaučia didesnę emocinį įsipareigojimą negu vyrai. Moterys dažniau nei vyrai kartais nesijaučia komandos nariu savo organizacijoje. Palyginus tęstinį ir formalų įsipareigojimą ir jų raišką skatinančius veiksnius tarp vyrų ir moterų nustatyta, kad vyrų ir moterų vertinimai nesiskyrė.

Taip pat šiame tyrime buvo analizuojamas įsipareigojimų ryšys su užimamomis pareigomis. Šių sąsajų rezultatų kiti tyrėjai neakcentavo. Įvertinus virtualios komandos skirtingų įsipareigojimų ir jų raišką skatinančių veiksnių ryšį su respondentų užimamomis pareigomis galima teigti, kad virtualios komandos projektų vadovams, tiek jų komandos nariams emocinis, tęstinis ir formalus įsipareigojimas yra vienodai svarbūs. Projektų vadovams organizacija yra asmeniškai svarbesnė, negu komandos nariams. Atlikus tęstinį įsipareigojimą ir jo raišką skatinančių veiksnių palyginimą atsižvelgiant į tiriamųjų užimamas pareigas nustatyta, kad projektų vadovai statistiškai dažniau negu komandos nariams šiuo metu būtų sunkiau išeiti iš organizacijos, net jeigu to ir norėtų. taip pat nustatyta, kad jie labiau turi būti įsipareigoję organizacijai, nei likusieji komandos nariai.

Apibendrinat virtualios komandos narių skirtingų įsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksnių ryšį su tiriamųjų amžiumi, organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičiumi ir darbo stažu, galima teigti, kad darbo stažas buvo statistiškai reikšmingas veiksnys atsižvelgiant į skirtingas įsipareigojimo dimensijas ir jų raišką skatinančius veiksnius. Hrebiniak ir Alutto (1972) studijoje prieita buvo išvados, kad darbinė patirtis (pareigų ėjimo laikas) buvo reikšmingiausi kintamieji, sąlygoję organizacinį, ypač (veiklos) organizacijoje tęstinumo, įsipareigojimą.

Šio tyrimo metu nustatyta, kad didėjant tiriamųjų amžiui, didėja formalaus įsipareigojimo dimensijos. Taip pat nustatytos sąsajos tarp tiriamųjų darbo stažo ir tęstinį įsipareigojimo raišką didinančių veiksnių, pavyzdžiui, ilgiau organizacijoje dirbantiems darbuotojams šiuo metu būtų sunkiau išeiti iš organizacijos, net jei patys to norėtų. Taip pat nustatyta, kad pasilikti organizacijoje šiuo metu yra ne noras, bet būtinybė yra dažniau tiems respondentams, kurių amžius yra didesnis. Didėjant tiriamųjų amžiui didėja nemanančiųjų skaičius, kad perėjimas iš vienos organizacijos į kitą yra neetišką. Išorės mokymai padeda man jaustis labiau vertinamam organizacijoje tiems, kurie organizacijoje dirba ilgiau

IŠVADOS

- Išanalizavus pateiktų mokslininkų darbus, galima daryti prielaidą, jog atlikti moksliniai tyrimai įvardina problemas, dėl kurių atsiranda įsipareigojimo organizacijai stoka, tačiau retai akcentuojama ką reikia daryti, kad komandos nariai būtų įsipareigoję tai organizacijai iki projekto pabaigos. Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, jog svarbu pasitikėjimas, vertinimas komandos narių, turi būti komanda vieninga ir glaudi. Akcentuojama, kad virtualaus projektinio darbo efektyvumą labiausiai įtakoja vadovo, kaip lyderio vaidmuo komandoje. Tuo tarpu kritiškai vertinami asmeniniai skirtumai tarp komandos narių, žmogiškųjų santykių dinamika ir komandos sėkmė. Jei nėra komandoje pasitikėjimo, supratimo vienas kito individualumo, susitarimas dėl atliekamų darbų įgyvendinimo tampa sudėtingu. Komandos nariai turi būti skatinami, motyvuojami, kad jautusi įsipareigoję komandai, jai atsiduotų visapusiškai.

