



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**Violeta Lindienė**

**DARBUOTOJŲ KAITOS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO  
SĄVEIKA**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**PANEVĖŽYS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ KAITOS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO  
SĄVEIKA**

Baigiamasis magistro projektas  
Vadyba (kodas 621N20010)

**Vadovas**

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**Recenzentas**

**Projektą atliko**

Violeta Lindienė

**PANEVĖŽYS, 2017**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

(Fakultetas)

**Violeta Lindienė**

(Studento vardas, pavardė)

**Vadyba, 621N20010**

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveika“

**AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA**

20 17 m. gegužės 29 d.  
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Violetos Lindienės**, baigiamasis projektas tema „Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveika“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO**  
**PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO**  
**Ekonomikos ir verslo katedra**

**TVIRTINU**  
Katedros vedėja  
Nida Kvedaraitė

**BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS**

Diplomantui Violetai Lindienei

Baigiamojo projekto tema  
(lietuvių kalba)

Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveika

Baigiamojo projekto tema  
(anglų kalba)

Interaction of Employee Turnover and Organisational  
Commitment

Įrišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2017 m. gegužės 31 d.

Duomenys baigiamajam projektui

pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Išanalizuoti kaitos ir įsipareigojimo organizacijai / organizacinio įsipareigojimo sampratas.
2. Išryškinti ir pagrįsti darbuotojų kaitą sąlygojančius veiksnius ir organizacinio įsipareigojimo tipus teoriniame kontekste.
3. Ištirti darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveiką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

Vadovas

doc. dr. Nida Kvedaraitė

*(parašas, pareigos, vardas, pavardė)*

Užduotį gavau:

Violeta Lindienė

*(studento parašas, vardas, pavardė)*

2017 m. balandžio 14 d.

Lindienė, Violeta. Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveika. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslų kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *darbuotojų kaita, įsipareigojimas organizacijai, įsipareigojimo tipai.*

Panevėžys, 2017. 79 p.

## SANTRAUKA

Šiandieninis verslo pasaulis, sąlygojamas globalizacijos ir nuolatinių pokyčių, didėjančios veiklos diversifikacijos akcentuoja darbuotojų, kaip reikšmingiausio ir aktyviausio organizacijos elemento, galinčio užtikrinti jos konkurencinį pranašumą, svarbą. Kiekviena organizacija yra suinteresuota, kad joje dirbtų talentingi, patenkinti ir įsipareigoję darbuotojai, tačiau neišvengiamai susiduriama su jų kaita. Šiuolaikinės darbo rinkos dalyviai menkai tepasižymi sėslumu, yra priversti taikytis prie besikeičiančių gyvenimo ir darbo sąlygų, ieškant jų poreikius ir lūkesčius atitinkančių organizacijų. Siekiant sumažinti darbuotojų kaitos kaštus organizacijoje, kyla poreikis aiškintis priežastis, sąlygojančias darbuotojų kaitą ir ieškoti priemonių ar galimybių mažinti neigiamą jų poveikį tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui. Viena tokių priemonių yra darbuotojų organizacinio įsipareigojimo didinimas, kuris užtikrina ne tik organizacijos konkurencinį pranašumą, bet ir darbuotojų pasitenkinimą darbu.

*Darbo objektas:* darbuotojų kaita ir organizacinis įsipareigojimas. *Darbo dalykas* – darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveika. *Darbo tikslas* – išanalizuoti darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveiką. Darbo tikslas detalizuojamas *uždaviniais*, lėmusiais tokią darbo struktūrą: pirmiausia analizuojamos darbuotojų kaitos teorinės prielaidos, atliekama organizacinio įsipareigojimo koncepcinė analizė. Darbo projektinėje dalyje atliekamas darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimas. Darbo metodika, padėjusi išspręsti minėtus uždavinius susideda iš mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos, interviu, statistinės duomenų analizės, aprašomosios statistikos ir koreliacinės analizės metodų.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų kaita gali būti savanoriška ir nesavanoriška, tiek teigiamas, tiek neigiamas procesas, sąlygojantis darbuotojų judėjimą organizacijos viduje ir išorėje. Darbuotojai organizaciją palieka dėl įvairių organizacinių (atlygio už darbą, karjeros perspektyvų, darbo sąlygų, nepasitenkinimo darbu, streso ir vadovavimo) bei individualių (amžiaus, lyties, išsilavinimo, šeiminės padėties ir užimamų pareigų) veiksnių. Organizacinis įsipareigojimas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, mažina diskomfortą ir stresą, psichologinio išsekimo galimybę bei išėjimo iš darbo tikimybę. Organizacinis įsipareigojimas skirstomas į tris tipus – emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą, nuo kurių priklauso darbuotojų nuostatos ir ketinimai keisti darbą ar likti organizacijoje.

Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimas atskleidė, kad tiriamų organizacijų darbuotojų kaitą didžia dalimi lemia individualūs veiksniai – lytis bei užimamos pareigos ir organizaciniai veiksniai – stresas bei vadovavimas. Identifikavus darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveiką, galima teigti, kad tiesioginiai vidutinio stiprumo ryšiai nustatyti tarp amžiaus, streso, vadovavimo ir emocinio įsipareigojimo tipo bei darbo sąlygų ir normatyvinio įsipareigojimo tipo. Pastebėta, kad organizaciniai kaitos veiksniai labiau susiję su emociniu, o individualieji – su tęstiniu įsipareigojimu organizacijai.

Lindienė, Violeta. Interaction of Employee Turnover and Organisational Commitment. *Master's thesis* / supervisor assoc. prof. dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: *employee turnover, organisational commitment, commitment types.*

Panevėžys, 2017. p. 79.

## SUMMARY

Nowadays, the business world conditioned by globalisation, constant changes and increasing diversification of operations emphasises the importance of employees as the most significant and active element of an organisation, which is able to ensure its competitive advantage. Every organisation is interested in employing talented, satisfied and committed employees; however, their turnover is unavoidable. Participants of a modern labour market are not noted for sedentary lifestyle and they are forced to adapt to the changing conditions of living and work, when searching for organisations, which meet their needs and expectations. Seeking to reduce the costs of employee turnover in an organisation, a need to identify the determinants of employee turnover and to search for means or possibilities to mitigate the negative impact on an organisation as well as employees, arises. Enhancement of organisational commitment to ensure the competitive advantage of the organisation and employee's work satisfaction is one of such means.

*Object of the thesis:* employee turnover and organisational commitment. *Subject of the thesis* – interaction of employee turnover and organisational commitment. *Objective of the thesis* is to analyse the interaction of employee turnover and organisational commitment. The objective is broken down into *tasks*, which determined the following structure of the paper: first, theoretical preconditions for employee turnover are analysed and conceptual analysis of organisational commitment is performed. The project part contains a research into the interaction of employee turnover and organisational commitment in companies operating in the service sector in Panevėžys city. Methods of work, which helped to attain the mentioned tasks, included scientific literature analysis, questionnaire survey, interview, analysis of statistical data, descriptive statistics, and correlation analysis.

Scientific literature analysis revealed that employee turnover may be voluntary or not, a process both negative and a positive, resulting in the movement of employees inside and outside the organisation. Employees leave the organisation due to various organisational (remuneration, career prospects, conditions of work, dissatisfaction with work, stress and leadership) and individual (age, gender, education, marital status and position held) factors. Organisational commitment strengthens the employees' work satisfaction, reduces discomfort, stress, and the possibility of psychological burnout, as well as the probability of an employee leaving their work. Three types of organisational commitment are distinguished: affective, continuance and normative commitment, and these define the attitudes and intentions of employees to change their job or stay in an organisation.

The research into the interaction of employee turnover and organisational commitment in service companies in Panevėžys revealed that the employee turnover in question was largely determined by individual factors: gender and position held as well as by organisational factors: stress and leadership. After identifying the interaction of employee turnover and organisational commitment, it can be stated that a moderate direct correlation was established between age, stress, leadership and affective commitment, and the conditions of work and normative commitment. It was noted that organisational determinants of turnover are more associated with the affective organisational commitment, whereas the individual factors were more associated with the continuance organisational commitment.

## TURINYS

<b>Ižanga.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Darbuotojų kaitos teorinės prielaidos.....</b>	<b>10</b>
1.1. Kaitos sampratos analizė .....	10
1.2. Darbuotojų kaitai įtakos turinčių veiksnių analizė .....	14
1.2.1. Organizaciniai darbuotojų kaitos veiksniai .....	14
1.2.2. Individualūs darbuotojų kaitos veiksniai .....	19
<b>2. Organizacinio įsipareigojimo koncepcinė analizė .....</b>	<b>23</b>
2.1. Įsipareigojimo organizacijai / organizacinio įsipareigojimo sampratų analizė .....	23
2.2. Organizacinio įsipareigojimo tipologijos .....	28
<b>3. Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos teorinės prielaidos .....</b>	<b>33</b>
<b>4. Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimas .....</b>	<b>39</b>
4.1. Paslaugų sektoriaus verslo įmonių charakteristika .....	39
4.2. Tyrimo metodologinės nuostatos .....	40
4.3. Darbuotojų kaitai įtakos turinčių veiksnių raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.....	45
4.4. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.....	57
4.5. Darbuotojų kaitą ir organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių sąveika Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.....	61
4.6. Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos modelis Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.....	65
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>68</b>
<b>Literatūra .....</b>	<b>70</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>79</b>

## IŽANGA

XXI a. verslo organizacijos sėkmė priklauso nuo joje dirbančių ir jai atsidavusių darbuotojų, nors pastaruoju metu organizacijos vis dažniau susiduria su didele darbuotojų kaitos problema, kuri reikalauja atitinkamų sprendimų. Siekiant valdyti ir sumažinti darbuotojų kaitą, svarbu identifikuoti veiksnius, kurie skatina darbuotojų kaitą ir numatyti priemones bei galimybes, padedančias šį procesą valdyti. Viena tokių moksliniame kontekste siūlomų priemonių yra darbuotojų organizacinio įsipareigojimo vystymas.

Šiuolaikiniame verslo kontekste vykstantys procesai yra kompleksiniai ir nenuspėjami, todėl siekiant juos valdyti būtinos visų organizacijos darbuotojų pastangos ir įsipareigojimas (Bukšnytė-Marmienė, Endriulaitienė, Gustaitienė, Genevičiūtė-Janonienė, Jarašiūnaitė ir Stelmokienė, 2015). Genevičiūtės-Janonienės, Skučaitės ir Endriulaitienės (2015) teigimu, įsipareigojimas organizacijai ne tik padeda sumažinti darbuotojų kaitą, bet ir yra svarbus veiksnys prognozuojant daugelį kitų organizacijai palankių veiklos rezultatų. Todėl kiekvienai organizacijai yra svarbu atpažinti darbuotojų skirtumus ir suvokti jų poreikius bei lūkesčius, nes tai suteikia naudas ir sudaro palankią darbinę atmosferą, didinančią darbuotojų pasitenkinimą darbu.

***Darbo ištirtumas ir mokslinis naujumas.*** Nors organizacinis įsipareigojimas užsienio mokslininkų (Becker, 1960; Porter, Steers, Mowday ir Boulian, 1974; Wiener, 1982; O'Reilly ir Chatman, 1986; Oliver, 1990; Hunt ir Morgan, 1994; Vasu, Stewart ir Garson, 1998; Greenberg ir Baron, 2000; Valentine, Goldkin ir Lucero, 2002; Robbins, 2006; Ashaman, 2007; Klein, Molloy ir Cooper, 2009; Passarelli, 2011; Podnar ir Golob, 2015) nagrinėjamas jau nuo 1950 m., Lietuvoje tai yra viena aktualiausių mokslinių problemų, kurios analizė stokoja kompleksinių tyrimų ir konceptualių išvadų. Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos tyrimų moksliniame kontekste aptinkama dar mažiau, nors mokslininkai (Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Pakalkaitė, 2006; Veršinskienė ir Večkienė, 2007; Vveinhartd ir Kotovskienė, 2008; Kavaliauskienė, 2009, 2011, 2011b, 2012, 2015; Rana, 2010; Diskienė ir Tamoševičienė, 2014; Genevičiūtė-Janonienė, 2015), nagrinėjantys šiuos reiškinius atskirai teigia, kad šiuolaikinėse organizacijose vienas reikšmingiausių veiksnių / faktorių, sąlygojančių darbuotojų kaitą, yra jų įsipareigojimas / neįsipareigojimas organizacijai.

Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos problematikos aktualumas Lietuvos kontekste išryškėja ir dėl dinamiškų darbo rinkos santykių pokyčių, globalizacijos procesų, kurie lemia vis didėjantį „protų nutekėjimą“ ir jo neigiamas pasekmes. Be to, kaip pastebi Jančiauskas (2015), daugelio Lietuvos organizacijų vadovai nepakankamai suvokia darbuotojų reikšmę jų vadovaujamų organizacijų išlikimui ir progresui, pamiršta, jog efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas, tame tarpe ir jų kaitos – gyvybiškai svarbus veiksnys, siekiant organizacijos



tikslų bei naudos kiekvienam individui, organizacijai ir visuomenei. Todėl, siekiant išsaugoti darbuotojus, organizacijose reikalinga išspręsti daugelį problemų, susijusių ne tik su darbuotojų motyvacija, jų ugdymu, bet ir darbuotojų kaita, kas didintų darbo rezultatyvumą, efektyvumą ir tuo pačiu stiprintų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

**Darbo objektas:** darbuotojų kaita ir organizacinis įsipareigojimas.

**Darbo dalykas:** darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveika.

**Darbo tikslas** – išnagrinėti darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveiką.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti darbuotojų kaitos teorines prielaidas.
2. Atlikti organizacinio įsipareigojimo koncepcinę analizę.
3. Atskleisti darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos teorines prielaidas.
4. Ištirti darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo raišką bei sąveiką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.
5. Parengti darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse modelį.

**Tyrimo duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, interviu.

**Tyrimo duomenų analizės metodai:** statistinė tyrimo duomenų analizė, aprašomoji statistika ir koreliacinės analizės metodas.

**Darbo teorinis reikšmingumas:** remiantis skirtingais mokslininkų požiūriais, susistemintos ir apibrėžtos darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sampratos, išryškinti ir pagrįsti darbuotojų kaitą lemiantys organizaciniai ir individualūs veiksniai bei organizacinio įsipareigojimo formos / tipai.

**Darbo praktinis reikšmingumas:** parengta konkreti tyrimo metodika, sukonstruotas kiekybinio tyrimo instrumentarijus bei instrumentas ir kokybinio tyrimo metodas – struktūrizuotas interviu – sudaro galimybę empiriškai ištirti ir identifikuoti darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo veiksnių raišką bei sąveiką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse. Sukonstruotas darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos modelis yra reikšmingas praktine prasme, nes išryškina tikslingus darbuotojų kaitą sąlygojančius veiksnius, kurių valdymas įgalina vystyti atitinkamus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipus.

**Darbo sudaro:** santrauka, įžanga, 4 skyriai, išvados, literatūra, 21 paveikslėlis, 4 lentelės, 8 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 207 šaltiniai.

**Publikacijos darbo tema:** Lindienė, V., Kvedaraitė, N. Darbuotojų kaitą sąlygojančių veiksnių raiška Panevėžio paslaugų sektoriaus verslo įmonėse // Technologijų ir verslo aktualijos 2017: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2017 balandžio 21 d. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2017. ISBN 9786090212363.

## 1. DARBUOTOJŲ KAITOS TEORINĖS PRIELAIIDOS

Darbuotojų kaita bet kurioje organizacijoje yra neišvengiamas procesas, tačiau vykstant nuolatiniams pokyčiams darbo rinkoje, išėjimo iš darbo problema sulaukia vis daugiau ne tik praktikų, bet ir mokslininkų dėmesio. Daugelis vadybos specialistų teigia, kad dažna darbuotojų kaita byloja apie vidines organizacijos problemas, tokias kaip neefektyvi vidinė komunikacija, sumažėjęs darbuotojų darbo produktyvumas, motyvacija bei įsipareigojimas organizacijai.

Kaip teigia Žukauskaitė (2008), Žukauskaitė ir Kudabienė (2011), tyrimais nustatyta, kad dažniausiai iš darbo išeinama pirmaisiais mėnesiais ar per bandomąjį laikotarpį, o savanoriškas darbuotojų išėjimas neretai yra siejamas su geresniais konkurentų pasiūlymais nei su darbuotojo ir darbo nesuderinamumu. Tuo tarpu darbuotojo ir darbo nesuderinamumo atveju, dažnesnis yra darbuotojo atleidimas iš darbo, nors šis procesas organizacijai yra ne tik finansinis nuostolis, bet ir netektis jos žmogiškųjų išteklių potencialo srityje.

Moksliniame kontekste dažnai minima darbuotojų kaita, išskiriant skirtingas šio proceso priežastis, tačiau pastebėtina tai, kad darbuotojų kaitos poveikis organizacijai ir darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui nėra tinkamai įvertinamas, ar iš viso neanalizuojamas. Siekiant detaliau išnagrinėti darbuotojų kaitą, ją sąlygojančius veiksnius ir jų poveikį darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, pirmiausia tikslinga atskleisti darbuotojų kaitos sampratą.

### 1.1. Kaitos sampratos analizė

Darbuotojų kaita akcentuoja opią emigracijos ir kvalifikuotų bei kompetentingų darbuotojų trūkumo problemą, nes pastaruoju metu organizacijoms vis sunkiau ne tik rasti, bet ir išlaikyti turimus žmogiškąjį potencialą. Mokslininkė Gerikienė (2009) išskiria tris kaitos rūšis – keičiama darbo vieta, profesija ar išvykstama dirbti į kitas šalis, nors anot Carmeli ir Weisberg (2006), kaita gali būti ir „natūrali“ – studijų pradėjimas, mirtis, neįgalumo atsiradimas, persikvalifikavimas ar pašaukimas į kariuomenę. Taigi darbuotojų kaita tampa viena iš probleminių sričių organizacijose, kuri reikalauja racionalų vadybinių sprendimų darbuotojų išlaikymo aspektais.

Darbuotojų kaitos samprata moksliniame kontekste apibrėžiama labai įvairiai, nėra vienos ir visiems priimtinos sampratos, nes mokslininkai, atstovaujantys skirtingas mokslo sritis, ją traktuoja nevienareikšmiškai. Pundzienė (2002) kaitą organizacijoje apibrėžia kaip individo perėjimą iš vienos būsenos į kitą, sudėtingoje, nuolat kintančioje ir atviroje socialinėje sistemoje. Panašiai mano Prakapienė ir Malovikas (2006), teigiantys, kad kaita yra perėjimas į kitą būvį (teigiamą arba neigiamą). Pilkauskienė-Valickienė ir kt. (2007) darbuotojų kaitą įvardija kaip darbuotojų nelojalumo organizacijai išraišką. Visgi, apibendrinus ir susisteminus mokslinėje literatūroje (Hulin,

1991; Jucevičienė, 1994; Nortier, 1995; Želvys, 1998; Abbasi ir Hollman, 2000; Birchfield, 2001; Pundzienė, 2002; Stubinger, 2003; Carmeli ir Weisberg, 2006; Pilkauskienė-Valickienė, Valickas ir Sinkievič, 2007; Cirtautienė, ir Meslininienė, 2008; Gerikienė, 2009; Misiūnas ir Stravinskienė, 2010, Levanaitė ir Raubickas, 2010) pateikiamus darbuotojų kaitos apibrėžimus, galima išskirti tam tikrus požiūrius į šią sampratą: *organizacijos veiklai įtakos turintis procesas; savanoriška ir nesavanoriška kaita; kaita, kaip rodiklis, padedantis nustatyti darbuotojų ateinančių į organizaciją ir išeinančių iš jos santykį; tiek teigiamas, tiek neigiamas procesas; darbuotojų judėjimas organizacijos viduje ir išorėje* (žr. 1 priedą).

Pirmas požiūris į darbuotojų kaitą, pateikiamas mokslininkų Hullin (1991); Želvio (1998); Birchfield (2001); Russel (2001), Misiūno ir Stravinskienės (2010), atskleidžia, kad kaita gali būti *organizacijos veiklai įtakos turintis procesas* (žr. 1 priedą). Autoriai Misiūnas ir Stravinskienė (2010) kaitą suvokia kaip išorinį procesą, kurio tikslas – kažką pakeisti, o Želvys (1998) mano, kad šis procesas yra natūralus arba planuotas, nulemtas socialinių dėsnių ir mechanizmų. Russel (2001) teigia, kad kaitos procesą galima suvokti kaip darbuotojo poreikių patenkinimo lygį organizacijoje, realizacijos ir karjeros poreikių įgyvendinimą. Remiantis šiais apibrėžimais galima teigti, kad darbuotojų kaita yra apibrėžiama kaip organizacijos veiklai įtakos turintis procesas, tačiau moksliniuose šaltiniuose ši įtaka organizacijai nėra detalizuojama.

Kitas požiūris į darbuotojų kaitą, remiantis mokslininkais (Price, 1977; Quinn, 1980; Jucevičienė, 1994; Nortier, 1995, Levanaitė ir Raubickas, 2010), atskleidžia, kad ji gali būti *savanoriška ir nesavanoriška* (žr. 1 priedą). Savanoriškas darbuotojo išėjimas iš organizacijos yra jo sprendimas, lemiamas pokyčių poreikio, o darbdavio inicijuotas – kai darbuotojas atleidžiamas iš darbo (Jucevičienė, 1994). Levanaitė ir Raubickas (2010) darbuotojų kaitą apibūdina kaip darbo jėgos perskirstymo formą, kai darbuotojas pereina iš vienos darbovietės į kitą, o ši veikla gali būti vykdoma savo noru arba darbdavio iniciatyva. Quinn (1980) palaiko nesavanoriškos kaitos idėją (darbuotojas paliek organizaciją ne savo noru) ir teigia, kad ji priklauso nuo organizacijos atliekamų veiksmų, kai pasikeitimai vykdomi siekiant tobulinti, ar net iš esmės pakeisti vienus ar kitus jos gyvenamos elementus. Price (1977) atstovauja savanoriškos kaitos požiūrį ir teigia, kad kaitą organizacijoje dažniausiai inicijuoja patys individai. Panašiai mano Stankevičienė, Liučvaitienė ir Šimelytė (2010), kurios pažymi, kad darbuotojų kaita yra savanoriška ir pasireiškia darbuotojui nusprendus keisti darbovietę dėl tam tikrų priežasčių – blogo darbo organizavimo ir darbo apmokėjimo, patiriamo streso darbe, studijų, gauto geresnio pasiūlymo iš konkurentų. Savanoriška darbuotojų kaita gali būti nulemta ir ligos, nėštumo, vedybų, partnerio karjeros (Jewell, 2002; Žemaitytė, 2006; Borstorff ir Marker, 2007; Urbancova ir Linhartova, 2011) Taigi, šis požiūris į darbuotojų kaitą yra dvilypis – organizacija gali nuspręsti atleisti darbuotoją (nesavanoriška kaita), kita vertus, ji gali neturėti tam įtakos, nes darbuotojas savanoriškai nusprendžia palikti organizaciją.

Dar vieną požiūrį į darbuotojų kaitą pateikia mokslininkai (Žukauskaitė, 2008; Levanaitė ir Raubickas, 2010; Žukauskaitė ir Kudabienė, 2011) ją apibrėždami kaip *rodiklį, padedantį nustatyti darbuotojų ateinančių į organizaciją ir išeinančių iš jos, santykį* (žr. 1 priedą), kuriam įtakos turi darbuotojų judėjimo veiksniai (kontroliuojami ir nekontroliuojami). Darbuotojo sprendimas palikti organizaciją nebūna spontaniškas – tai sudėtingų apmąstymų rezultatas, kai apsvarstomi visi privalumai ir trūkumai (Žukauskaitė; 2008). Tikėtina, kad šio proceso metu, sprendimas gali būti keičiamas, tačiau svarbu nustatyti, kokie veiksniai lemia tokį darbuotojo elgesį – kontroliuojami ar nekontroliuojami. Levanaitė ir Raubickas (2010) kontroliuojamiems veiksniams priskiria darbdavio įtaką, o nekontroliuojamiems – priežastis, kurios nėra susijusios su darbdaviu. Pastarosios gali būti mirtis, pensija, nėštumas, vedybos, partnerio karjera (Jewell, 2002), liga (Jewell, 2002; Žemaitytė, 2006; Borstorff, Marker, 2007) ir pan. Tokia nekontroliuojama darbuotojų kaita yra natūralus darbuotojų judėjimas. Jei darbuotojų kaitą lemia kontroliuojamos priežastys, priklausančios nuo organizacijos, jas būtina identifikuoti ir valdyti. Dažniausiai apie darbuotojo sprendimą palikti darbą sužinoma tada, kai sprendimo pakeisti jau nebegalima, todėl Žukauskaitė ir Kudabienė (2011) siūlo tam tikrą prevenciją darbuotojų atžvilgiu – nuolatos puoselėti santykius su darbuotojais, skirti dėmesį jų mintims, jausmams ir lūkesčiams bei ieškoti abiem pusėms priimtinių sprendimų.

Mokslininkai Hullin (1991), Birchfield (2001), Žukauskaitė (2008), Levanaitė ir Raubickas (2010), Stankevičienė ir kt. (2010), apibrėždami darbuotojų kaitą, išskiria *teigiamą, tiek teigiamą, tiek neigiamą, tiek teigiamą pastarojo proceso aspektus* (žr. 1 priedą). Mokslinėje literatūroje, gilinantis į kaitos sampratą, išryškėja skirtingi, vienas kitam prieštaraujantys požiūriai. Hullin (1991) teigia, kad kaita gali turėti teigiamą poveikį organizacijai, nes šio proceso metu išgryninamas lojalių darbuotojų kolektyvas, kurį skatinant auga organizacijos produktyvumas. Darbuotojų kaitos naudą galima atskleisti iš dviejų pozicijų – organizacijos ir darbuotojų. Ilgai organizacijoje dirbantys darbuotojai, pasak Levanaitės ir Raubicko (2010), nors ir turi daugiau patirties bei žinių, tačiau, neretai apimti tingumo ir cinizmo tampa nuolatinių konfliktų ir kitų darbuotojų nepasitenkinimo šaltiniu. Taigi jei tokie darbuotojai palieka organizaciją, galima įžvelgti labiau teigiamą, nei neigiamą poveikį, nes toks sprendimas gali padėti išspręsti įsisenėjusius konfliktus. Pačiai organizacijai yra naudingiau, kai tokie darbuotojai savo noru palieka organizaciją, o jų išėjimas sudaro sąlygas jų vietą užimti labiau motyvuotiems kolegoms (tai gali būti vertinama kaip karjeros perspektyva), ar naujiems darbuotojams, turintiems naujų žinių, idėjų, įgūdžių ar gebėjimų. Nauji darbuotojai yra labiau motyvuoti dirbti, pasižymi efektyviu darbu, energija – tai organizacijos gaunama nauda (Žukauskaitė, 2008; Levanaitė ir Raubickas, 2010; Stankevičienė ir kt. 2010). Darbuotojų kaita kaip teigiamas procesas iš darbuotojo perspektyvos, pasak Žukauskaitės (2008), padeda jam susirasti labiau tinkantį, patinkantį ir profesinius bei asmeninius poreikius atitinkantį darbą bei atsikratyti streso.

Birchfield (2001) kaitą apibrėžia priešingai – tai neigiamas pasekmes organizacijai sukeliantis procesas, kurio metu didėja organizacijos patiriami įdarbinimo ir darbuotojo įtraukimo kaštai, sutrikdomas funkcijų atlikimas, mažėja produktyvumas, atsiranda nevienodas darbo krūvis (vienam darbuotojui išėjus, kiti turi perimti išėjusiojo darbus ir funkcijas), blogėja darbo atmosfera, o išeidamas darbuotojas „išsineša“ turimas žinias ir kompetencijas. Kai organizacijos veikla priklauso nuo aukštos kvalifikacijos specialistų, jų išėjimas gali sutrikdyti daugelį organizacijai svarbių procesų, netgi kasdienį darbo ritmą ar kitų darbuotojų veiklą, o tai gali paveikti ir visos organizacijos produktyvumą. Be to, Žemaitytė (2006) teigia, kad netekusios kompetentingų darbuotojų organizacijos tampa nepajėgios laiku įvykdyti gaunamų užsakymų, o dėl didelės darbuotojų kaitos kenčia ir užsakymų įvykdymo kokybė. Taigi, darbuotojų kaita gali daryti neigiamą įtaką organizacijos veiklai, nors Žukauskaitės (2008) teigimu svarbu identifikuoti, kokio lygio darbuotojas palieka darbą – jeigu tai aukšto lygio darbuotojas, pasižymintis išskirtinėmis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais, praradimas yra nepalyginamai didesnis, nei menkesnius gebėjimus turinčio darbuotojo išėjimas iš darbo.

Dar vieną požiūrį į darbuotojų kaitą pateikia Price (1977), Abbasi ir Hollman (2000), Stubinger (2003), Martinkus (2003), Bakanauskienė (2008), Levanaitė ir Raubickas (2010), ją apibrėždami kaip *darbuotojų judėjimą organizacijos viduje ir išorėje* (žr. 1 priedą). Bakanauskienė (2008) teigia, kad kaita gali būti laikomas darbo vietos keitimas geografiškai arba organizacijos viduje (perkėlimas, paaukštinimas, pažeminimas arba atleidimas). Abbasi ir Hollman (2000) pateikia kitokią nuomonę – kaita yra „sukimasis“ darbo rinkoje tarp organizacijų, darbų, verslo ir pramonės šakos ar šalies užimtumo ir nedarbo. Stubinger (2003) taip pat akcentuoja, kad kaita yra darbo vietos keitimas, vykstantis išorėje. Išoriniam judėjimui, pagal Levanaitę ir Raubicką (2010), priskiriamas demografinis judėjimas, kurį lemia darbuotojų amžius ir lytis, išėjimas iš darbo vietų dėl natūralių priežasčių, įmonės bei darbo sutarties. Apibendrinant darbuotojų judėjimo viduje ir išorėje požiūrį galima teigti, kad vidiniam darbuotojų judėjimui daugiau įtakos turi organizacijos ir individo sąveika, o išoriniam – aplinka ir situacija rinkoje.

*Apibendrinant skirtingų mokslininkų pateiktas darbuotojų kaitos sampratas galima teigti, kad darbuotojų kaita yra suvokiama kaip organizacijos veiklai įtakos turintis procesas; savanoriška ir nesavanoriška kaita; rodiklis, padedantis nustatyti darbuotojų ateinančių į organizaciją ir išeinančių iš jos santykį; teigiamas ir neigiamas procesas; darbuotojų judėjimas organizacijos viduje ir išorėje. Kaita, kaip organizacijos veiklai įtakos turintis procesas, atskleidžia, kad jis gali būti natūralus arba planuotas, nulemtas socialinių dėsnių ir mechanizmų, tačiau gali būti ir teigiamas, ir neigiamas. Didelę darbuotojų kaitą organizacijoje yra priimta traktuoti kaip neigiamą reiškinį, kurį būtina valdyti, tačiau tam reikalinga identifikuoti veiksnius, kurie padeda, o kurie trukdo išlaikyti darbuotojus organizacijoje. Apie tai detalčiau diskutuojama sekančiame poskyryje.*

## 1.2. Darbuotojų kaitai įtakos turinčių veiksnių analizė

Darbuotojų kaita yra vienas svarbiausių veiksnių, įtakojančių organizacijos veiklos rezultatus. Neigiamas darbuotojų kaitos fenomenas skatina vadovus ieškoti atsakymų – kas lemia darbuotojų sprendimą išeiti iš darbo ir kaip būtų galima to išvengti. Moksliniame kontekste stebima didelė įvairovė darbuotojų kaitą lemiančių priežasčių: darbo turinys ir pobūdis, vadovavimas, lyčių diskriminavimas, galimybių perversinimas (Žemaitytė, 2006); darbuotojų neatitikimas užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų, darbo drausmės pažeidimai, blogos darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygos, sveikatos būklė (Cirtautienė ir Meslinienė, 2008); ryšių su organizacija trūkumas, nesaugumas darbe (Robinson, 2008); valdymo stilius, pripažinimo trūkumas, darbo rinkos padėtis, susisiekimo galimybės, profesijos pakeitimas, infrastruktūra, šeimninė padėtis (Stankevičienė ir kt. 2010); pasitikėjimo lyderiu praradimas (Butali, Wesang'ula ir Mamuli, 2013); mobingas (Cirtautienė ir Meslinienė, 2008; Butali ir kt., 2013) ir kt.

Matyti, kad skirtingi autoriai išryškina įvairius darbuotojų kaitą sąlygojančius veiksnius, tačiau susisteminta mokslinės literatūros analizė (Russel, 2001; Jewel, 2002; Tamošaitytė, 2005; Holtom, Mitchell, Lee ir Inderrieden, 2005; Beverly ir Sharon, 2006; Borstorff ir Marker, 2007; Robinson, 2008; Levanaitė ir Raubickas, 2010; Žukauskaitė ir Kudabienė, 2011; Urbancova ir Linhartova, 2011; Kuria, Alice ir Wanderi, 2012; Shukla ir Shina, 2013; Butali ir kt., 2013) leidžia teigti, kad dažniausiai sutinkami ir įvardijamai nuo organizacijos priklausomi darbuotojų kaitą sąlygojantys veiksniai, susiję su *atlygiu už darbą, karjeros galimybėmis, darbo sąlygomis, stresu, nepasitenkinimu darbu ir vadovavimu* (žr. 2 priedą) bei paties individo lemiami sociodemografiniai veiksniai: *išsilavinimas, lytis, amžius, šeimninė padėtis ir pareigos* (žr. 3 priedą). Visi šie veiksniai stiprina darbuotojų pasiryžimą palikti organizaciją, todėl yra tikslinga juos išanalizuoti detaliau.

### 1.2.1. Organizaciniai darbuotojų kaitos veiksniai

Darbuotojų kaitą, pasak Wheaton (1999); Jewell (2002); Fuller, Barnett, Hester ir Relya (2003); Petkevičiūtės ir Kalininos (2004); Tamošaitytės (2005); Žemaitytės, (2006); Beverly ir Sharon, (2006); Borstorff ir Marker (2007); Robinson (2008); Levanaitės ir Raubicko (2010); Stankevičienės ir kt. (2010), Išoraitės (2011); Kuria ir kt. (2012); Kavaliauskienės (2012); Shukla ir Shina (2013), lemia tam tikri organizaciniai veiksniai – *atlygis už darbą, karjeros galimybės, darbo sąlygos, stresas, nepasitenkinimas darbu ir vadovavimas* (žr. 2 priedą).

*Atlygis už darbą* yra bene vienas reikšmingiausių veiksnių, sąlygojančių darbuotojų apsisprendimą dirbti vienoje ar kitoje organizacijoje, užimti vienokias ar kitokias pareigas, tačiau nepakankamas atlygis neretai tampa viena iš esminių darbuotojų kaitos priežasčių (Jewell, 2002;

Tamošaitytės, 2005; Žemaitytės, 2006; Borstorff ir Marker, 2007; Robinson, 2008; Levanaitė ir Raubickas, 2010; Urbancova ir Linhartova, 2011; Kuria ir kt. 2012; Mažeikienė, 2013; Shukla ir Shina, 2013) (žr. 2 priedą).

Moksliniame kontekste (Stoner, Freeman ir Gilbert, 2001; Žaptorius, 2007; Lipinskienė, 2008), apibūdinant atlygį už darbą, plačiausiai vartojamos trys sąvokos: darbo užmokestis (finansinis atlygis, išmokamas tiesiogiai pinigais už atliktą darbą) (Lipinskienė; 2008), atlyginimas (tiesioginė (pinigais) ir netiesioginė (naudomis) išmoka) (Stoner ir kt., 2001; Žaptorius, 2007) ir atlygis (bet koku pavidalu gaunamos materialinės ir moralinės vertybės) (Juodytė, 2007).

Dalis mokslininkų (Žemaitytė, 2006; Levanaitė ir Raubickas, 2010; Išoraitė, 2011; Mažeikienė, 2013) akcentuoja, kad darbuotojų kaitai didelę įtaką turi darbo užmokestis – jei jis netenkina darbuotojo poreikių, darbuotojas linkęs keisti darbą. Stankevičienės ir kt. (2010) nuomone, įtakos gali turėti ir netinkama darbo užmokesčio sistema. Siekiant, kad kiekvienas darbuotojas būtų tinkamai įvertintas, reikia sukurti tinkamą darbo užmokesčio sistemą, atliepančią darbuotojų požiūrius, vertybes ir interesus.

Kiti autoriai (Jewell, 2002; Tamošaitytė, 2005; Beverly ir Sharon, 2006; Borstorff ir Marker, 2007; Ongori, 2007; Robinson, 2008; Urbancova ir Linhartova, 2001; Kuria ir kt. 2012; Shukla ir Shina, 2013) pabrėžia, kad darbuotojai vertina ne tik materialinį, bet ir moralinį atlygį už darbą, todėl organizacija turi identifikuoti, kas svarbu darbuotojams, kokio atlygio jie trokšta. Atlygiui už darbą kiekvienas žmogus skiria ypatingą dėmesį ir jį vertina skirtingai: kai kurie daugiau reikšmės teikia piniginiam atlygiui, kiti – paaukštinimui pareigose. Tačiau, autoriai Levanaitė ir Raubickas (2010) pažymi, kad vis dėlto labiau yra vertinamas materialinis atlygis, kuris užtikrina saugumo jausmą ir yra vienas iš esminių individo poreikių patenkinimo priemonių.