- Problematiškiausi veiksniai virtualioje komandoje – žmogiškieji ištekliai, lojalumo bei motyvacijos, įsipareigojimo trūkumas projekte. Šiems veiksniam įtakos turi santykiai su vadovu, kolegomis, darbo atmosfera, motyvacija, pasitenkinimas darbu ir kt. Atsižvelgiant į jų gausą, siekiant susisteminti galima juos suskirstyti į materialiuosius ir nematerialius, kadangi vienus jų lemia finansinė nauda, o kiti priklauso nuo darbuotojo psichologinės būklės ir darbo aplinkos. Siekiant identifikuoti veiksnius, kurie labiausiai turi įtakos virtualių komandų nariams, suformuotas modelis iš emocinio, nuolatinio ir formaliojo įsipareigojimų, kurie smulkiau analizuojami tiek individo, tiek organizaciniu lygmeniu.

- Ištyrus virtualios komandos narių emocinį, tęstinį ir formalų įsipareigojimą ir labiausiai jų raišką skatinančius veiksnius nustatyta, kad:

1. Pasitenkinimas darbu, darbo užmokestis ir pokyčių valdymas – svarbiau nei kiti veiksniai skatina emocinį įsipareigojimą.

2. Įdomus darbas, komandos dvasia, karjera ir bendravimas – svarbiau nei kiti veiksniai skatina tęstinį įsipareigojimą.

3. Atsakomybė, asmeniniai santykiai bei įgūdžių lavinimas – svarbiau nei kiti veiksniai skatina formal įsipareigojimą.

4. Įvertinus skirtingų įsipareigojimo dimensijų ir jų raišką skatinančių veiksnių sąsajas su virtualios komandos narių demografinėmis charakteristikomis nustatyta, kad:

- 4.1. Moterys jaučia didesnę emocinį įsipareigojimą negu vyrai. Moterys dažniau nei vyrai kartais nesijaučia komandos nariu savo organizacijoje.

- 4.2. Projektų vadovams organizacija yra asmeniškai svarbesnė, negu komandos nariams. Projektų vadovams šiuo metu būtų sunkiau išeiti iš organizacijos, net jeigu to ir norėtų. Projektų vadovai mano kad turi būti labiau įsipareigoję organizacijai, nei likusieji komandos nariai.

4.3. Nustatyta, kad didėjant tiriamųjų amžiui, didėja formalaus įsipareigojimo dimensijos.

4.4. Ilgiau organizacijoje dirbantiems darbuotojams šiuo metu būtų sunkiau išeiti iš organizacijos, net jei patys to norėtų.

4.5. Pasilikti organizacijoje šiuo metu yra ne noras, bet būtinybė yra dažniau tiems respondentams, kurių amžius yra didesnis.

4.6. Didėjant tiriamųjų amžiui didėja nemanančiųjų skaičius, kad perėjimas iš vienos organizacijos į kitą yra neetiškas.

4.7. Jei atsirastų geresnis darbo pasiūlymas kitoje organizacijoje, jaustųsi nepatogiai palikdami esamą organizaciją, tie respondantai, kurių amžius yra didesnis.

4.8. Išorės mokymai padeda man jaustis labiau vertinamam organizacijoje tiems, kurie organizacijoje dirba ilgiau.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais, rekomenduojame:

- užtikrinti darbuotojams gerą darbo užmokestį;
- palaikyti puikią atmosferą darbe;
- darbas turi būti įdomus ir sudominti darbuotoją;
- galimybę lavintis įgudžius ir pasisemti naujų žinių savo profesinėje srityje.