*Karjeros galimybės*, o tiksliau jų stoka, kaip darbuotojų kaitą lemiantis veiksnys minimas mokslininkų Russel (2001), Tamošaitytės (2005), Beverly ir Sharon (2006), Borstorff ir Marker (2007), Robinson (2008), Levanaitės ir Raubicko (2010), Linhartovos ir Urbancovos (2011), Kuria ir kt. (2012), Butali ir kt. (2013) (žr. 2 priedą). Moksliniame kontekste karjera yra apibrėžiama kaip aukštesnės pareigos, įtakos didėjimas (Stancikienė, 2009), aukštesnis statusas, prestižas, (Žemaitytė, 2006; Stancikienė, 2009), stimulus, kuris verčia individą siekti geresnių darbo rezultatų ir tęsiasi visą gyvenimą (Petkevičiūtė, 2013), didesni pinigai, didesnė atsakomybė (Žemaitytė, 2006). Kaip teigia Petkevičiūtė (2013), individo karjerą organizacijos kontekste galima būtų suvokti kaip įgūdžių ir kompetencijų plėtrą – jeigu individas patenkintas savo darbu – jo karjera sėkminga, nes karjeros siekiu laikomas tam tikro tobulėjimo mėgstamoje srityje ar profesijoje planavimas. Anot Hall (1996), tai psichologinė sėkmė, kuri kiekvienam unikali ir individuali, atitinkanti asmeninius laimėjimus, pasididžiavimo jausmą, pasiekimus ir šeimos džiaugsmą.

Russel (2001) pažymi, kad darbuotojų kaita gali būti siejama su darbuotojų poreikių patenkinimo lygiu organizacijoje, o ypač karjeros srityje. Anot autoriaus, jei darbuotojas nemato karjeros galimybių, jis ima galvoti apie kitą darbą, kuriame bus patenkintas poreikis siekti karjeros (Russel, 2001). Tamošaitytės (2005) ir Robinson (2008) atliktų tyrimų rezultatai taip pat atskleidžia, kad karjeros galimybių stoka – viena iš pagrindinių priežasčių, sąlygojančių darbuotojų kaitą. Šiai nuomonei pritaria Žiogelytė ir Kšivickaitė (2014) teigiančios, kad darbuotojas, neturintis galimybių savęs realizuoti dabartinėje organizacijoje, pasižymi mažesniu lojalumu ir dažniau ieško galimybių pereiti dirbti pas konkurentus. Pasak Levanaitės ir Raubicko (2010), vidutinio dydžio organizacijoje dirbantiems darbuotojams karjeros galimybės atsiranda tik tada, kai vyksta darbuotojų kaita – išėjus darbuotojui, kurio vietą gali užimti kiti. Tačiau kai organizacijoje kaita nedidelė, lieka tie darbuotojai, kurie siekia karjeros, ir atsilaisvinus darbo vietas, ją užima.

Siekdami užkirsti kelią darbuotojų kaitai, darbdaviai turi nuolat stebėti jų augimą ir aiškintis jų siekius, nes tik turint pakankamai informacijos apie tai, galima valdyti karjeros procesus organizacijoje ir taip išsaugoti gerus specialistus ar net „užsiauginti“ vadovus, kurie būtų lojalūs organizacijai. Kitos darbuotojų išlaikymo prevencinė priemonė, anot Stankevičienės ir kt. (2010), yra ilgalaikis investavimas į darbuotojų mokymo(si) procesus, kurie yra siejami su darbuotojų karjeros galimybėmis ir suteikia stimulą dirbti toje pačioje organizacijoje.

Kitas mokslininkų (Russel, 2001; Žemaitytės, 2006; Stankevičienės ir kt., 2010; Išoraitės, 2011) įvardijamas darbuotojų kaitą sąlygojantis veiksnys – *darbo sąlygos* (žr. 2 priedą). Lietuvos Respublikoje darbo sąlygas reglamentuoja LR darbo kodekso 191 straipsnis, kuriame nurodoma, kad jos privalo būti saugios ir nekenksmingos sveikatai. Mašinų, staklių, prietaisų, įrankių ir medžiagų, reikalingų darbui atlikti būklė ir kokybė turi būti tinkama, reikiamu laiku aprūpinama reikiamais techniniais dokumentais, elektra ir kitokia energija, kuri reikalinga gamybai ir kt. (LR darbo kodeksas 191 straipsnis. Prieiga per internetą: <http://www.infolex.lt> [žiūrėta 2016-02-02]).

Russel (2001) darbo sąlygomis laiko ne tik darbo vietą ar materialines priemones, tačiau ir moralinius dalykus, pvz., kaip organizacijoje vertinami darbuotojai, tenkinami jų poreikiai. Žemaitytė (2006) darbo sąlygas tiesiogiai sieja su darbo vietos aplinka ir tvirtina, kad geros darbo sąlygos – tai švari darbo vieta, jauki aplinka, speciali vieta pertraukėlėms, o blogos darbo sąlygos – per karšta / per šalta / per daug triukšminga darbo vieta. Dėl blogų darbo sąlygų organizacijoje, pasak Stankevičienės ir kt. (2010), gali sumažėti darbuotojų lojalumas, darbo produktyvumas, ryšių su klientais palaikymas bei kilti stresas. Be to, Išoraitės (2011) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad būtent dėl netinkamų darbo sąlygų darbuotojai neretai yra linkę palikti organizaciją.

Dar vienas veiksnys, lemiantis darbuotojų kaitą, remiantis autoriais (Tamošaitytė, 2005; Holtom ir kt., 2005; Ongori, 2007; Žukauskaitė ir Kudabienė, 2011; Shukla ir Sinha, 2013; Butali ir kt., 2013), yra *stresas* (žr. 2 priedą).



Nors Župerkienės ir Babičaitės (2012) teigimu, stresas – neatsiejamas profesinės veiklos komponentas, tačiau Kulvinskienės ir Bandzienės (2008) manymu, jis didina darbuotojų kaitą, pravaikštas, sumažina darbo efektyvumą, padidina nelaimingų atsitikimų grėsmę ir pan. Tai neišvengiamai didina organizacijos kaštus, todėl, pasak Župerkienės (2009), ši procesą būtina valdyti, naikinant stresorius ar sumažinant jų poveikį darbuotojams.

Moksliniame kontekste vyrauja dvi nuomonės. Mikalajūnienė (2006), Dubauskas (2006) ir Župerkienė (2009) teigia, kad stresas turi pozityvią prasmę, nes individas jausdamas stresą jį priima skirtingai: vienam stresinė situacija nepakeliama našta, o kitam atvirksčiai – iššūkis ar stimulus. Gofaitė (2011) teigia, kad teigiamas stresas padeda sukaupti jėgas ir pasiekti geriausią rezultatą. Be to, stresinės situacijos neleidžia darbuotojams atsipalaiduoti ir skatina išlikti budriais, sukaupti jėgas ir pasiekti norimų rezultatų per pakankamai trumpą laiką. Susidorojimas su stresinėmis situacijomis didina darbuotojų savivertę ir suteikia pasitenkinimą savo jėgomis. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai, gebantys susidoroti su stresinėmis situacijomis, yra mažiau linkę keisti darbą.

Visgi, didžioji dalis mokslininkų (Tamošaitytė, 2005; Holtom ir kt., 2005; Ongori, 2007; Žukauskaitė ir Kudabienė, 2011; Shukla ir Sinha, 2013; Butali ir kt., 2013) pabrėžia neigiamą streso įtaką darbuotojams, galinčią sukelti depresiją, nerimą, padidėjusį nuovargį ar širdies ligas, sumažinti darbo našumą, kūrybiškumą ir konkurencingumą. Siekiant sumažinti stresines situacijas ir padidinti individo atsparumą jam, Mikalajūnienė (2006) siūlo organizuoti darbuotojų mokymus, įtraukti juos į sprendimų priėmimo procesą ir organizacijos valdymą. Suteikus darbuotojams galimybę apginti savo poziciją organizacijos sprendimuose, kurie gali paveikti jų darbą, galima padidinti produktyvumą ir sumažinti stresą, kuris kyla dėl neaiškaus vaidmenų pasiskirstymo. Be to, Župerkienė (2009) rekomenduoja suteikti darbuotojams reguliarių poilsį – pertraukėles darbo metu, planuoti sekančios dienos darbus, bendrauti su žmonėmis, atsipalaiduoti, reguliariai mankštintis. Tikėtina, kad organizacijos, kuriose šios veiklos yra įprastinės darbo dienos procedūros, geba sėkmingiau valdyti darbuotojų patiriamą stresą ir rečiau susiduria su darbuotojų kaitos problema.

Dar vienas svarbus įtaką darbuotojų kaitai darantis organizacinis veiksnys – *nepasitenkinimas darbu*, kurį gali sukelti įvairios priežastys (dažniausiai – pasitenkinimą darbu sukeliančių veiksnių stoka) (Russel, 2001; Jewell, 2002; Holtom ir kt., 2005; Ongori, 2007; Shukla ir Sinha, 2013) (žr. 2 priedą). Pagojutės (2006) teigimu, pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, kuris parodo, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Dažniausi pasitenkinimo darbu veiksniai, pasak Knight (2004), yra darbuotojo asmeniniai rodikliai (vertybės, interesai, poreikiai) bei organizacijos rodikliai (paskatinimų sistema, fizinė darbo aplinka, kolegos). Autorius taip pat pabrėžia, kad darbo charakteristikos lemia darbuotojų pasitenkinimo darbu lygmenį ir nurodo, kad sprendimų priėmimo laisvė konkrečioje pozicijoje, tiesioginio grįžtamojo ryšio gavimas, užduočių įvairovė apsprendžia darbuotojo pasitenkinimą darbu (Knight, 2004).

Moksliniame kontekste pateikiami gan įvairūs nepasitenkinimo darbu veiksniai: asmeninio tobulėjimo / karjeros galimybių stoka (Russel, 2001; Ongori, 2007; Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis, 2010; Shukla ir Sinha, 2013), darbo sąlygos (Russel, 2001; Bakanauskienė ir kt., 2010), darbas grupėse, konfliktų valdymas (Bakanauskienė ir kt., 2010), menka motyvacija, organizacijoje vyraujanti kultūra (Russel, 2001), patiriamas stresas (Holtom ir kt. 2005; Shukla ir Sinha, 2013), vadovavimas, netenkinantis atlygis už darbą (Ongori, 2007; Shukla ir Sinha, 2013), nedraugiškas kolektyvas, grįžtamojo ryšio stoka (Ongori, 2007) ir darbo aplinka (Shukla ir Sinha, 2013). Apibendrinant galima teigti, kad veiksniai, kurie sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbu, tampa ir jų apsisprendimo palikti organizaciją pagrindu.

Moksliniame kontekste vyrauja požiūris, kad nuo vadovo ir jo *vadovavimo* priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu, jų veiklos rezultatai ir įsipareigojimas organizacijai, kas menkina ir darbuotojų kaitos galimybes (Beverly ir Sharon, 2006; Borstorff ir Marker, 2007; Levanaitė ir Raubickas, 2010; Linhartova ir Urbancova 2011; Shukla ir Sinha, 2013) (žr. 2 priedą). Gilinantį į darbuotojų kaitą lemiančius veiksnius, dažnu atveju identifikuojamas netinkamas vadovavimas (Žemaitytė, 2006; Robinson, 2010; Levanaitė ir Raubickas, 2010) – vienas iš grupinių procesų, kuris vyksta organizacijoje, šalia kitų procesų, tokių kaip konfliktų valdymas, sprendimų priėmimas, darbuotojų įvertinimas, grupės dinamika, valdžios ar įtakos panaudojimas. Žemaitytė (2006) atkreipia dėmesį, kad vadovavimas gali būti apibūdinamas dviem faktoriais – kaip vadovas bendrauja su darbuotojais ir ar įtraukia juos į sprendimų priėmimą.

Jewell (2002) teigia, kad vadovas, kurio netenkina darbuotojo darbas ar drausmė, gali lemti nesavonorišką darbuotojo kaitą – atleidimą iš darbo. Kaip teigia Dereškevičiūtė (2000), efektyviai dirbantis vadovas dirba kartu su pavaldiniais, pasižymi profesinėmis ypatybėmis, o jo elgesys yra orientuotas į užduoties atlikimą, tačiau dažnu atveju tai priklauso nuo vadovo pasirinkto vadovavimo stiliaus. Mokslininkų (Bagdono ir Bagdonienės, 2000; Bakanauskienės ir Petkevičiūtės, 2003; Berniūšienės, Vveinhardt ir Tijūnaitės, 2004) manymu, dažniausiai išskiriami trys vadovavimo stiliai – autokratinis, demokratinis ir liberalusis, nuo kurių priklauso vadovo bendravimas su darbuotojais, jiems rodomas dėmesys, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, o dažnu atveju ir jų nusiteikimas palikti organizaciją. Jeigu vadovas pripažįsta autokratinį vadovavimo stilių, didelė tikimybė, kad jo darbuotojai bus linkę keisti darbo vietą. Tai pagrindžia Robinson (2008) atliktas tyrimas, kurio metu nustatyta, kad tarp dažniausiai minimų atsakymų, kodėl darbuotojai palieka organizaciją, buvo įvardintas būtent autokratinis vadovavimas.

Mokslininkai (Mathieu ir Zajac, 1990; Allen ir Meyer, 1990; Wang, Law, Hackett, Wang ir Chen, 2005; Bučiūnienė, 2006; Kavaliauskienė, 2009, 2012; Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010) teigia, kad nuo vadovo elgsenos neretai priklauso darbuotojo sprendimas palikti ar ne organizaciją. Mathieu ir Zajac (1990) atliktų tyrimų rezultatai atskleidžia, kad vadovo

elgesys, kuris inicijuoja struktūrą (planavimas, koordinavimas, drausminimas, paaiškinimas ir problemų sprendimas) ir demonstruoja atidumą (parama, konsultavimas, atstovavimas ir pripažinimas), yra teigiamai susijęs su organizaciniu įsipareigojimu. Panašiai teigia ir Bučiūnienė (2006) – netikęs vadovavimas, kuris verčia darbuotojus jaustis prastai, priverčia juos palikti organizaciją. Apibendrinant galima teigti, kad nuo vadovo elgesio su darbuotojais, o ypač skirtingo valdymo stiliaus priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu ir prisirišimas prie organizacijos arba priešingai – noras kuo greičiau ją palikti.

*Apibendrinant darbuotojų kaitą lemiančius organizacinius veiksnius galima teigti, kad nors darbuotojų kaitą organizacijoje gali lemti įvairūs ir skirtingi veiksniai, tačiau dažniausiai įvardijami – atlygis už darbą, karjeros galimybės, darbo sąlygos, stresas, nepasitenkinimas darbu ir vadovavimas. Šie veiksniai priklauso nuo organizacijoje vyraujančio klimato, kultūros ir didžia dalimi – nuo vadovo. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų kaitą lemiantys organizaciniai veiksniai priklauso vienas nuo kito ir gali turėti įtakos darbuotojų kaitai, nes esant bent vienam veiksmiui, kuris gali lemti jų nepasitenkinimą darbu ar organizacija, atsiranda tikimybė, kad darbuotojas nuspręs pakeisti darbą.*

### 1.2.2. Individualūs darbuotojų kaitos veiksniai

Veiksmių grupė, kuri priešingai nei organizaciniai kaitos veiksniai, sunkiai paveikiama organizacijos – individualūs veiksniai, kurie dažniau analizuojami organizacinio įsipareigojimo kontekste – teigiama šių veiksmių įtaka didina organizacinį įsipareigojimą, o neigiama – skatina darbuotojų kaitą. Moksliniame kontekste (Kanungo, 1979; Morrow, 1983; Allen ir Meyer, 1990; Dunham, Grube ir Castaneda, 1994; Bowen ir Shoemaker, 1998; Meyer, Stanley, Herscowitch ir Topolnytsky, 2002; Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010; Passarelli, 2011; Kavaliauskienė, 2009; 2012) dažniausiai išryškunami šie individualūs darbuotojų kaitos veiksniai – *amžius, lytis, išsilavinimas, šeiminė padėtis ir užimamos pareigos* (žr. 3 priedą).

Vienas reikšmingiausių individualių kaitos veiksmių yra *amžius* (Kanungo, 1979; Mathieu ir Zajac, 1990; Dunham ir kt., 1994; Bowen ir Shoemaker, 1998; Meyer ir kt., 2002; Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Rana, 2010; Passarelli, 2011; Kavaliauskienė, 2012) (žr. 3 priedą). Kaip pažymi Cotton, Worman ir Line (2008), visuomenė senėja, o iki 2050 m. vidutinis europiečio amžius prognozuojamas apie 49 m. Vernon (2010) akcentuoja, kad darbuotojų amžius yra viena iš trijų didžiausių problemų pasaulyje (kartu su globaliniu atšilimu ir pasauliniu terorizmu), veikiančių valstybei svarbias sritis – viešuosius finansus, socialinę apsaugą, sveikatos apsaugos sistemą, ekonominį augimą ir pan. Be viso to, senėjanti visuomenė daro įtaką ir darbo jėgos struktūros pokyčiams – vyresnieji darbuotojai vis ilgiau lieka darbe, juntamas jaunų specialistų trūkumas.

Kiekvienoje organizacijoje dirba įvairaus amžiaus darbuotojai, o tai, Kuprytės ir Salatkienės (2011) teigimu, formuoja geresnę organizacijos įvaizdį, didina darbuotojų motyvaciją ir veiklos efektyvumą, vartotojų pasitenkinimą, organizacija gauna ekonominę naudą ir pelningumą. Be to, skirtingo amžiaus darbuotojai išsiskiria skirtingais interesais bei nauda organizacijai. Čiutienės ir Railaitės (2013) teigimu, jauni asmenys neturi pakankamai patirties, tačiau greitai mokosi ir prisitaiko prie technologinių pokyčių, o vyresnio amžiaus darbuotojai turi didelę darbo bei gyvenimišką patirtį.

Moksliniame kontekste vyrauja nuomonė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau linkę įsipareigoti (Mathieu ir Zajac, 1990; Allen ir Meyer, 1990) ir kelia organizacijai mažiau reikalavimų, geriau prisitaiko prie esamų darbo sąlygų bei realiau vertina padėtį. Tam pritaria Bowen ir Shoemaker (1998) tvirtindami, kad darbuotojai kuriems daugiau nei 40 m., jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai. Sneed ir Herman (2001) atliktas tyrimas taip pat patvirtina šią tendenciją: tokių rezultatų priežastimi galima įvardyti vyresnių darbuotojų brandą bei ilgesnę darbo trukmę organizacijoje, nes jauni darbuotojai dar tik pradeda savo profesinę karjerą ir yra linkę dažniau keisti darbą. Be to, „OVC Consulting“ (2016) atlikto tyrimo „Dažniausios darbuotojų išėjimo iš darbo priežastys“ rezultatai atskleidžia, kad skirtingo amžiaus darbuotojai nurodo skirtingas išėjimo iš darbo priežastis – jauni darbuotojai (iki 30 m.) darbą palieka dėl darbo krūvio neatitinkančio atlygio (14 proc. respondentų), karjeros galimybių stokos ar nepasitenkinimo esamomis galimybėmis (13 proc. respondentų) ir nepatrauklaus atlyginimo (10 proc. respondentų), o vyresnių darbuotojų (31 – 50 m.) sprendimą palikti darbą dažniausiai lemia vadovo asmenybė (17 proc. respondentų), vadovavimo ypatumai įmonėje (15 proc. respondentų), karjeros galimybių stoka ar nepasitenkinimas esamomis galimybėmis (15 proc. respondentų) (prieiga per internetą: <http://ovc.lt/> [žiūrėta 2017-01-17]). Lyginant šiuos rezultatus galima daryti prielaidą, kad abiejų amžiaus grupių ketinimui keisti darbą įtakos turi karjeros perspektyvos, tačiau kitos priežastys yra skirtingos – vyresni darbuotojai dažniau palieka organizaciją dėl vadovo, o jaunesni – dėl atlygio.

Kitas darbuotojų kaitai įtakos turintis individualus veiksnys, mokslininkų (Mathieu ir Zajac, 1990; Bowen ir Shoemaker, 1998; Čiutienės, Sakalo ir Neverausko, 2006; Kavaliauskienės, 2009, 2012; Genevičiūtės-Janonienės ir Endriulaitienės, 2010; Ranos, 2010) nuomone – *lytis* (žr. 3 priedą). Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenimis (prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt> [žiūrėta 2017-01-17]) 2016 m. pradžioje Lietuvoje buvo 229 tūkst. moterų daugiau nei vyrų (iš viso gyventojų 2888558, iš kurių 1558951 moterys). Šie duomenys rodo, kad organizacijos turi didesnę darbuotojų moterų pasirinkimą.

Mathieu ir Zajac (1990) atliktas tyrimas rodo, kad moterys yra labiau linkę įsipareigoti organizacijai nei vyrai, nors moterys turi mažesnes įsidarbinimo galimybes bei susiduria su didesnėmis kliūtimis, siekdamos tapti organizacijų vadovėmis. Priešingus tyrimo rezultatus pateikia

Angle ir Perry (1981), teigiantys, kad moterys dažniau svarsto galimybę keisti darbą dėl didesnio atlyginimo, kuris, pasak Šunokaitės (2008) skirtingas – moterims mokama mažiau. Be to, jos turi mažesnes galimybes siekti karjeros ir turi dirbti sunkiau, kad pasiektų tokį patį pripažinimą kaip vyrai, dirbantys tose pačiose pareigose. Tyrėjai Čiutienė ir kt. (2006) taip pat pabrėžia skirtingus vyrų ir moterų darbo interesus, kaip kaitą lemiantį faktorių. Jų teigimu, moterys labiau nei vyrai suinteresuotos parodyti profesinius gebėjimus, jausti socialinį pripažinimą bei matyti savo indėlį siekiant įmonės tikslų. Skirtingai negu vyrai, moterys teikia pirmenybę dirbti lanksčiu grafiku. Bowen ir Shoemaker (1998) savo tyrimuose neaptiko ryšio tarp darbuotojų organizacinio įsipareigojimo, kaitos ir lyties.

Ne mažiau svarbus individų apsprendimui palikti organizaciją veiksnys – *išsilavinimas* (Morrow, 1983; Mathieu ir Zajac, 1990; Allen ir Meyer, 1990; Kavaliauskienė, 2009; Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010; Rana, 2010) (žr. 3 priedą). Įvairių tyrimų rezultatai rodo, kad išsilavinimas priešingai koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu – kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo mažiau darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai. Kaip teigia Mathieu ir Zajac (1990) ir Kavaliauskienė (2009), tokie rezultatai rodo, kad aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai turi didesnių lūkesčių, nei organizacija gali jiems pasiūlyti bei yra labiau įsipareigoję savo turimai profesijai, o ne darbo vietai. Anot Pakalkaitės (2006), darbuotojas, kuris suvokia mainų nelygybę, mėgina atstatyti pusiausvyrą, mažiau dėmesio skirdamas darbui. Visgi, kaip teigia Urbonavičienė ir Tvaronavičienė (2008), žinių ekonomikos augimas ribotas, o naujų darbuotojų, kurie turi aukštąjį išsilavinimą, paklausą didžiausia dalimi lemia natūrali darbuotojų kaita (pvz., senųjų darbuotojų išėjimas į pensiją). Be to, remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, gyventojų išsilavinimo lygis didėja. 2010 m. jaunimo (20-24 m.), gyvenančio mieste ir kaime, įgijusio vidutinį ar aukštesnį už vidutinį išsilavinimo lygį buvo 87 proc., o 2016 m. šis skaičius jau siekė 91,7 proc. (prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt> [žiūrėta 2017-04-08]). Šie duomenys rodo, kad į darbo rinką ateinantys nauji darbuotojai nebegalės ateityje konkuruoti išsilavinimu, nebent turimomis skirtingomis kompetencijomis.

*Šeiminės padėties, kaip darbuotojų kaitą lemiančio veiksnio įtaką* akcentuoja Bowen ir Shoemaker (1998), Karakus ir Aslan (2009), Kavaliauskienė (2009; 2012), Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2010), Levanaite ir Raubickas (2010) (žr. 3 priedą). Šeiminė padėtis gali lemti savanorišką darbuotojų kaitą – kai dėl situotinio persikeliama į kitą gyvenamąją vietą arba kai darbuotojas nusprendžia likti namuose dėl šeiminių priežasčių (Levanaite ir Raubickas, 2010). Tačiau Bowen ir Shoemaker (1998) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai, kurie yra įsipareigoję šeimai, pasižymi ir stipriu emociniu bei tęstiniu įsipareigojimu organizacijai, nėra linkę keisti organizacijos. Be to, tokiems darbuotojams labai svarbu finansinių poreikių patenkinimas, todėl kiti poreikiai (pasitenkinimas darbu, darbo sąlygos ir kt.) šiuo atveju nėra reikšmingi.

Šeiminė padėtis gali būti ir nesavanoriškos kaitos priežastimi – kai darbdavys nusprendžia atsisakyti darbuotojo, nes kaip teigia Kavaliauskienė (2009), darbuotojai, įsipareigoję šeimai, norėdami išspręsti savo problemas, dažniau tenkina šeiminius, o ne organizacinius poreikius. Tokioje situacijoje Andrikenės ir Vaičiūnienės (2016) nuomone, dėl nevienodų šeiminių įsipareigojimų, vaikų ir namų ūkio darbų šeimoje pasidalijimo dažniau atsiduria moterys. Kairienės, Jančaitytės ir Kolbergytės (2009) atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad darbuotojai, turintys šeimas dažniau kalba telefonu asmeniniais reikalais, vėluoja, turi išeiti anksčiau iš darbo ar dažniau į jį neatvyksta, atsiveda vaiką. Jei tokios situacijos yra dažnos, darbdaviai linkę keisti darbuotojus.

Mokslininkai Morrow (1983), Allen ir Meyer (1990), Petkevičiūtė ir Kalinina (2004), Rana (2010) ištyrė, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp darbuotojų kaitos ir *užimamų pareigų* (žr. 3 priedą). Atliktų studijų rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai, užimantys aukštesnes pareigas yra labiau įsipareigoję organizacijai, nei dirbantys žemesnėse grandyse, tačiau, anot Zalenka ir Menezes (2007), jie tampa mobilesni ir lankstesni profesine prasme, todėl ima judėti ne tik organizacijos viduje, ar išorėje (keisti darbo vietą), bet ir profesinėje srityje – pajutus, kad įgyta profesija netenkina poreikių ir interesų, vis dažniau ieškoma naujos srities save realizuoti. Visgi, mokslininkai Jyothi ir Jyothi (2012) teigia, kad nepaisant to, kad vis daugiau moterų nei vyrų nuolat mokosi, visame pasaulyje moterų vadovių skaičius didelėse organizacijose yra menkas, nes vyrai užima geresnes ir aukštesnes pozicijas.

*Apibendrinant individualius darbuotojų kaitą lemiančius veiksnius galima teigti, kad didžiausią įtaką darbuotojų apsisprendimui keisti darbą turi amžius, išsilavinimas, lytis, šeiminė padėtis ir užimamos pareigos. Vyresnio amžiaus ir užimantys aukštesnes pareigas darbuotojai yra labiau linkę įsipareigoti, o jaunesnieji – keisti darbą. Išsilavinimas yra vertinamas vienareikšmiškai – per aukštas išsilavinimas žemesnes pareigas užimantiems asmenims gali sukelti nepasitenkinimą, o per aukštos pareigos, turint nepakankamą išsilavinimą, gali būti per daug sudėtingos. Vertinant lytį, šeimines padėtis ir darbo patirtį tyrėjų nuomonės išsiskiria. Vieni teigia, kad moterys yra labiau linkę įsipareigoti, kiti – kad vyrai; trečia nuomonė – lytis apskritai neturi įtakos darbuotojų kaitai. Vienų autorių nuomone, šeimą turintys darbuotojai daugiau dėmesio skiria šeimai, o kiti teigia, kad tokie žmonės yra daugiau emociškai ir finansiškai įsipareigoję organizacijai. Taigi, moksliniame kontekste išryškėja, kad nors individualūs veiksniai gali lemti darbuotojų apsisprendimą palikti organizaciją, tačiau identifikuoti, kokios priežastys turi lemiamą įtaką – sudėtinga.*

## 2. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO KONCEPCINĖ ANALIZĖ

Organizacijos efektyvumas kaip organizacijos sėkmės garantas, pasak Bukšnytės-Marmienės, Endriulaitienės, Gustaitienės, Genevičiūtės-Janonienės, Jarašiūnaitės ir Stelmokienės (2015), domina įvairių socialinių mokslų sričių atstovus jau daugelį metų. Šiuolaikinės rinkos sąlygomis įmonės, siekiančios, kad jų veikla būtų efektyvi, turi nustatyti išskirtinius veiksnius, kurių neturi kitos panašaus pobūdžio organizacijos ir panaudoti juos kaip ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Vienu iš tokių veiksnių yra darbuotojų įsipareigojimo organizacijai didinimas.

Pasak Kavaliauskienės (2012), organizacinis įsipareigojimas didina darbuotojo pasitenkinimą darbu, jo įsitraukimą į organizacijos bendruomenę, mažina diskomfortą ir stresą, psichologinio išsekimo galimybę, o tai gerina darbo kokybę ir mažina išėjimo iš darbo tikimybę. Siekiant detaliau išanalizuoti organizacinį įsipareigojimą, pirmiausia tikslinga atlikti šios sampratos analizę.

### 2.1. Įsipareigojimo organizacijai / organizacinio įsipareigojimo sampratų analizė

Moksliniame kontekste organizacinis įsipareigojimas analizuojamas jau nuo 1950 m. (Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004), tačiau šio reiškinio sąvoka yra traktuojama nevienareikšmiškai. Kaip teigia Kavaliauskienė (2012), įsipareigojimo organizacijai apibrėžimas nėra tapatus, todėl iki šiol sukelia daug ginčų ir nesutarimų. Sutariama tik dėl vieno, kad įsipareigojimas organizacijai (organizacinis įsipareigojimas) turi didelę reikšmę organizacijos veiklai, ypač šiuolaikinės rinkos sąlygomis, kai veikla yra dinamiška, o rasti patikimus darbuotojus organizacijoms yra nemenkas iššūkis. Kavaliauskienė (2009) akcentuoja, kad organizacinis įsipareigojimas tiesiogiai siejasi su darbuotojų kaita, o įsipareigoję organizacijoms darbuotojai yra vienas svarbiausių įmonės konkurencinių pranašumų.

Anot Grdinovac ir Yancey (2012), organizacinis įsipareigojimas yra reiškinys, kuris skatina teigiamas pasekmes organizacijai, o tai ypač aktualu siekiant aukštų kokybės standartų – kompetentingi, kvalifikuoti, patikimi ir sąžiningi darbuotojai stabilizuoja įmonės veiklą ir bendradarbiavimą su klientais. Tokius darbuotojus sudėtinga išlaikyti, todėl stengiamasi sustiprinti jų įsipareigojimą organizacijai. Kaip teigia autoriai Klein, Molloy ir Cooper (2009), būtent organizacinis įsipareigojimas gali būti laikomas pamatine sąvoka, siekiant suvokti žmogaus elgesį įvairiuose kontekstuose.

Atliekant organizacinio įsipareigojimo sampratos analizę pastebėta, kad mokslininkų, nagrinėjusių organizacinį įsipareigojimą, nuomonės skiriasi. Organizacinis įsipareigojimas apibūdinamas kaip psichologinė būseną, apibūdinanti santykius tarp darbuotojo ir organizacijos (Allen, 2006); dominuojanti įsipareigojimo forma organizacinėje aplinkoje (Klein ir kt., 2009);

priedermės pojūtis (Bergman, 2006); atsakomybė, kurią jaučia darbuotojas jį įdarbinusiai organizacijai (Allen ir Meyer, 1991; Stallworth, 2004); pozityvi pareiga organizacijai, sukurta kaip praeities veiksmų šalutinis produktas (Brown, 1997); pasitikėjimas, kuris grindžiamas sąžiningumu ir teisingumu (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008); energija, suteikianti jėgos ir vienaip ar kitaip paveikianti darbuotojų elgesį (Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010); veiksnys, gerinantis organizacijos darbuotojų, vadovų, savininkų, skyrių / grupių ir kitų suinteresuotų pusių tarpusavio santykius (Harvey ir Brown, 1970); laipsnis iki kurio darbuotojas, orientuotas į organizacijos vertybes ir tikslus, suvokia ir pripažįsta savo vaidmenį bei perima tam tikrus elgesio elementus (Jans, 1989); sistema, kuri padeda suprasti individų ir organizacijos elgseną (Vuuren, Veldkamp, Jong ir Seydel, 2008). Pateiktos organizacinio įsipareigojimo sąvokos yra siejamos su darbu, organizacija ar asmeninėmis priežastimis, tačiau Steers (1997) teigimu, organizacinis įsipareigojimas nėra susijęs su darbo atlikimu ir, anot Peters, Bhagot ir O'Connor (1981), yra labiau siekis keistis nei pasitenkinimas darbu. Tokia organizacinio įsipareigojimo sąvokų ir apibrėžimų gausa rodo organizacinio įsipareigojimo, kaip sistemos, proceso, formos ar laipsnio, kompleksiskumą ir daugiadimensiškumą, tačiau apibendrinus ir susisteminus mokslininkų pateiktus organizacinio įsipareigojimo apibrėžimus, galima išskirti keletą vyraujančių požiūrių į šią sąvoką.

Remiantis autoriais (Wiener, 1982; Ferris ir Aranya, 1983; O'Reilly ir Chatman, 1986; Gortner, Mahler ir Nicholson, 1987; Oliver, 1990; Hunt ir Morgan, 1994; Vasu, Stewart ir Garson, 1998; Greenberg ir Baron, 2000; Elizur ir Koslowsky, 2001; Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Kristof-Brown, Zimmerman ir Johnson, 2005; Robbins, 2006; Ashaman, 2007; Vveinhardt ir Kotovskiene, 2008; Klein, Molloy ir Cooper, 2009; Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010; Passarelli, 2011; Diskiene ir Tamoševičienė, 2014; Podnar ir Golob, 2015) organizacinis įsipareigojimas gali būti apibūdinamas kaip *asmens laisvės apribojimas / laisvas žmogaus apsisprendimas; organizacijos misijos, vizijos, vertybių ir tikslų pripažinimas; darbuotojo psichologinis, emocinis, funkcinis prisirišimas; ryšys, susaistantis individą su tam tikra organizacija; darbuotojo ir organizacijos sąveika / sinergija; individo tapatinimasis / susitapatinimas su organizacija; noras / siekis išlikti organizacijos nariu* (žr. 4 priedą).

Pirmasis požiūris į organizacinį įsipareigojimą mokslininkų (Becker, 1960; Ashaman, 2007; Veršinskienės ir Večkienės, 2007; Kavaliauskienės, 2009) darbuose yra siejamas su dviem prieštariniais požiūriais – *asmens laisvės apribojimas / laisvas žmogaus apsisprendimas*. Becker (1960) teigia, kad įsipareigojimas organizacijai yra procesas, kuriame sudaromos „grupinės lažybos“ tarp organizacijos ir jos narių. Jų metu sujungiami ankstesni, netinkami ir pašaliniai veiksmai bei atlyginimai, su nustatyta veiklos linija, taip, kad asmuo netenka dalies savo laisvės. Minėtais veiksmiais gali būti laikomos sąlygos, kurios duos naudą ateityje – kaupiamosios investicijos, pensijos planas, darbuotojo reputacija organizacijoje ir pan. Labai panašiai



įsipareigojimą organizacijai suvokia Ashman (2007), teigdamas, kad įsipareigojimas organizacijai kyla iš individo jaučiamų norminių apribojimų – darbuotojai tampa įsipareigoję organizacijai, kuri juos samdo, nes mano, kad tai teisinga ir tinkamiausia moraliniu požiūriu.

Veršinskienė ir Večkienė (2007) pateikia priešingą nuomonę – įsipareigojimas organizacijai yra laisvas žmogaus apsisprendimas, kai individas ką nors pasirenka, nes pats to nori, o ne todėl, kad yra verčiamas. Autorės įsipareigojimo sąvoką sieja su šiuolaikine „žmogaus“ koncepcija, pabrėžiančia žmogaus aktyvumą, apsisprendimą veikti ir atsakomybės prisiėmimą už savo veiklos padarinius. Laisvą žmogaus apsisprendimą pripažįsta ir Kavaliauskienė (2015), teigdama, kad įsipareigojimas organizacijai remiasi savanoriškumo ir asmeniškumo principais.

Kitas požiūris į įsipareigojimą organizacijai autorių (Wiener, 1982; Mathieu ir Zajac, 1990; Hunt ir Morgan, 1994; Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Kavaliauskienė, 2012) darbuose yra siejamas su *organizacijos misijos, vizijos, vertybių ir tikslų pripažinimu*. Visi šie komponentai nurodo kryptį, į kurią orientuota įmonės veikla, organizacijos siekius bei strateginę orientaciją. Šį požiūrį pagrindžia Wiener (1982), akcentuodamas, kad įsipareigojimas organizacijai atsiranda tada, kai individo asmeniniai moralės standartai ir tam tikra elgsena sutampa su tokią elgseną išprovokavusių subjektų lūkesčiais. Šia samprata pabrėžiami moralės standartai ir elgsena, kuri atitinka lūkesčius, t. y. organizacijos veiklos filosofijos atitikimas individo pripažįstamoms vertybėms.