Užtikrinus šiuos veiksnius, darbuotojas tikėtina liks lojalus ir įsipareigojęs organizacijai, o ilgiau dirbantys komandos nariai organizacijoje sunkiau pasiryžtų iškeisti organizaciją į kitą alternatyvą. Taip pat rekomenduojama rinktis vyresnio amžiaus komandos narius, kadangi jie jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai, nei jaunesnieji. Išlaikant komandos narius tikėtini geresni projekto tikslų įgyvendinimai bei efektyvesni rezultatai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ČALE. *Master thesis: managing virtual teams*. 2013.
2. BIGGS D., SWAILES S. Relations, Commitment and Satisfaction in Agency Workers and Permanent Workers. *Employee Relations*. 2006, Vol. 28, No 2, p. 130–143
3. Diskienė ir A. Marčinskas (2010)
4. DROMANTAS, M. Komandinio darbo vaidmio šiuolaikinėje darbo organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2007. Nr. 22, p. 29-40.
5. DUARTE, D.L.; SNYDER, N.T. *Mastering virtual teams – strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco, 2006.
6. DUOBA, K.; SAVANEVIČIENĖ, A. Organizacijų virtualumo raiška Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba*, 2010. Nr. 15, p. 465-470.
7. Economist Intelligence Unit. *Managing virtual teams. Taking a more strategic approach*. 2009.nvn
8. GINEVIČIUS, R.; PALIULIS, N.K.; CHLIVICKAS, E.; MERKEVIČIUS, J. XXI *Amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius, 2006.
9. GIRDAUSKIENĖ, L. Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*, 2011. Nr. 16, p. 743-752.
10. GRAŽULIS, V. Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadybas: aktualijos ir perspektyvos*, 2012. Nr. 3(27), p. 145-155.
11. GRAŽULIS, V. *Komandinis darbas organizacijose*. Vilnius, 2014.
12. https://eprints.usq.edu.au/4400/1/Pedersen_Nagengast.pdf %3EISSN
13. Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573
14. JUODAITYTĖ, A.; JABLONSKIENĖ, Z. Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 2013. P. 87-96.
15. KAVALIAUSKIENĖ, Ž. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2012, Nr. 1 (30).
16. KAVALIAUSKIENĖ, Ž. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2012, Nr. 1 (30).

17. KAVALIAUSKIENĖ, Ž. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai tipologijos ir dimensioalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2011. 2 (22). P. 6–14
18. KAVALIAUSKIENĖ, Ž. Darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksmų savokos. *Tiltai*, 2012, Nr. 1 P. 91-104.
19. KAVALIAUSKIENĖ, Ž. Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*. 2009. 2 (15) P. 82-93.
20. LAZAUSKAITĖ- ZABIELSKĖ, J.; BAGDŽIŪNIENĖ, D.; REKAŠIŪTĖ BALSINIENĖ, R.; URBANAČIŪTĖ, I. ir kt. *Darbuotojas – darbas – organizacija*. Vilnius, 2014.
21. LAZAUSKAITĖ-ZABIELSKĖ, J.; BAGDŽIŪNIENĖ, D.; REKAŠIŪTĖ-BALSINIENĖ, R.; URBANAČIŪTĖ, I.; ŽUKAUSKAITĖ, I. *Darbuotojas, darbas, organizacija*. Vilnius, 2014.
22. LEPSINGER R.; DEROSA D. Virtual team success – a practical guide for working and leading from distance. [interaktyvus]. 2010 [žiūrėta 2016-09-10] Prieiga per internetą :<<http://books.google.com>>.
23. MARČINSKAS, A.; DISKIENĖ, D.; STANKEVIČIENĖ, A. Leadership Attitudes in Lithuanian Business Organizations: Evidence and Perspectives // *International Journal of Leadership Studies*, (2010). Vol. 5, Iss 3, ISSN 1554-3145
24. MASĖNAITĖ, S. Organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo karjera ir asmenybės savybių sąsajos. *Magistro tezės*, Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
25. Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates and the consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 107, 247–255. AR 8, 171–194.
26. MERKEVIČIUS, J.; REPŠIENĖ, V. Veiksniai formuojantys personalo lajalumą verslo organizacijoje. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. 2012. P. 1-7.
27. MERKEVIČIUS, J. Virtualios organizacijos personalo valdymas. *Daktaro disertacija*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2005.
28. MERKEVIČIUS. J. *Personnel management of virtual organization*. Vilnius, 2005.
29. Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1990). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
30. Nica, E.; Lefter, V.; Popescu, G. H. Instiling Confidence in Employees in order to Increase Loyalty and Employee Retention. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 2010. No. 2.