Hunt ir Morgan (1990) įsipareigojimą organizacijai apibrėžia kaip stiprų individo pasiklovimą organizacija ir troškimą likti jos nariu, jos tikslų ir vertybių pripažinimą bei pasiryžimą dėti visas pastangas, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Panašią nuomonę pateikia Mathieu ir Zajac (1990): įsipareigojimas organizacijai yra jos tikslų ir vertybių pripažinimas, sąmoningai siekiant juos įgyvendinti. Petkevičiūtė ir Kalinina (2004) išskiria stiprų tikėjimą organizacinėmis vertybėmis ir tikslais, o Kavaliauskienė (2012) misijos, vertybių ir tikslų sutapimą su asmeniniais nusistatymais. Taigi, apibrėždami įsipareigojimą organizacijai autoriai pastebi, kad darbuotojas turi tikėti organizacijos vertybėmis, kurios sutaptų su asmeninėmis jo savybėmis ir organizacijos veiklos filosofija turi atitikti individo požiūrius ir lūkesčius.

Dar vieną požiūrį į įsipareigojimą organizacijai atskleidžia autoriai (O'Reilly ir Chatman, 1986; Mottaz, 1987; Vasu, Stewart ir Garson, 1998; Elizur ir Koslowsky, 2001), jį apibrėždami kaip *darbuotojo psichologinį, emocinį, funkcinį prisirišimą*. Žodis „prisirišimas“ dabartinės lietuvių kalbos žodyne apibūdinamas kaip artimas prisirišimas, atsidavimas (Prieiga per internetą: <http://dz.lki.lt/search/> [žiūrėta 2016-01-20]). Konkrečiu atveju šį prisirišimą lemia psichologiniai, emociniai ir funkciniai veiksniai – darbuotojo asmenybė. Kiekvienas gali turėti skirtingą psichologinį, emocinį ar funkcinį akstiną pasilikti organizacijoje arba priešingai ieškoti kito darbo, pareigų ar organizacijos.

O'Reilly ir Chatman (1986) įsipareigojimą organizacijai apibrėžia kaip tam tikrus veiksmus, lemiančius prisirišimo ir įsipareigojimo būseną organizacijai. Jie gali būti įvardijami kaip individo asmeninės savybės, veikiamos psichologinių, emocinių ar funkcinų priežasčių. Mottaz (1987) nuomone, įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo individo prisirišimo prie organizacijos lygio. Vasu ir kt. (1998) pateikia dar tikslesnį apibrėžimą – organizacinis įsipareigojimas gali būti laikomas darbuotojo psichologinio prisirišimo organizacijai išraiška. Autoriai Elizur ir Koslowsky (2001) organizacinį įsipareigojimą apibrėžia kaip emocinį ir funkcinį prisirišimą. Pastebima, kad įsipareigojimą organizacijai lemia prisirišimas, veikiamas psichologinių, emocinių ar funkcinų veiksnių, kuriems didžiausią įtaką turi individo asmeninės savybės ir gyvenimo būdas.

Kiti mokslininkai (Mathieu ir Zajac, 1990; Moorman, Zaltman ir Deshpande, 1992; Meyer ir Herstowich, 2001; Kavaliauskienė, 2009, 2011, 201b; Genevičiūtė-Janonienė, 2015) įsipareigojimą organizacijai apibūdina kaip *ryšį, susaistantį individą su tam tikra organizacija*. Mathieu ir kt. (1990) akcentuoja, kad organizacinio įsipareigojimo pagrindas yra žmonių ir organizacijos ryšys. Moorman ir kt. (1992) teigia, kad organizaciniam įsipareigojimui reikalingas ilgalaikis troškimas išlaikyti vertingus ryšius. Ryšio, kuris susaisto individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje paiešką, kaip pagrindinį mokslinį konstrukta, įvardija Kavaliauskienė (2009) ir teigia, kad šį ryšį galima suvokti kaip specifinę ir „rišančiąją“ jėgą. „Rišančiąją jėgą“, kuri inspiruoja tiesiogiai susijusius darbuotojus ir organizaciją veikti mini ir Meyer ir Herstowich (2001). Autorė Genevičiūtė-Janonienė (2015) įsipareigojimą organizacijai pateikia kaip nuostatą, kuri atspindi ryšį tarp asmens ir organizacijos, kuris paskatina imtis atitinkamų veiksmų dėl organizacijos.

Kitas požiūris į organizacinį įsipareigojimą grindžiamas *darbuotojo ir organizacijos sąveika / sinergija* (Hrebiniak ir Alluto, 1972; Angle ir Perry, 1981; Valentine, Godkin ir Lucero, 2002; Kristof-Brown, Zimmerman ir Johnson, 2005). Dabartinės lietuvių kalbos žodyne sąveika apibūdinama kaip abipusis ryšys (prieiga per internetą: <http://dz.lki.lt/search/>), o sinergija – „padėtis, kai paskirų vienetų bendros veiklos rezultatas yra didesnis už šių vienetų nepriklausomos veiklos rezultatų sumą“ (prieiga per internetą: <http://zodynas.vz.lt> [žiūrėta 2016-02-10]).

Įsipareigojimą organizacijai kaip individo ir organizacijos sąveikos rezultata, kuris gaunamas per tam tikrą laiką, akcentuoja autoriai Hrebiniak ir Alluto (1972), įvardydami mainų naudą – kuo manai naudingesni darbuotojui, tuo labiau jis yra linkęs įsipareigoti. Valentine ir kt. (2002) išskiria sinergiją tarp individo ir organizacijos tikslų bei siekį palaikyti santykius organizacijos tikslų įgyvendinimo kryptimi. Autoriai Kristof-Brown ir kt. (2005) organizacinio įsipareigojimo pagrindu laiko asmens ir darbo suderinamumą. Panašiai teigia ir Angle ir Perry (1981) įsipareigojimą organizacijai apibrėždami kaip „vertybinį įsipareigojimą“, kuris interpretuojamas kaip pozityvi sąsaja ir ekonominiai mainai tarp darbuotojo ir organizacijos.

Didžioji dalis autorių (Porter ir kt., 1974; Scholl, 1981; Mowday ir kt., 1982; Bar-Hayim ir Bergman, 1992; Greenberg ir Baron, 2000; Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Diskienė ir Marčinskas, 2007; Vveinhartd ir Kotovskienė, 2008; Diskienė ir Tamoševičienė, 2014) įsipareigojimą organizacijai traktuoja kaip *individo tapatinimąsi / susitapatinimą su organizacija*. Šių sąvokų sinonimas – identifikacija, kuri dabartinės lietuvių kalbos žodyne apibrėžiama kaip tapatybės nustatymas ir pripažinimas (Prieiga per internetą: <http://dz.lki.lt/search/> [žiūrėta 2016-02-20]).

Apibrėždami įsipareigojimą organizacijai Porter ir kt. (1974) tvirtina, kad tai yra tapatinimasis su organizacija ir tikėjimas jos vertybėmis, tikslais. Taip pat įsipareigojimą organizacijai suvokia ir Scholl (1981), pridurdamas, kad tapatindamasis su organizacija individas deda visas pastangas dėl jos. Panašiai įsipareigojimą organizacijai apibūdina Diskienė ir Marčinskas (2007), išskirdami asmeninių tikslų ir organizacijos tikslų sutapatinimą. Pakalkaitė (2006) teigia, kad susitapatinimas atsiranda tada, kai organizacijos tikslai laikomi savais ir individas nuoširdžiai įsitraukia į atliekamas užduotis. Susitapatinimą, įsitraukimą į organizaciją ir troškimą likti joje pažymi Bar-Hayim ir Bergman (1992), teigdami, kad tapatinimas su organizacija sukelia teigiamus jausmus, kurie ilgainiui tampa įsipareigojimu organizacijai. Susitapatinimą su organizacija, kaip tam tikrą įsipareigojimo laipsnį, išskiria Greenberg ir Baron (2000), o Petkevičiūtė ir Kalinina (2004) akcentuoja asmens individualią identifikaciją ir įsitraukimą, kaip tam tikrą santykinę jėgą, lemiančią įsipareigojimą. Panašų apibrėžimą pateikia Robbins (2006), Diskienė ir Tamoševičienė (2014), teigdami, kad tai savęs identifikavimas su organizacija. Taigi, dauguma autorių teigia, kad įsipareigojimas organizacijai yra tapatinimasis, susitapatinimas ar identifikacija, tačiau išskiria skirtingas tapatinimosi sritis: vieni mano, kad sutapti turi tikslai, kiti – kad vertybės (Passareli, 2011), asmeninės savybės (Mowday ir kt., 1982), o treči kalba apie jausmus, identifikaciją ar įsipareigojimo laipsnį (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008).

Moksliniuose darbuose pastebimas dar viena požiūris į organizacinį įsipareigojimą, kuris suvokiamas kaip *noras / siekis išlikti organizacijos nariu* (Ferris ir Aranya, 1983; Bateman ir Strasser, 1984; Gortner ir kt., 1987; Oliver, 1990; Podnar ir Golob, 2015). Kaip teigia Ferris ir Aranya (1983), svarbiausia organizacinio įsipareigojimo sąlyga – noras likti organizacijoje. Dėl šios priežasties individas deda pastangas, įsipareigoja ir susitapatina su organizacija. Šią mintį papildo Bateman ir Strasser (1984), prie jau minėtų sąlygų pridėdami lojalumą bei darbuotojų tikslų ir vertybių suderinamumą, kaip siekio likti organizacijos nariu, sąlygą. Noras išlikti organizacijos nariu bei siekis veikti aukštesniame lygmenyje akcentuojamas ir Gotner ir kt. (1987), ir Oliver (1990) darbuose. Pasak Podnar ir Golob (2015), įsipareigojimą organizacijai apsprendžia individualus pasiryžimas ir apsisprendimas likti organizacijoje, nes pagrindinis įsipareigojimą organizacijai lemiantis veiksnys – individo noras likti konkrečios organizacijos nariu.

*Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad autoriai skirtingai interpretuoja organizacinio įsipareigojimo sampratą, tačiau susisteminius mokslinius šaltinius, galima išskirti keletą vyraujančių požiūrių į organizacinį įsipareigojimą – laisvės apribojimas / laisvas žmogaus aktas; organizacijos misijos, tikslų ir vertybių pripažinimas; individo psichologinis, funkcinis, emocinis prisirišimas; ryšys, susaistantis individą su tam tikra organizacija; darbuotojo ir organizacijos sąveika / sinergija; individo tapatinimasis / susitapatinimas su organizacija; noras / siekis išlikti organizacijos nariu. Galima daryti prielaidą, kad organizacinio įsipareigojimo apibrėžtyse akcentuojami skirtingi veiksniai, turintys įtakos organizaciniam įsipareigojimui – individualūs veiksniai – asmens savybės ir bruožai, organizaciniai veiksniai arba individualių ir organizacinių veiksnių sąveika. Tai rodo, kad įsipareigojimas organizacijai yra daugiakomponentis ir kompleksinis reiškinyss, kurį nėra paprasta įdentifikuoti.*

## **2.2. Organizacinio įsipareigojimo tipologijos**

Siekdami suprasti darbuotojų motyvus dirbti, norą stengtis organizacijos labui ir ilgam joje likti dirbti, mokslininkai (Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Allen ir Meyer, 1990; Vveinhard ir Kotovskienės, 2008) tyrinėja įvairius individualiuosius bei organizacinius veiksnius, įgalinančius darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir bando išskirti tipologijas, kurios nurodo organizacinio įsipareigojimo tipą bei priežastis. Vienas iš organizacinio įsipareigojimo sampratos pradininkų Etzioni (1961) bandė sukurti įsipareigojimo organizacijai tipologiją, kurios pagrindas – organizacijos narių pritarimas organizaciniams nurodymams. Pagrindiniu argumentu laikoma organizacijos turima valdžia ir autoritetas (darbuotojų atžvilgiu), paremta bendradarbių dalyvavimo organizacijoje prigimtimi. Tokį dalyvavimą (įsipareigojimą) autorius išskiria į tris formas – moralinį, išskaičiavimo ir priverstinį įsipareigojimą.

*Moraliniu įsipareigojimu*, anot Etzioni (1961), gali būti laikoma pozityvi ir aukšto įsipareigojimo orientacija, paremta organizacinėmis vertybėmis, tikslais ir identifikavimu su autoritetu. Labai panašiai moralinį įsipareigojimą apibrėžia Girdauskienė (2011), teigdama, kad moralinis įsipareigojimas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos vertybių ir tikslų pripažinimu ir vertinimu. Tuo tarpu Šimanskienė ir Župerkienė (2013) pabrėžia, kad morališkai įsipareigojęs darbuotojas yra labiau suinteresuotas darbu, nes siekia karjeros konkrečioje organizacijoje ir yra linkęs dėti visas pastangas jam patikėtų uždavinių sprendimui. Darbuotojas tiki organizacija bei jos vykdoma veikla, kas atskleidžia, kad jis yra visiškai įsipareigojęs organizacijai.

*Išskaičiavimo įsipareigojimą* autorius Etzioni (1961) pabrėžia žemo intensyvumo santykiuose, kurie paremti racionalios naudos ir atlygio mainais. Kavaliauskienė (2011) teigia, kad naudos ir atlygio mainais grįsti santykiai tarp darbuotojo ir organizacijos veda į silpnai pozityvų ar

neigiamą nuostatą į organizaciją – darbuotojas pasveria, ar jam yra naudinga likti konkrečioje organizacijoje ir, kaip teigia Dubinas (2010), tik tinkamas atlygis (finansinis ir ne finansinis) gali užtikrinti darbuotojo organizacinį įsipareigojimą. Išskaičiavimo įsipareigojimas būdingiausias verslo organizacijoms.

*Priverstinis įsipareigojimas* identifikuojamas kaip negatyvi orientacija. Priverstiniam įsipareigojimui būdingas organizacijos galios pripažinimas, tam tikra prievarta. Veršinskienė ir Večkienė akcentuoja (2007) „eksploatavimo santykius“, o Kavaliauskienė (2011) nurodo, kad priverstinė valdžia reikalinga tais atvejais, kai būtinas priverstinis įsitraukimas (reikia nustatyti tam tikrus darbo kriterijus). Tokio įsipareigojimo teigiamos pasekmės, pasak Šimanskienės ir Seiliaus (2009), yra didėjanti organizacijos pardavimų apimtis.

Remdamasis pateiktais įsipareigojimo tipais, Etzioni (1961) pasiūlė pirminį valdymo mechanizmą: pavyzdžio (etalono) valdžia siejama su moraliniu įsipareigojimu, atlyginimu paremta valdžia – su išskaičiavimo įsitraukimu, o prievarta paremta valdžia – su tokiomis situacijomis, kai būtina panaudoti priverstinį įsitraukimą. Šios tipologijos pagrindinė mintis, kad organizacijos bando išlaikyti savo narių nuolankų elgesį per jų įsitraukimo pobūdį.

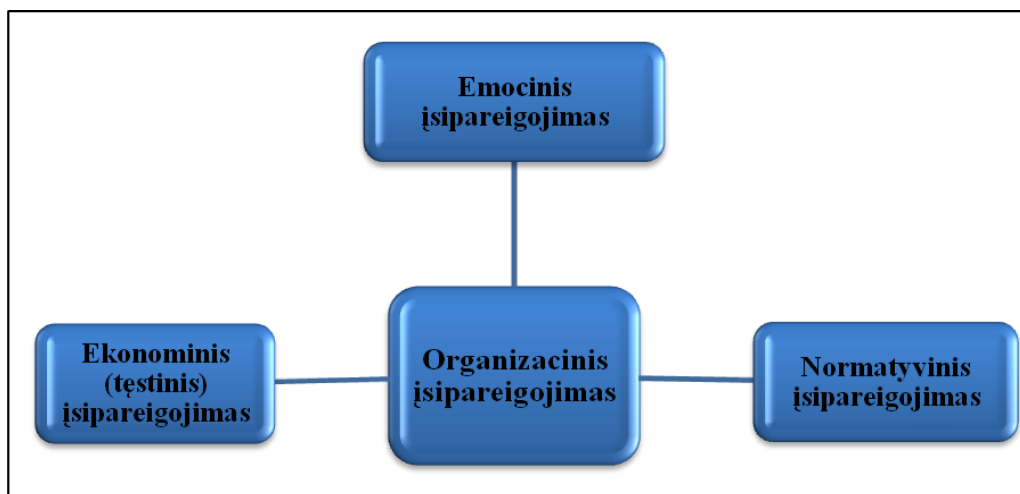
Mokslininkas Kanter (1968) bandė įrodyti, kad įsipareigojimo tipai priklauso nuo elgsenos reikalavimų, kurie keliami organizacijos nariams ir išskyrė tris įsipareigojimo formas – tęstinį, susitelkimo ir valdymo.

*Tęstinis įsipareigojimas* reiškiasi atsidavimu organizacijai ir asmeninių pastangų indėliu, siekiant, kad ji išgyventų. Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė ir Skučaitė (2015) jį apibrėžia kaip įsipareigojimą, besiremiantį nuostoliais, kuriuos darbuotojas patirtų palikdamas organizaciją arba dėl kitų alternatyvų stokos. Tęstiniu būdu įsipareigojęs darbuotojas dirba todėl, kad jam to reikia.

*Susitelkimo įsipareigojimą* Kanter (1968) grindžia socialiniais ryšiais. Anot Kavaliauskienės (2011), tokia įsipareigojimo forma suvokiama kaip prisijungimas prie socialinių organizacijos ryšių, viešai atsisakant ankstesnių arba įsipareigojant grupinį susitelkimą sustiprinantiems formalumams.

*Valdymo įsipareigojimu* laikomas prisijungimas prie organizacinių normų, formuojančių darbuotojų elgesį tam tikromis, organizacijai reikalingomis kryptimis. Kanter (1968) akcentuoja, kad valdymo įsipareigojimu reikalaujama atsisakyti anksčiau turėtų normų ir pakeisti individo suvokimą apie organizacines vertybes.

Asmeninių veiksnių įtaka organizaciniam įsipareigojimui plačiai tyrinėjama Allen ir Meyer (1990), kurie išskiria tris įsipareigojimo organizacijai formas: *ekonominių (tęstinį)*, *emocinių ir normatyvinių* įsipareigojimą. Autorių nuomone, organizacinis įsipareigojimas susieja darbuotojus su organizacija ir taip sumažina jų kaitos tikimybę. Autorių sudarytas modelis yra vertinamas kaip geriausiai „pamatuojantis“ darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų (multidimensinis) modelis (sudaryta autorės pagal Allen ir Meyer, 1990)

*Ekonominis (tęstinis) įsipareigojimas* autorių Allen ir Meyer (1990) traktuojamas kaip individo suvokiama išėjimo iš organizacijos kaina – kas būtų prarasta palikus organizaciją (kai palikti organizaciją yra nenaudinga). Kavaliauskienė (2009) teigia, kad šis įsipareigojimo tipas būdingas darbuotojams, kurie yra įsitikinę, kad nėra kitos alternatyvos kaip likti pas dabartinį darbdavį. Šis įsitikinimas gali kisti nuo darbuotojo lojalumo organizacijai iki baimės prarasti galimas naudas. Tičkutė (2008) pastebi, kad tęstinis įsipareigojimas rodo silpną darbuotojo įsipareigojimo organizacijai lygį, nes jis yra veikiamas ekonominių priežasčių. Tęstinis įsipareigojimas, anot Mayer ir kt. (1993), susiformuoja tada, kai darbuotojas suvokia, jog jis organizacijoje yra sukaupęs investicijų, kurių galimai netektų palikęs organizaciją arba kai pastebi, kad alternatyvios galimybės įsidarbinti kitur – ribotos. Modelio autorių teigimu, darbuotojai, kurių tęstinis įsipareigojimas yra stipresnis, lieka organizacijoje, nes jiems to reikia.

*Emocinis įsipareigojimas* apibūdinamas kaip darbuotoją su organizacija siejantys jausmai (pvz., pasididžiavimas organizacija bei jos tikslų ir vertybių priėmimas). Kavaliauskienė (2012) nurodo, kad emocinis įsipareigojimas gali būti laikomas darbuotojų asmeniniu prisirišimu prie organizacijos, savęs sutapatimu su ja, išitraukimu į jos veiklą bei susidomėjimu organizacijos tikslais ir vertybėmis. Visa tai priklauso nuo individo noro pasilikti organizacijoje intensyvumo – darbuotojas dirba organizacijoje todėl, kad pats to nori, o ne todėl, kad jam svarbios užimamos pareigos ar pan. Emocinio įsipareigojimo priežastys, mokslininkų (Mowday ir kt., 1982; Meyer ir Allen, 1991; Meyer ir kt., 2002) teigimu, priklauso tiek nuo konkretaus individo – demografinių veiksnių, asmeninių savybių, polinkių ir pan., tiek nuo organizacijos – sprendimų priėmimo galimybių, organizacijos politikos, procedūrų, teisingo atlygio už darbą, konfliktų nebuvimo, pagalbos iš vadovo, paaukštinimo, saviraiškos galimybių ir kt.

*Normatyviniu įsipareigojimu* Allen ir Meyer (1990) laiko pareigą, kuri sieja darbuotoją ir organizaciją, o organizacijos palikimas gali atrodyti kaip išdavystė (darbuotojas tiki, kad dirbdamas organizacijoje elgiasi teisingai) ar aplinkinių spaudimas. Anot Tičkutės (2008) ir Kavaliauskienės (2012), normatyvinis įsipareigojimas, kitaip nei emocinis, nenurodo poreikio tapatintis su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis, bet atsiranda jausmas, kad privaloma taip elgtis. Kaip teigia Allen ir Meyer (1991), normatyvinis įsipareigojimas suformuojamas tada, kai organizacija suteikia savo darbuotojams išankstinį atlygį (pvz., sumoka išlaidas už mokslą) arba kai patiria išlaidų, susijusių su darbuotojais (pvz., kvalifikacijos kėlimo, įgūdžių tobulinimo kursai). Tokiu atveju darbuotojas, suprasdamas, kad organizacija į jį investavo, jaučiasi skolingas ir įsipareigoja organizacijai tol, kol skola bus išmokėta. Visgi, Kumpikaitė ir Rupšienė (2008) pastebi, kad normatyvinis įsipareigojimas susiformuoja tik po tam tikro laiko, kai tarp individo ir bendradarbių atsiranda stipresni ryšiai ir atsiranda naudos dirbant konkrečioje organizacijoje pojūtis.

Pastebėtina tai, kad visos šios įsipareigojimų formos apibūdinamos kaip atskiri dėmenys ir kiekvieno darbuotojo psichologinė būseną gali būti patiriama skirtingu metu bei laipsniu (pvz., darbuotojas gali jausti stiprų poreikį ir būtinybę pasilikti organizacijoje, tačiau nejaušti troškimo tai daryti). Allen ir Meyer (1991) teigimu, emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas susiformuoja veikiami skirtingų priežasčių bei sukelia skirtingas darbuotojų požiūrio ir elgesio pasekmes, todėl tyrimo metu, būtina nagrinėti visus tris komponentus.

Gilinant į darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipus (emocinį, normatyvinį, tęstinį) pastebima, kad emocinis įsipareigojimas vertinamas palankiausiai, lyginant su kitais darbuotojų įsipareigojimo organizacijai komponentais bei pasižymi darbuotojų kaitos, pravaikštų mažėjimu, teigiama nuostata pokyčiams (Iverson ir Buttigieg, 1999), darbo atlikimu, dalyvavimu, įsitraukimu į organizacijos veiklą (Meyer ir kt., 1993). Be to, mokslininkai Meyer ir kt. (2002) pastebi, kad visi trys darbuotojų įsipareigojimo organizacijai komponentai teigiamai veikia darbuotojo polinkį bei sprendimą likti organizacijoje, nors emocinis įsipareigojimas reiškiasi stipriausia įtaka. Be to, nors visi trys organizacinio įsipareigojimo elementai susieja darbuotoją su organizacija bei lemia mažesnę darbuotojų kaitos tikimybę, mokslininkų (Mathieu ir Zajac, 1990; Meyer ir kt., 2002) atlikti tyrimai patvirtina, kad egzistuoja skirtingo stipumo ryšiai tarp organizacinio įsipareigojimo komponentų ir darbuotojų ketinimų išeiti iš organizacijos – stipriausiai yra susijęs emocinis įsipareigojimas, silpniau – normatyvinis, o silpniausiai – tęstinis įsipareigojimas.

Galima teigti, kad mokslininkų Allen ir Meyer (1991) sukonstruotas modelis yra laikomas dominuojančiu modeliu, taikomu organizacinio įsipareigojimo tyrimuose (Meyer ir kt., 2002). Šio darbo empirinėje dalyje taip pat remiamasi Meyer ir Allen (1991) sukonstruotu trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modeliu bei parengta metodika (žr. 8 priedą).

*Mokslininkų pateiktos organizacinio įsipareigojimo tipologijos, modeliai ir formos pateikia nevienareikšmį organizacinio įsipareigojimo suvokimą ir skirtingus požiūrius. Vienos mokslininkų grupės akcentuoja organizacijos normas, lemiančias organizacinį įsipareigojimą, o kitos pabrėžia individualių veiksnių įtaką. Plačiausiai empiriniuose tyrimuose taikomas mokslininkų Allen ir Meyer (1990) organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų (multidimensinis) modelis, padeda identifikuoti darbuotojo įsipareigojimo lygį, priežastis bei komponentus, lemiančius darbuotojų ketinimus palikti darbą / organizaciją.*



### 3. DARBUOTOJŲ KAITOS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO SĄVEIKOS TEORINĖS PRIELAIDOS

Vienas pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių – jai įsipareigoję darbuotojai. Kaip teigia Vveinhardt ir Kotovskienė (2008), įmonėse, kuriose darbuotojai nejaučia organizacinio įsipareigojimo, visas dėmesys sutelkiamas naujų darbuotojų paieškai ir atrankai. Pastebėtina tai, kad nors darbuotojų kaita yra tiesiogiai susijusi su organizaciniu įsipareigojimu, Lietuvos mokslininkai (Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Kumpikaitė ir Rupšienė, 2008; Levanaitė ir Raubickas, 2010) šiuos veiksnius tiria atskirai. Pirmieji tyrimai šioje srityje (Steers, 1977; Allen ir Meyer, 1996; Mathieu ir Zajac, 1990) buvo grindžiami prielaida, kad įsipareigoję darbuotojai rečiau keičia darbą, daro pravaikštas, jų darbo kokybė yra aukštesnė, o tai didina klientų pasitenkinimą.

Petkevičiūtė ir Kalinina (2004) atliko tyrimą, kuriame buvo nagrinėjami organizacinį įsipareigojimą sukeltantys veiksniai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad svarbiausi veiksniai, darantys įtaką organizaciniam įsipareigojimui – organizacijos ir individo vertybių sutapatinimas, organizacinių tikslų žinojimas, pasitikėjimas ir geri santykiai su vadovu, maloni darbo aplinka bei organizacinė politika darbuotojų atžvilgiu. Ne su visais veiksniais nustatytas tiesioginis ryšys, tačiau pastebėta silpnėjimo tendencija, silpnėjant organizacinio įsipareigojimo lygiui. Labiausiai įsipareigoję darbuotojai yra lojaliausi organizacijai ir didžiuojasi bei solidarizuojasi su ja, nors ir nėra patenkinti gaunamu atlyginimu. Tai rodo, kad organizaciją ir darbuotojus sieja ne materialinė, bet moralinė (organizacinės charakteristikos, emocinis komfortas) nauda.

Kumpikaitė ir Rupšienė (2008) pastebi, kad sparti darbuotojų kaita lemia organizacijos lėšų, investuotų į darbuotojų paiešką, atranką bei mokymus praradimą, todėl svarbu žinoti, kokie veiksniai didina įsipareigojimą organizacijai ir tobulinti šių veiksnių derinimo mechanizmą. Siekdamos identifikuoti įsipareigojimo lygį konkrečioje organizacijoje bei įsipareigojimą didinančius veiksnius, jos atliko tyrimą, kuriuo siekta pagrįsti darbuotojus ir organizaciją siejančią ryšį (autorės vadovavosi Allen ir Meyer (1990) sudarytu tridimensiniu modeliu). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijoje vyrauja emocinis įsipareigojimas. Pastebėta tendencija, kad labiausiai emociškai įsipareigoję jauni (iki 20 m. ir 21 – 30 m.) darbuotojai, o vyresnieji (51 – 60 m. ir 61 m.) linkę įsipareigoti tęstiniu įsipareigojimu – t. y. jiems yra svarbiausia gaunama nauda ir atlygis. Pagrindiniai veiksniai, didinantys organizacinį įsipareigojimą, respondentų nuomone – santykiai su bendradarbiais ir vadovu, vidinė komunikacija ir vadovavimas, įsitraukimas ir dalyvavimas organizacijos veikloje, o įsipareigojimą, jų nuomone, silpnina skirtingai suprantamos vertybės, ribotos karjeros galimybės, nepakankamas darbo įvertinimas ir darbo užmokestis.

Autoriai Stankevičienė ir kt. (2010) Lietuvos statybos įmonėse atliko darbuotojų kaitos priežasčių tyrimą, kurio metu nustatė, kad svarbiausi veiksniai lemiantys kaitą yra materialiniai (82

proc.) ir darbo aplinka (58 proc.). Tyrimo metu nustatytos pagrindinės kaitos tendencijos: nesavanorišką kaitą didžiaja dalimi lemia darbo drausmės pažeidimai (99 proc.) ir sutarties pabaiga (34 proc.), o savanorišką – mažas darbo užmokestis (53 proc.), gyvenamosios vietos pakeitimas (40 proc.). Rečiau respondentų minėtos priežastys – organizacijos valdymo stilius (28 proc.), ligos (27 proc.), amžius (24 proc.) ir nepasitenkinimas darbu (23 proc.). Nors atliktu tyrimu patvirtinama materialinių veiksnių svarba darbuotojų sprendimui keisti darbą, tačiau ir kiti veiksniai turi nemenką įtaką, todėl tikslinga atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo psichologinę būseną, lūkesčius ir savirealizacijos galimybes. Tyrimo autorės teigia, kad dažna kaitos priežastis – emigracija, kurią skatina ne tik materialinės priežastys, bet ir kompetencijos poreikių patenkinimas, ypač kai darbuotojai supranta, kad turi tinkamą kvalifikaciją ir gali realizuoti save. Dėl to organizacija turi stengtis dėl savo darbuotojų – jiems turi būti sudarytos galimybės dirbti komandose, įgyti naujų žinių bei užtikrinti saugią, sveiką ir darbuotojų orumą saugančią darbo aplinką. Dar viena priežastis skatinanti kaitą – vadovo bei kolegų elgesys, todėl turi būti pasirinktas optimalus valdymo stilius, o kylantys konfliktai tarp darbuotojų – sprendžiami nedelsiant.

Mokslininkai Levanaitė ir Raubickas (2010) atliko darbuotojų kaitos tyrimą aštuoniuose Šiaulių universiteto fakultetuose. Net 39 proc. respondentų teigė nepastebintys kaitos organizacijoje, tačiau likusieji teigė priešingai ir įvardijo kaitos priežastis – finansiniai aspektai, asmeninės priežastys bei naujų galimybių paieška. Kitos priežastys (pvz., stresas, netinkamos karjeros perspektyvos, konfliktai darbe, netinkamas vadovavimas ir kt.) neviršijo 10 proc. Rečiausiai įvardytos kaitos priežastys – mobingas, viršvalandžiai ir nesaugumas darbe. Remiantis šiais rezultatais padaryta išvada, kad respondentai nepatiria mobingo, nedirba viršvalandžių, o darbo vietą laiko saugia. Pagrindinės kaitos priežastys yra individualios – t. y. priklauso nuo pačių darbuotojų, išskyrus atlygį už darbą.

Vveinhardt ir Kotovskienė (2008) Šiaulių miesto rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose atliko „Darbuotojų lojalumas organizacijai. Rotacijos priežastys“ tyrimą, kurio metu nustatyta, kad mažiau nei pusė respondentų pasitiki savo organizacija (t.y. nesijaučia saugūs), nors mikroklimatas vertinamas geriau nei vidutiniškai, o vadovavimas – palankiai. Dažniausiai įvardijamos priežastys, dėl kurių darbuotojai paliktų savo organizaciją – didesnis atlyginimas, geresnės pareigos bei patogesnė vidaus darbo aplinka.

Taigi, atliktų darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo tyrimų rezultatai skiriasi: vieni pažymi, kad svarbiausi yra materialiniai aspektai, o kiti išskiria moralinius.

Vienas dažniausiai moksliniuose tyrimuose išryškinamų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo veiksnių – *atlygis už darbą*. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo kontekste (Joshi ir Stump, 1999; Wheaton, 1999; Fuller, Barnett, Hester ir Relya, 2003; Bučiūnienė, 2006; Kavaliauskienė, 2012) atlygis už darbą laikomas vienu iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų apsiprendimą –

įsipareigoti organizacijai ar keisti darbą. Atlikę tyrimus Boselie ir Veld (2012) nustatė, kad atlygis už darbą ir organizacinis įsipareigojimas yra stipriai susiję. Petkevičiūtės ir Kalininos (2004) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia priešingus rezultatus – nepaisant to, kad didžioji dalis darbuotojų yra nepatenkinti darbo užmokesčiu, tai neturi didelės įtakos jų įsipareigojimo lygiui. Priešingai, dauguma darbuotojų jaučia stiprų įsipareigojimą organizacijai ir tiki, kad jų atlygis – darbas. Autorės teigia, kad netikslinga ir ekonomiškai neefektyvu didinti darbo užmokestį – kiti atpildai, pvz., darbo įvairumas bei paaukštinimo galimybės yra reikšmingesni. Sprendžiant iš autorių gautų tyrimų rezultatų galima teigti, kad jie priklauso nuo konkrečios organizacijos bei nuo toje organizacijoje dirbančių darbuotojų.

Iverson ir Buttigieg (1998) nustatė, kad stipriausias ryšys egzistuoja tarp organizacinio įsipareigojimo ir vidinio atlygio. Dėl šios priežasties Pakalkaitė (2006), Valickienė, Valickas ir Sinkievič (2006) darbo užmokestį įvardija kaip netinkamą priemonę darbuotojų organizacinio įsipareigojimo formavimui, nes tokius darbuotojus, kurių įsipareigojimą lemia pinigai, labai lengva pervilioti, pasiūlius didesnę atlygį. Kaip pavaizduota 4 pav., tęstinis įsipareigojimas (kuris yra silpniausia organizacinio įsipareigojimo forma ir kuriam priklauso darbo užmokestis) reiškia, kad darbuotojas privalo likti, nes neturi kitos alternatyvos. Nesavanoriškas įsipareigojimas organizacijai nėra naudingas, nes darbuotojas lieka todėl, kad neturi kitos išeities, o ne todėl, kad to nori.

Kita tyrimuose dažnai minėta kaitos priežastis – *vadovavimas*. Kavaliauskienė (2009), Levanaitė ir Raubickas (2010) rekomenduoja vadovams daugiau dėmesio skirti savo darbuotojams – suvokti ir pripažinti jų poreikius ir lūkesčius. Natūralu, kad nė vienas vadovas nėra pajėgus patenkinti visų skirtingai organizacijai įsipareigojusių darbuotojų poreikių, tačiau išsiaiškinus jų prioritetų sąlygojamų skirtumų kilmę ir priežastis, galima tikėtis sėkmingesnio netolygiai įsipareigojusių darbuotojų valdymo. Visi organizacinio įsipareigojimo lygmenys (emocinis, normatyvinis ir tęstinis) yra naudingi organizacijai, o efektyvus skirtingai įsipareigojusių darbuotojų valdymas maksimizuoja kiekvieno jų teikiamą naudą bei minimizuoja tikėtinus ateities nesusipratimus (Kavaliauskienė, 2009).

Mokslininkės Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2010) pastebi, kad kiekvienas vadovas, remdamasis savo vadovavimo principais, tobulina ir darbuotojams perteikia organizacijos viziją, įvertina grįžtamąjį ryšį, taip stiprindamas darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Bučiūnienė (2006) teigia, kad organizacija formuoja tokius darbuotojus, kokiais juos laiko vadovai: jei vadovas savo darbuotojus laiko atsidavusiais, kūrybingais, sugebančiais teikti išskirtines paslaugas, tai jie tokie ir bus, tačiau jei vadovas savo darbuotojus laiko vidutinybėmis, kurias lengva pakeisti kitais, tai reiškia, kad organizacija ir bus suformuota iš vidutinybių bei laikui bėgant pati taps tokia. Autorė teigia, kad siekiant ugdyti bei stiprinti darbuotojų organizacinį

įsipareigojimą, būtina juos priimti kaip individus, kurie turi savo interesus bei elgtis kaip su lygiaverčiais partneriais.

Tyrėjai Allen ir Meyer (1990), Petkevičiūtė ir Kalinina (2004), Valickienė, Valickas ir Sinkievič (2007), Kumpikaitė ir Rupšienė (2008) nustatė ryšį tarp organizacinio įsipareigojimo bei *darbuotojų karjeros perspektyvų*. Kaip teigia Jasinskas, Simanavičienė ir Noreikaitė (2011), karjera ir jos valdymas reikalauja daug pastangų, tiek iš organizacijos, tiek iš darbuotojo, tačiau kartu teikia ir nemažai privalumų abiems pusėms. Darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir organizacija bei yra labiau motyvuoti darbui, kai organizacijoje sudaromos galimybės mokytis, tobulėti bei siekti karjeros. Pasak Sakalo ir Šilingienės (2000), taip darbuotojams parodoma, kad jų darbas vertinamas, o jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant bei yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Organizacija, investuojanti į karjeros proceso planavimą bei valdymą, išugdo motyvuotus darbuotojus, kurie savo profesinę veiklą sieja su organizacijos gerove, o tai padeda ne tik išlaikyti darbo kokybę, bet ir išvengti didelės darbuotojų kaitos. Robbins (2003), Vveinhardt ir Kotovskienės (2008) teigimu, netinkamos karjeros perspektyvos skatina įsipareigojimo mažėjimą ir didina apsisprendimą palikti organizaciją.