31. Nigo, H., Tsang, W. (1998). Employment practices and organizational commitment: differential effects for men and women. *International Journal of Organizational Analysis*, 6 (3), 251–266.
32. Nohria, N.; Groysberg, B.; Lee, L.-E. Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 2008, July - August.
33. PAKALKAITĖ, L. Kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją? *Vadovo pasaulis*. Vilnius: Pačiolis, 2007, Nr. 6. P.28-31.
34. PALIULIS, N.; PABEDINSKAITĖ, A.; ŠAULINSKAS, L. *Elektroninis verslas: raida ir modeliai*. Vilnius, 2007.
35. PEDERSEN, C; NAGENGAST, J. The virtues of virtual organization. Iš strategic HR review [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą:
36. R. Paul, J. R. Drake and H. Liang, "Global Virtual Team Performance: The Effect of Coordination Effectiveness, Trust, and Team Cohesion," in *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 59, no. 3, pp. 186-202, Sept. 2016.
37. Porter, L. W. & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. *Unpublished manuscript, University of California at Irvine*.
38. RIMKUTĖ, G.; MERKEVIČIUS, J. Virtualios organizacijos personal motyvavimo veiksniai. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 2012. P. 1-6.
39. ROBBINS, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
40. ŠARKIŪNAITĖ, I. Personalo valdymo procesas virtualioje komandoje. *Ekonomika ir vadybas: aktualijos ir perspektyvos*, 2009. Nr.2 (15), p. 277-285.
41. ŠORYTĖ, D; PAJARSKIENĖ, B. Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2014. P. 9-19.
42. TIČKUTĖ, V. Darbdavių viltis sunkmečiu – įsipareigoję darbuotojai. *Mano karjera*. 2010. Nr. 11.
43. UTURYTĖ-VRUBLIAUSKIENĖ, L.; MERKEVIČIUS, J. Virtualiosios organizacijos personalo motyvavimas. *Verslas, vadybas ir studijos*, 2009. P. 229-245.
44. Uwe P. Kanning & Anka Hill. Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six Languages. [online]. [cited 2017-05-08]. Available from: <http://journal-bmp.de/2013/12/validation-of-the-organizational-commitment-questionnaire-ocq-in-six-languages/?lang=en>
45. VEINHARDT, J.; KOTOVSKIENĖ, J. Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*. 2008, P.184-97.

46. VERŠINSKIENĖ R., VEČKIENĖ N. Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Kaunas: VDU Profesinio rengimo studijų centras, 2007, nr. 13, p. 250-260.
47. Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23 (3), 256–267.
48. WEST, M.A. *Efektyvus komandinis darbas*. Vilnius, 2011.
49. Wolowska A., Determinants of organizational commitment. [interaktyvus]. 2014 [žiūrėta 2017-01-20] Prieiga per internetą:
https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014_1_10.pdf.