Mokslininkai (Tamošaitytė, 2005; Holtom ir kt., 2005; Ongori, 2007; Žukauskaitė ir Kudabienė, 2011; Shukla ir Sinha, 2013; Butali ir kt., 2013) identifikuoja neigiamą *streso* įtaką darbuotojams (depresija, nerimas, padidėjęs nuovargis ir pan.). Tarožė, Tarvydienė ir Jurgutis (2014) atlikę „Streso darbe įvertinimas pagal psichosocialinius darbo veiksnius ir stresines dirbančiojo reakcijas“ tyrimą nustatė, kad didžiajai daliai respondentų (50,7 proc.) stresą darbe kelia mažas atlyginimas, didelis darbo tempas (34 proc.), atsakomybės našta (29,7 proc.), negalėjimas atlikti pavesto darbo (29,7 proc.), baimė prarasti darbą (18,2 proc.), blogas darbo organizavimas (17,7 proc.), viršvalandžiai (13,4 proc.), blogi santykiai su vadovais (10 proc.) ir kt. Tyrimo dalyvių teigimu stresą jiems padeda įveikti sportas (50,2 proc.), poilsis su šeima, draugais (24,9 proc.), pasivaikščiojimas gryname ore (15,8 proc.), miegas (10 proc.) ir medikamentai (6,7 proc.).

*Pasitenkinimas darbu* yra siejamas su organizaciniu įsipareigojimu, tačiau, kaip teigia Mottaz (1987), pasitenkinimą darbu galima laikyti rodikliu, parodančiu kaip individas „mėgsta“ savo darbą, o organizacinį įsipareigojimą – jo prisirišimą prie organizacijos. Panašiai mano Mowday ir kt. (1979), teigiantys, kad organizacinis įsipareigojimas yra bendras asmens požiūris, atskleidžiantis, kaip individas identifikuoja save su organizacijos tikslais ir vertybėmis, o pasitenkinimą darbu galima laikyti prisirišimu prie tam tikro darbo ar organizacijos aspekto. Be to, pasak Rifai (2005), siekiant vystyti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, reikia daugiau laiko bei didesnių pastangų, nei pasitenkinimą darbu. Bateman ir Strasser (1984) pateikia kiek kitokią nuomonę – organizacinis įsipareigojimas rodo pasitenkinimą darbu, kuris lemia darbuotojų sprendimą likti organizacijoje.

Organizacijai įsipareigoję darbuotojai siekia organizacijos tikslų, todėl, anot Lau ir Chong (2002), pasitenkinimą darbu reikia laikyti ne organizacinio įsipareigojimo motyvu, o pasekme.

Valickienė ir kt. (2007) atliko tyrimą, kurio metu siekta identifikuoti nepasitenkinimo darbu ir kaitos sąsajas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindiniai darbuotojų motyvai keisti darbą yra bendras nepasitenkinimas darbu, karjeros perspektyvomis, atlygiu už darbą, darbo įvairove ir intensyvumu. Labai stiprus ryšys nustatytas tarp ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo atlyginimu, nes atlyginimas pažymėtas kaip svarbus veiksnys didžiajai daliai respondentų, dėl kurio jie pasiliktu dabartiniame darbe arba apsispręstų išeiti pas konkurentus. Manoma, kad nelojalūs (neįsipareigojusius) darbuotojus netenkinantis atlyginimas, kurie darbdavio ir darbuotojo mainuose negauna kitų naudų, skatina keisti darbą, kas rodo, kad atlyginimas nėra tinkama priemonė formuoti įsipareigojimą organizacijai. Dar vienas tyrime nustatytas motyvas keisti darbą – pasitenkinimas darbo įvairove. Respondentai yra nepatenkinti darbo įvairove dabartinėje organizacijoje, todėl ieško įdomesnio darbo. Valickienės ir kt. (2007) atliko tyrimo rezultatai atskleidžia, kad kuo mažiau individas patenkintas darbu, tuo stipriau jis yra pasiryžęs ieškoti kitų alternatyvų.

Individualūs darbuotojų kaitos veiksniai (amžius, lytis, išsilavinimas, asmeninės savybės, šeiminių padėtis, užimamos pareigos) (žr. 3 priedą) nepriklauso nuo organizacijos, tačiau lemia darbuotojų organizacinio įsipareigojimo formą. Sneed ir Herman (2001), Bowen ir Shoemaker (1998) atliktų tyrimų rezultatai atskleidė, kad darbuotojai, kuriems daugiau nei 40 m., jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai, o to priežastis – vyresnių darbuotojų branda bei ilgesnė darbo trukmė organizacijoje, kai tuo tarpu jauni darbuotojai tik pradeda savo profesinę karjerą ir yra linkę dažniau keisti darbą. Išsilavinimą, kaip priešingai koreliuojantį veiksnį su organizaciniu įsipareigojimu, atskleidė mokslininkai Mathieu ir Zajac (1990), Allen ir Meyer (1990), Kavaliauskienė (2009), Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2010), Rana (2010). Urbonavičienė ir Tvaronavičienė (2008) atliko tyrimą, kuriame siekė nustatyti kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą bei to priežastis. Tyrime dalyvavo 1001 Lietuvos įmonė (parinktos atsitiktinai) – 715 paslaugų sektoriaus ir 286 pramonės sektoriaus. Tyrimas atskleidė, kad net 56 proc. paslaugų sektoriaus įmonių ir 61 proc. pramonės sektoriaus įmonių yra patenkintos kompetentingų darbuotojų skaičiumi. Pagrindinės kvalifikuotų darbuotojų trūkumo priežastys – prasta studijų kokybė (52 proc. respondentų), migraciniai procesai (42 proc. respondentų) ir per mažas absolventų skaičius (6 proc. respondentų).

Mokslininkų Allen ir Meyer (1990), Iverson ir Buttigieg (1998), Kavaliauskienės (2009) ir kt. teigimu, siekiant didinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, svarbu suvokti sąsajas tarp trijų (emocinio, normatyvinio ir tęstinio) organizacinio įsipareigojimo tipų. Toks klasifikavimas leidžia atskirti kiekvieną įsipareigojimo tipą, susieti juos tarpusavyje bei apibūdinti ryšį, siejantį darbuotoją su organizacija. Be to, kaip teigia Genevičiūtė-Janonienė (2015), atlikti moksliniai tyrimai patvirtina, kad egzistuojant stipresniam ryšiui tarp organizacinio įsipareigojimo komponentų ir

darbuotojų ketinimų palikti organizaciją yra skirtingi: stipriausias ryšys susijęs su emociniu įsipareigojimu, silpnesnis – normatyviniu, o silpniausias – tęstiniu įsipareigojimu.

*Apibendrinant galima teigti, kad stiprus darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra vienas esminių veiksnių, mažinančių jų kaitą organizacijoje. Tačiau moksliniame kontekste dar trūksta kompleksinių tyrimų, atskleidžiančių kaitos veiksnių (organizacinių ir individualių) sąsajas su skirtingais organizacinio įsipareigojimo lygiais (emociniu, normatyviniu ir tęstiniu).*

#### 4. DARBUOTOJŲ KAITOS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO SĄVEIKOS PANEVĖŽIO MIESTO PASLAUGŲ SEKTORIAUS VERSLO ĮMONĖSE TYRIMAS

##### 4.1. Paslaugų sektoriaus verslo įmonių charakteristika

Nuo 2008 m. pabaigos paslaugų sektorius įvardijamas didžiausiu Lietuvos darbdaviu. Be to, tiek Europos Sąjungoje, tiek Lietuvoje paslaugos yra dominuojanti veikla visoje ekonomikos struktūroje. Šio sektoriaus įmonėms ypač svarbūs yra žmogiškieji ištekliai, kurie, pasak Dikčiaus (2005), sudaro 75 proc. paslaugų sektoriaus potencialo, identifikuojamo kaip žmogiškųjų, finansinių, materialinių, organizacinių ir informacinių išteklių visuma.

Paslaugos – svarbiausia ir didžiausia ekonominės veikla, kurioje dirba didžiausia dalis Lietuvos gyventojų. Paslaugų sektorius dominuoja visuose regionuose, nors užimtųjų skaičius skiriasi. Vilnius, kaip svarbiausias šalies ekonominis centras, išsiskiria dirbančiųjų paslaugų sektoriuje skaičiumi – 2015 m. čia dirbo 147,6 tūkst. darbuotojų. Kituose miestuose, remiantis LR Statistikos departamento duomenimis, taip pat dirba didelė dalis darbuotojų – Kaune – 56,5 tūkst., Klaipėdoje – 24,8 tūkst., Šiauliuose – 12,4 tūkst., o Panevėžyje 9,3 tūkst. darbuotojų (prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt> [žiūrėta 2016-12-29]). Šio darbo tyrimas orientuotas į Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmones, kurios, tikėtina, gali atspindėti analizuojamą problemą visų paslaugų sektoriaus verslo įmonių kontekste.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento 2016 m. duomenimis, 2015 m. pabaigoje Panevėžyje veikė 616 paslaugų sektoriaus verslo įmonių (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Paslaugas teikiančių Panevėžio miesto įmonių ir darbuotojų skaičius pagal ekonominės veiklos klasifikatorių (sudaryta autorės, pagal Statistikos departamento duomenis. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt> [žiūrėta 2016-12-29])

Didžiausią dalį, pagal EVRK2 klasifikatorių sudaro profesinės, mokslinės ir techninės veiklos, išskyrus mokslinius tyrimus ir taikomąją veiklą vykdančios įmonės (žr. 2 pav.). Tokią veiklą vykdančių verslo įmonių 2015 m. pabaigoje buvo 197, tačiau iš jų tik 21 įmonė turi 10 ir daugiau darbuotojų. Iš viso Panevėžio mieste paslaugų sektoriuje dirba 9348 darbuotojai.

Paslaugų sektoriaus verslo įmonių charakteristika rodo, kad svarbiausia ir didžiausia ekonominė veikla, kurioje dirba didžiausia dalis Lietuvos gyventojų – paslaugos. Neabejojama, jog paslaugų įmonės negalėtų sėkmingai funkcionuoti be reikiamų gebėjimų, asmeninių savybių bei aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Taigi, skirtingai nei gamybos įmonės, paslaugas teikiančios organizacijos susiduria su didele darbuotojų kaita. Įvertinus šiuos aspektus paslaugų įmonėms svarbu ieškoti racionalių darbuotojų kaitos mažinimo būdų, stiprinant organizacinį įsipareigojimą.

#### **4.2. Tyrimo metodologinės nuostatos**

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinių šaltinių (Joshi ir Stump, 1999; Jewell, 2002; Fuller ir kt., 2003; Tamošaitytė, 2005; Beverly ir Sharon, 2006; Borstorff ir Marker, 2007; Robinson, 2008; Kavaliauskienė 2009, 2011, 2012, 2015; Levanaitė ir Raubickas 2010; Kuria ir kt., 2012; Mažeikienė, 2013; Shukla ir Shina, 2013 ir kt.) analizė padėjo atskleisti ir išryškinti darbuotojų kaitą lemiančius organizacinius (atlygis už darbą, karjeros galimybės, darbo sąlygos, stresas, nepasitenkinimas darbu ir vadovavimas) (žr. 2 priedą) bei individualius kaitos veiksnius (amžius, lytis, išsilavinimas, šeiminė padėtis ir užimamos pareigos) (žr. 3 priedą). Moksliniame kontekste (Wiener, 1982; Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010; Passarelli, 2011; Diskienė ir Tamoševičienė, 2014; Podnar ir Golob, 2015 Genevičiūtė-Janonienė, 2015 ir kt.) teigiama, kad darbuotojų kaitą galima sumažinant didinant darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Lietuvos mokslininkai (Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Pakalkaitė, 2006; Veršinskienė ir Večkienė, 2007; Vveinhartd ir Kotovskienė, 2008; Kavaliauskienė, 2009, 2011, 2011b, 2012, 2015; Rana, 2010; Diskienė ir Tamoševičienė, 2014; Genevičiūtė-Janonienė, 2015) pripažįsta, kad Lietuvoje trūksta kompleksinių tyrimų, atskleidžiančių kaitos veiksnių (organizacinių ir individualių) sąsajas su skirtingais organizacinio įsipareigojimo lygiais (emociniu, normatyviniu ir tęstiniu). Daugiausia nagrinėjami atskiri veiksniai – kaita (Levanaitė ir Raubickas, 2010), organizacinis įsipareigojimas (Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Kavaliauskienė, 2009, 2011, 2011b, 2012, 2012), nepasitenkinimas darbu (Valickienė, Valickas ir Sinkievič, 2007), išsilavinimas su darbo jėgos trūkumu (Urbonavičienė ir Tvaronavičienė, 2008) ar organizacinis įsipareigojimas sąveikoje su kitais veiksniais – asmenybės bruožais, vadovavimo stiliais, darbo motyvacija (Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010).



**Tyrimo tikslas** – identifikuoti darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo veiksmų sąveiką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinkti *tyrimo kriterijai* bei parengtas tyrimo *instrumentarijus*, kurį sudaro trys diagnostiniai blokai (žr. 5 priedą). Kintamieji tyrimo kriterijai išryškinti remiantis teorinėje darbo dalyje analizuotais kaitos (organizaciniais ir individualiais) veiksniais.

*Pirmojo diagnostinio bloko* kriterijai (atlygis už darbą, karjeros galimybės, darbo sąlygos, stresas, nepasitenkinimas darbu, ir vadovavimas) išryškinti remiantis teorinėje darbo dalyje nagrinėtų mokslininkų (Wheaton, 1999; Jewell, 2002; Fuller, Barnett ir kt., 2003; Petkevičiūtės ir Kalininos, 2004; Beverly ir Sharon, 2006; Ongori, 2007; Robinson, 2008; Stankevičienės ir kt., 2010; Išoraitės, 2011; Boselie ir Veld, 2012; Mažeikienės, 2013; Shukla ir Shina, 2013 ir kt.) darbuose pateiktais organizaciniais darbuotojų kaitai įtakos turinčiais veiksniais, kurie sudarė galimybę ištirti jų raišką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

*Antrojo diagnostinio bloko* kriterijai (amžius, lytis, išsilavinimas, šeiminė padėtis ir užimamos pareigos) išryškinti remiantis teorinėje darbo dalyje nagrinėtų mokslininkų (Allen ir Meyer, 1990; Dunham, Grube ir Castaneda, 1994; Bowen ir Shoemaker, 1998; Meyer ir kt., 2002; Petkevičiūtės ir Kalininos, 2004; Ranos, 2010; Passarelli, 2011; Kavaliauskienės, 2009, 2012 ir kt.) darbuose pateiktais individualiais darbuotojų kaitą lemiančiais veiksniais, kurie sudarė galimybę ištirti jų raišką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

Trečiasis tyrimo diagnostikos blokas – *demografinės respondentų charakteristikos* – sudarė galimybę identifikuoti tyrime dalyvavusių Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą, šeiminių padėčių ir užimamas pareigas.

Siekiant identifikuoti vyraujančią darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipą, naudota Allen ir Meyer (1990) parengta metodika (žr. 8 priedą). Įsipareigojimo organizacijai rezultatai skiriasi nuo individo prisirišimo prie organizacijos motyvų, todėl į klausimyną įtrauktos Allen ir Meyer (1990) sudarytos emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo skalės.

1. *Emocinis įsipareigojimas* – emocinis prisirišimas prie organizacijos, atspindintis asmens norą likti dėl pačios organizacijos.

2. *Tęstinis įsipareigojimas* – pripažįstami nuostoliai, kuriuos asmuo patirtų palikdamas organizaciją.

3. *Normatyvinis įsipareigojimas* – darbuotojo pareigos jausmas ir prielaida, jog likti organizacijoje „teisinga“.

**Duomenų rinkimo metodai.** Tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas kiekybinis ir kokybinis duomenų rinkimo metodai.

*Kiekybinio tyrimo duomenų rinkimo metodas* – anketinė apklausa. Siekiant gauti duomenis ir įvertinti tyrimo kriterijus, anketinė apklausa yra palyginti lengvas ir greitas tyrimo metodas. Be to, tyrimo metu gautą informaciją lengviau susisteminti ir apdoroti.

Anketinė apklausa grindžiama anonimiškumo principu tam, kad respondentai galėtų sąžiningai ir objektyviai įvertinti pateiktus teiginius. Organizuojant tyrimą parengtas klausimynas – anketos tiriamųjų organizacijų darbuotojams (žr. 6 priedą).

Anketa apima tris tyrimo instrumentarijaus diagnostinius blokus bei Allen ir Meyer (1990) organizacinio įsipareigojimo metodikos teiginius. Anketa sudaro trys struktūriniai dariniai:

1. Instrukcija, kurioje trumpai pristatomas tyrimo tikslas, respondentų nuomonių reikšmingumas bei anonimiškumas.

2. Teiginiai apie demografinius respondentų duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą bei užimamas pareigas.

3. Keturiolika blokų diagnostinių teiginių, iš kurių vienuolika respondentų buvo vertinami atsakymu „sutinku“, „abejoju“, „nesutinku“, o organizacinio įsipareigojimo teiginiai (trys blokai) penkiabalėje skalėje (1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nežinau“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).

*Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodas* – struktūrizuotas interviu (žr. 7 priedą), atliktas tose pačiose įmonėse kaip ir anketinė apklausa, tačiau apklausiant žmoniškųjų išteklių valdymo specialistus ar už tai atsakingus darbuotojus. Gauti tyrimo duomenys padėjo išsamiau atskleisti nagrinėjamos temos problematiškumą.

***Tyrimo geografija ir imties charakteristikos.*** Imtis yra svarbi empirinio tyrimo metodologinė charakteristika, nusakanti, kiek atvejų reikia atrinkti, kad būtų tiksliai atspindėta populiacija, jos sudarymo būdas, dydis ir kt. Atliekant tyrimą, Kardelio (2002) teigimu, svarbu tinkamai suformuluoti tyrimo imtį, skirti dėmesį metodologiniams jos sudarymo parametrams. Daugeliu atvejų tyrėjai rekomenduoja rinktis didelės apimties atsitiktinę imtį, tačiau minimalus tyrimo atvejų skaičius turi būti ne mažesnis už 30.