VIRTUALIOS KOMANDOS ĮSIPAREIGOJIMO VEIKSNIŲ KLAUSIMYNAS

Lytis

- Vyras
- Moteris

Amžius

- 18-25
- 26-32
- 33-40
- 41-50
- 50<

Darbuotojų skaičius organizacijoje, kurioje dirbate

- 1-1000
- 1001-5000
- 5001-10000
- 10000<

Darbo vaidmuo (pareigos) komandoje

- Projektų vadovas
- Komandos narys

Darbo patirtis (stažas)

- 0-2
- 3-5
- 6-9
- 10<

EMOCINIS ĮSIPAREIGOJIMAS

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Vidutiniškai svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Pripažinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įvertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasitenkinimas darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saviraiškos galimybės skatinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos politika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo tvarka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovų parama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokyčių valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEŠTINIS ĮSIPAREIGOJIMAS

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Vidutiniškai svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Pareiga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansinė nauda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įdomus darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacinė aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Užimtumo forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos dvasia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORMALUS ĮSIPAREIGOJIMAS

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Vidutiniškai svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Asmeniniai santykiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakomybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įgūdžių lavinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laisvė darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminarų mokymų finansavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naudingos išmokos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sveikatos draudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studijų finansavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EMOCINIS ĮSIPAREIGOJIMAS

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vidutiniškai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Norėčiau šioje organizacijoje praleisti visą savo karjerą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apie savo organizaciją kalbu su pašaliniais asmenimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš jaučiu, kad organizacijos problemos tarsi mano paties problemos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Manau, kad lengvai galėčiau pritaipyti prie kitos organizacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kartais nesijaučiu komandos nariu savo organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ši organizacija labai daug reiškia man asmeniškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nejaučiu stipraus prisirišimo prie šios organizacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TĖSTINIS ĮSIPAREIGOJIMAS

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vidutiniškai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man nebūtų sunku palikti šį darbą, net jei neturėčiau kito darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šiuo metu nematau savęs išeinančio iš darbo, net jei norėčiau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daug prarasiau savo gyvenime, jeigu dabar nusprėščiau palikti savo organizaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išėjimas iš darbo neturėtų didelės reikšmės finansiškai šiuo metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasilikti organizacijoje šiuo metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

yra ne mano noras, bet būtinybė

Šiuo metu nesiruošiu išeiti iš darbo

Palikti šią organizaciją būtų sunku, nes šiuo metu nėra panašios aplinkos ir neturiu kitų alternatyvų

Pagrindinė priežastis likti šioje organizacijoje yra ta, kad išeidamas turėčiau atsisakyti labai daug ko asmeniškai, nes kita organizacija negali pasiūlyti tokių pat sąlygų

Komandos narių ataskaitos padeda pasiekti geresnių rezultatų

FORMALUS ĮSIPAREIGOJIMAS

Visiškai nesutinku Nesutinku Vidutiniškai sutinku Sutinku Visiškai sutinku

Mano nuome, žmonės per dažnai keičia darbus

Nemanau, kad asmuo turėtų būti įsipareigojęs savo organizacijai

Mano nuomone perėjimas iš vienos įmonės į kitą nėra neetiška

Viena pagrindinių priežasčių, kodėl lieku šioje organizacijoje, yra ta, kad tikiu lojalumu ir todėl jaučiu pareigą pasilikti

Jei atsirastų geresnis darbo

**pasiūlymas kitoje organizacijoje,
jausčiausi nepatogiai palikdamas
esamą organizaciją**

**Mane mokė išlikti lojaliam vienai
organizacijai**

**Lojalumas ir įsipareigojimas
didžiąją dalį vienai organizacijai
yra privalumas**

**Manau, kad darbuotojui būti
ištikimu savo darbdaviui nėra
praktiška ar logiška**

**Lanksčios darbo valandos man
būtų privalumas**

**Išorės mokymai padeda man jaustis
labiau vertinamam organizacijoje**

**Gyvybės draudimo galimybės
suteikimas užtikrina netikėtų
išlaidų padengimą**

2 Priedas

THE VIRTUAL TEAM COMMITMENT FACTORS SURVEY

Gender

- male
- female

Your age

- 18-25
- 26-32
- 33-40

41-50

51<

Number of employees of the company you work for

1-500

1001-5000

5001-10000

10001<

Role in the project team

Project manager

Team member

Your work experience (years)

0-2

3-5

6-9

10<

In your opinion, what are the most important factors of the commitment

Affective commitment

	Not important	Not so important	Neutral	Important	Very important
Recognition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Appraisal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job satisfaction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promotion opportunities for self-expression	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The organization's policy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizations procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executive support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Change management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuance Commitment

	Not important	Not so important	Neutral	Important	Very important
Duty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial benefits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Career	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesting job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization settings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Form of employment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operating environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Team spirit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Formal Commitment

	Not important	Not so important	Neutral	Important	Very important
Personal contacts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skills training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freedom at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminars, training funding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Useful benefits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Health Insurance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Study funding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Affective Commitment

1. It would be a huge achievement for me to fulfil my future employment with this organisation.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

2. It is extremely satisfying to educate people not involved in my organisation about all the different aspects of that it contains.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

3. I am so passionate about the particular organisation I work for that I feel any upset or discommodate within that organisation affects me and my perspectives.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

4. Becoming as involved with another company on such a passionate level would be an easy transition for me

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

5. Sometimes I feel a detachment from my organisation, as opposed to a full team member. Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

6. I do not feel a caring, concerned approach to my organisation, I don't anticipate a sense of loss...

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

7. I have a great sense of involvement and commitment with my organisation, it's of great significance to me.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

8. I feel quite detached from my Company, I don't feel any involvement or affiliation

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

Continuance Commitment

1. It is irrelevant to me whether I have a job to go to if I were to leave my current one. I don't feel any sense of alarm.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

2. At present I could not envisage myself leaving my current job.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

3. I feel leaving my current position would greatly compromise my life in many aspects.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

4. On an expense basis, I would feel little or no impact on my leaving my current position at this time.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

5. I feel at the moment that remaining in my current role is detrimental to my life, due to the want to be there and also the importance of being there.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

6. At present I would have little concern in leaving my current position.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

7. A serious concern I would have regarding leaving my current role, would be in trying to find a suitable role in a similar environment. Due to the scarcity of such roles.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

8. I remain employed with my organisation for many reasons one being the inability of another company to fulfil the excellent terms and conditions I currently have, and secondly on a personal level I feel the benefits of staying outweigh the risk of leaving and perhaps having to compromise my current lifestyle.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

9. Team members reports helps to achieve better results

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

Formal Commitment

1. In my opinion people tend to shift from one organisation to another far too frequently.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

2. It is not my belief that a person should show constant support or allegiance to his Company or organisation.

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

3. Personally I don't find shifting from company to company either immoral or unprincipled

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree
Agree
Strongly agree

4. One of the primary justifications I have for remaining with my company would be a sense of faithfulness and allegiance, which leads me to uphold a sense of duty morally to stay.

Strongly disagree
Disagree
Neither agree nor disagree
Agree
Strongly agree

5. Should the opportunity arise of a more appealing job offer outside of my current company, I would feel uneasy and uncomfortable about leaving.

Strongly disagree
Disagree
Neither agree nor disagree
Agree
Strongly agree

6. Personally I was educated in the Importance of patriotism to one company.

Strongly disagree
Disagree
Neither agree nor disagree
Agree
Strongly agree

7. There is a certain belief that remaining loyal and committed to one company for most of your career has been advantageous and favourable.

Strongly disagree
Disagree
Neither agree nor disagree
Agree
Strongly agree

8. I think that an employee whose allegiance to his employer comes before beliefs and loyalty to others is impractical and illogical.

Strongly disagree
Disagree
Neither agree nor disagree
Agree
Strongly agree

9. Flexible working hours would be benefit in my life.

Strongly disagree
Disagree
Neither agree nor disagree
Agree
Strongly agree

10. External training helps me to feel more valuable for the company.

Strongly disagree
Disagree
Neither agree nor disagree

Agree
Strongly agree

11. Providing a life insurance option ensures cover for any unexpected events in life.

Strongly disagree
Disagree
Neither agree nor disagree
Agree
Strongly agree