Pasirenkant kiekybinio tyrimo imties tūrį, naudotas *tikimybinis tiriamosios grupės imties tūrio* parinkimo metodas, kai kiekvieno tiriamosios populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį yra žinoma. Tiriamosios grupės parinktos taikant *2 tiriamųjų grupių parinkimo būdus*:

✓ *tikslinė atranka* – t. y. siekiant tyrimo tikslo, pasirinktos visos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonės (120), kuriose dirbo 10 ir daugiau darbuotojų;

✓ taikant *sisteminę atranką*, iš 120 Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus įmonių, turinčių 10 ir daugiau darbuotojų, pasirinkta apklausti kas penktą įmonę (24 įmonės).

Siekiant tyrimo tikslo ir objektyviai įvertinti apibrėžtus kriterijus, tyrimas organizuotas Panevėžio miesto logistikos, buities paslaugų, darbų saugos, darbo paieškos ir įdarbinimo įmonėse,

draudimo bendrovėse, bankuose, vairavimo mokymo bei kitas paslaugas teikiančiose įmonėse, kuriose iš viso dirbo 706 darbuotojai, sudarė šio tyrimo generalinę aibę.

Mokslininko Kardelio (2002) teigimu, imtis reprezentatyvi, jei ji teisingai atspindi tiriamo požymio galimų reikšmių proporcijas populiacijoje. Akivaizdu, kad imties reprezentatyvumas glaudžiai susijęs su imties didumu. Kiekybiniame tyrime, nustatant imties tūrį vadovautasi Kardelio (2002) rekomenduojama imties tūrio nustatymo formule (1):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}; \quad (1)$$

čia  $n$  – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

$\Delta$  – paklaidos dydis (5 proc.);

$N$  – generalinė aibė.

Remiantis šia formule, kiekybinio tyrimo respondentų imties tūrį turėtų sudaryti 256 darbuotojai (2):

$$n = \frac{1}{(0,05)^2 + \frac{1}{706}} = 256; \quad (2)$$

Anketinės apklausos metu išdalinta 310 anketų – įteikiant ar išsiunčiant elektroniniu paštu tiesiogiai darbuotojams arba atsakingiems asmenims, prieš tai paaiškinus apie tyrimą ir anketų pildymo ypatumus. Įvertinus anketų grįžtamumą, galima teigti, kad tiriamųjų imties sudarymo strategija pasiteisino – grįžtamumo kvota – apie 85 proc. (264 respondentai). Visi tyrime dalyvavę respondentai dirba Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, o tai rodo, kad imtis yra reprezentatyvi ir tyrimo rezultatai atspindi generalinės aibės visumą. Interviu metodu buvo apklausti trys tiriamų įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai / personalo vadovai.

**Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos.** Tyrime dalyvavo 264 darbuotojai iš 24 Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių, kuriose dirba 10 ir daugiau darbuotojų. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį, amžių, šeiminių padėtį, išsilavinimą ir pareigas pateiktas 1 lentelėje.

Remiantis 1 lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, kad didžiąją respondentų dalį sudarė moterys (68 proc.). Daugiausia tyrime dalyvavo jauni – 18 – 25 m. (26 proc.) ir 26 – 35 m. (30 proc.) darbuotojai. Net 50 proc. visų apklaustųjų vedę / ištekėję, turintys aukštesnįjį (aukštąjį neuniversitetinį) (26 proc.) ar aukštąjį (35 proc.) išsilavinimą. Beveik visi apklausti respondentai (88 proc.) – darbuotojai ir tik 12 proc. vadovų.

## Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

Kriterijus	Rodiklis				
Lytis	<i>Moterys</i>			<i>Vyrai</i>	
	68 proc.			32 proc.	
Amžius	<i>18 – 25 m.</i>	<i>26 – 35 m.</i>	<i>36 – 45 m.</i>	<i>46 – 55 m.</i>	<i>56 m. ir daugiau</i>
	26 proc.	30 proc.	24 proc.	14 proc.	6 proc.
Šeiminė padėtis	<i>Ištekėjusi / vedęs</i>		<i>Išsiskyrusi / išsiskyręs</i>		<i>Vienišas / vieniša</i>
	50 proc.		13 proc.		29 proc.
Išsilavinimas	<i>Pradinis</i>	<i>Vidurinis</i>	<i>Profesinis</i>	<i>Aukštesnysis (aukštasis neuniversitetinis)</i>	<i>Aukštasis</i>
	1 proc.	15 proc.	14 proc.	26 proc.	35 proc.
Pareigos	<i>Vadovas</i>			<i>Dabuotojas</i>	
	12 proc.			88 proc.	

**Tyrimo duomenų analizės metodai.** Statistinei anketinės apklausos duomenų analizei bei grafiniam duomenų vaizdavimui naudota SPSS programa, leidžianti sugrupuoti ir palyginti duomenis viename paveiksle.

Kiekybinė anketinės apklausos duomenų matematinė statistinė analizė atlikta SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) statistinės analizės paketu, taikant *aprašomosios statistikos metodą*, kuriuo atliktas pirminis kiekybinių duomenų apdorojimas, apskaičiuojant procentines išraiškas ir vidurkius. Tyrime greta aprašomosios statistikos metodo taikyta *koreliacinė analizė*.

Siekiant identifikuoti darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveiką, identifikuotas šių kintamųjų ryšys bei įvertintas jo stiprumas. Ryšys tarp darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo veiksnių vertintas pagal *Pirsono (Pearson) tiesinės koreliacijos koeficientą*, kuris matuoja kintamuosius pagal intervalų skalę. Tarpusavio ryšio stiprumo vertinimas pateiktas 2 lentelėje.

## Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008)

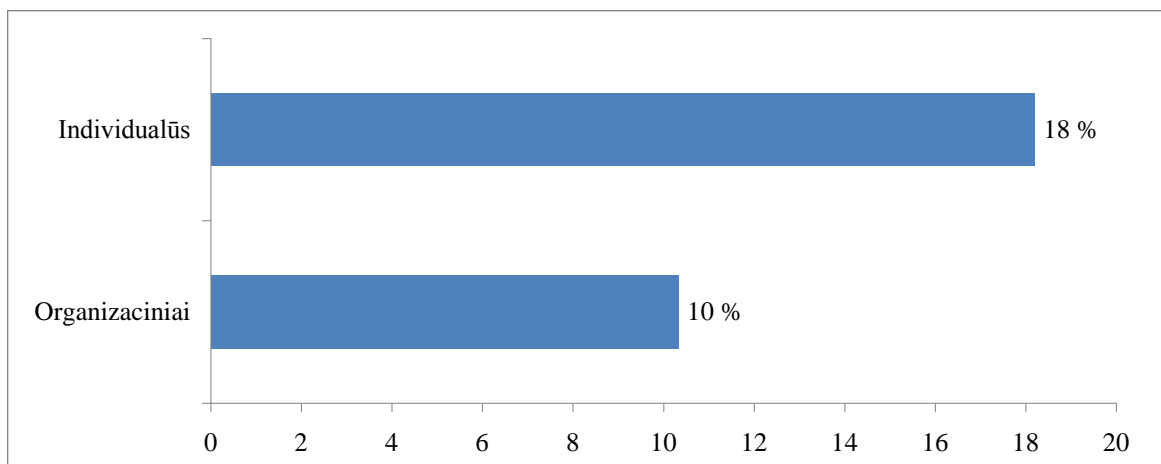
Koeficiento reikšmė (r)	Koreliacija	Ryšio stiprumas
0,90 – 1,00	labai aukšta	labai stiprus
0,70 – 0,89	aukšta	stiprus
0,40 – 0,69	vidutinė	vidutinis
0,20 – 0,39	žema	silpnas
0,00 – 0,19	labai žema	Labai silpnas

Koreliacijos koeficientas (r), remiantis Valackiene (2003), visada moduliu mažiau arba lygus vienetui (1). Kai absoliutus dydis (r) artimas vienetui, tai ryšys tarp kintamųjų yra stiprus. Vadinasi, kuo stipresnis ryšys tarp dviejų kintamųjų – darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo – tuo didesnis koreliacijos koeficientas ir mažesnė klaidos tikimybė.

Ryšio tarp darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo patikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,01. Skirtumai laikomi statistiškai reikšmingais, kai apskaičiuotoji p reikšmė neviršija 0,01 ( $p < 0,01$ ). Sig. (2-tailed) eilutėje rodomas ryšio statistinis reikšmingumas. Abu ryšiai statistiškai reikšmingi, kai statistinis reikšmingumas  $p < 0,01$ . Imties dydis, iš kurių skaičiuojami koreliacijos koeficientai, yra  $N = 264$ .

#### 4.3. Darbuotojų kaitai įtakos turinčių veiksnių raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

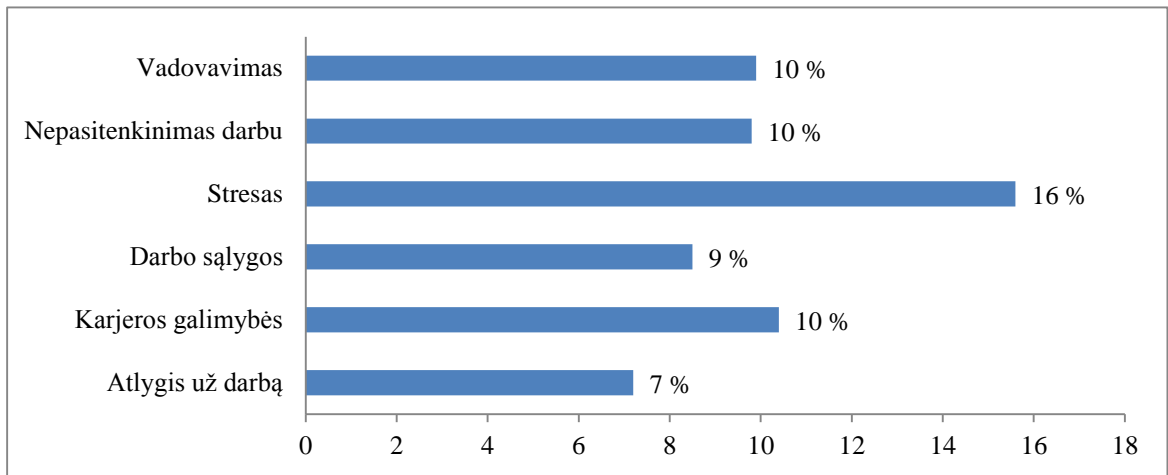
Anketinės apklausos analizė atskleidė, kad kaitos veiksniai (organizaciniai ir individualūs) turi įtakos darbuotojų sprendimui likti / išeiti iš darbo. Tyrimo rezultatai rodo, kad Panevėžio paslaugų sektoriaus verslo įmonėse labiau reiškiasi individualūs kaitos veiksniai (18 proc.), nei organizaciniai (10 proc.) (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Darbuotojų kaitos veiksnių raiška Panevėžio paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

**Organizaciniai darbuotojų kaitos veiksniai** (atlygis už darbą, karjeros galimybės, darbo sąlygos, stresas, nepasitenkinimas darbu ir vadovavimas) turi įtakos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų sprendimams pasilikti / išeiti iš darbo (žr. 4 pav.).

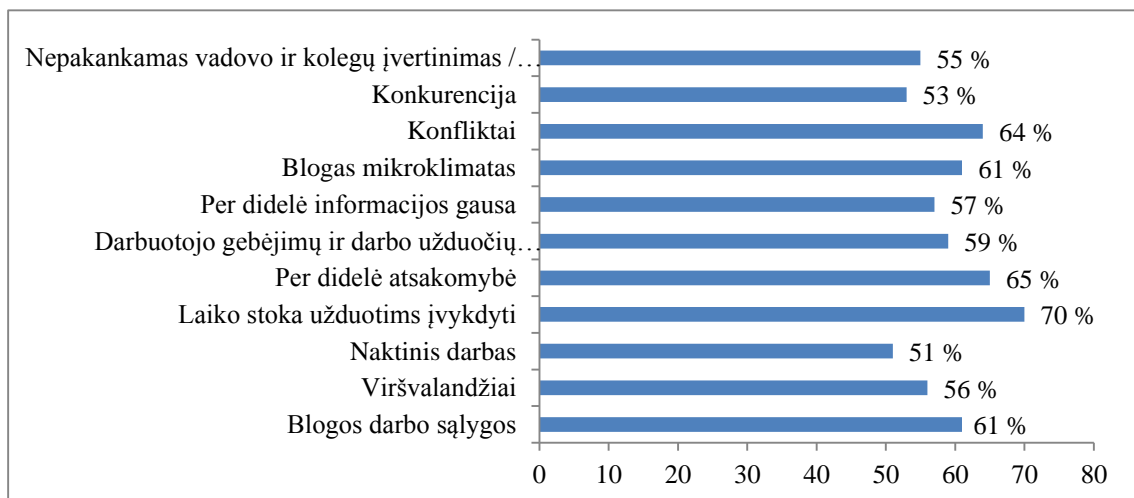
Tyrimo rezultatai parodė, kad didelę reikšmę darbuotojų apsisprendimui likti / išeiti iš darbo turi stresas – jį išskyrė 16 proc. respondentų. Trijų darbuotojų kaitą lemiančių veiksnių raiška įvertinta vienodai – vadovavimas, nepasitenkinimas darbu ir karjeros galimybės (atitinkamai po 10 proc.). Darbo sąlygas, kaip darbuotojų kaitą lemiantį veiksnių įvardijo 9 proc. respondentų, o atlygis už darbą, kaip darbuotojų kaitos priežastis, paminėta mažiausiai (7 proc.). Be šių veiksnių, žmoniškųjų išteklių specialistai interviu metu (žr. 7 priedą) išskyrė tobulėjimo galimybių, bendradarbiavimo tarp kolegų stoką, darbuotojų „perviliojimą“ ir emigraciją.



**4 pav.** Darbuotojų kaitai įtakos turinčių organizacinių veiksnių raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Toliau pateikiama detalesnė kiekvieno *organizacinio veiksnio*, sąlygojančio Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų apsisprendimą išeiti iš darbo, analizė.

*Stresas* įvertintas kaip didžiausią įtaką darbuotojų kaitai turintis veiksnys (16 proc.) (žr. 4 pav.). Net 43 proc. respondentų teigia, kad stresinės situacijos yra neatsiejamas profesinės veiklos komponentas ir daugiau kaip pusė apklaustųjų (55 proc.) teigia, gebantys su jomis susidoroti. Visgi 25 proc. tyrime dalyvavusių asmenų pripažįsta nesulaukiantys vadovų pagalbos bandant įveikti stresines situacijas, kurias pasak Tarozės ir kt. (2014), dažniausiai sukelia mažas atlyginimas, didelis darbo tempas, didelė atsakomybė, negalėjimas atlikti pavesto darbo, baimė prarasti darbą, blogas darbo organizavimas, viršvalandžiai, netinkami santykiai su vadovais ir kt. Tyrimo metu respondentai išskyrė esmines priežastis, sukeliančias stresą (žr. 5 pav.).



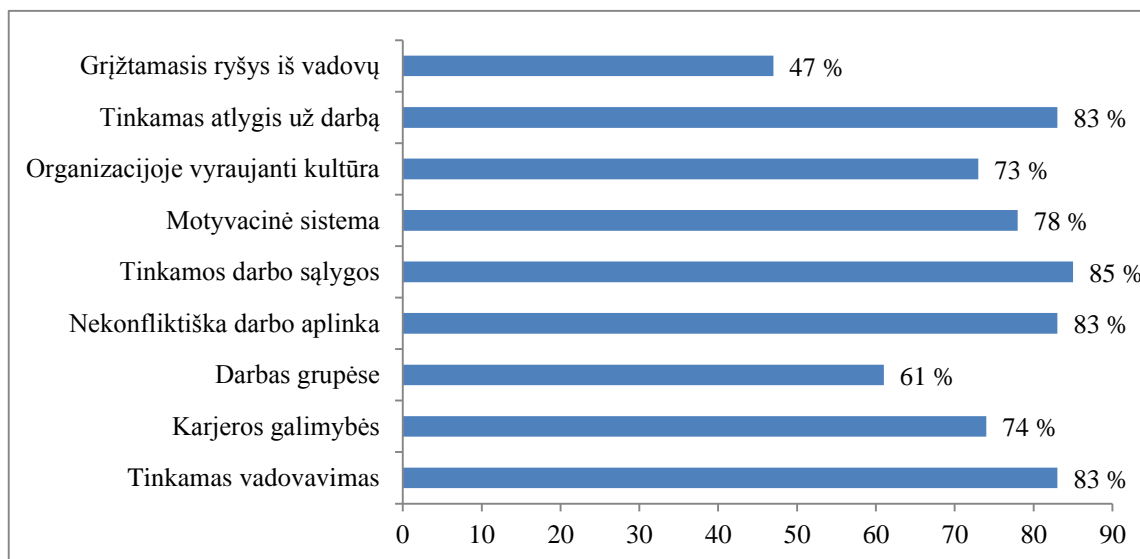
**5 pav.** Stresą sukeliančių priežasčių raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimu nustatyta, kad daugiau kaip pusė respondentų mano, kad visos išvardytos priežastys yra streso sukėlėjai (žr. 5 pav.). Aukštas stresinių situacijų darbe vertinimas rodo, kad darbuotojai susiduria su tokiomis situacijomis, o organizacija nesugeba tinkamai jų suvaldyti, kas lemia darbuotojų sprendimą keisti darbą (16 proc.) (žr. 4 pav.). Dažniausiai minima streso priežastis – laiko stoka užduotims įvykdyti, kurią įvardijo 70 proc. apklaustųjų. Antra reikšminga priežastis – per didelė atsakomybė (65 proc.)

Didelė stresą sukeliančių priežasčių tiriamose organizacijose raiška rodo, kad darbo tempas yra didelis ir darbuotojai turi greitai spręsti kylančias problemas bei prisiimti atsakomybę už sprendimus. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai taip pat išskyrė stresą, kaip vieną svarbiausių priežasčių, sukeliančių darbuotojų kaitą. Župerkienė (2009) siūlo imtis prevencinių priemonių – suteikti trumpas pertraukėles darbo metu, planuoti sekančios dienos darbus, bendrauti su žmonėmis, atsipalaiduoti, reguliariai mankštintis.

*Nepasitenkinimas darbu.* Dauguma (51 proc.) Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų, dalyvavusių tyrime, jaučia pasitenkinimą ir vertina savo darbą, tačiau abejoja (44 proc.), ar yra įsipareigoję organizacijai. Be to, 48 proc. respondentų abejoja, kad organizacijos vadovai skiria didelį dėmesį ir rūpinasi darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimu.

Pagojutės (2006) teigimu, pasitenkinimas darbu parodo, kaip darbuotojas vertina savo darbą. 10 proc. tyrime dalyvavusių asmenų teigia nejaučiantys pasitenkinimo darbu ir dėl to svarstantys jį keisti (žr. 4 pav.).



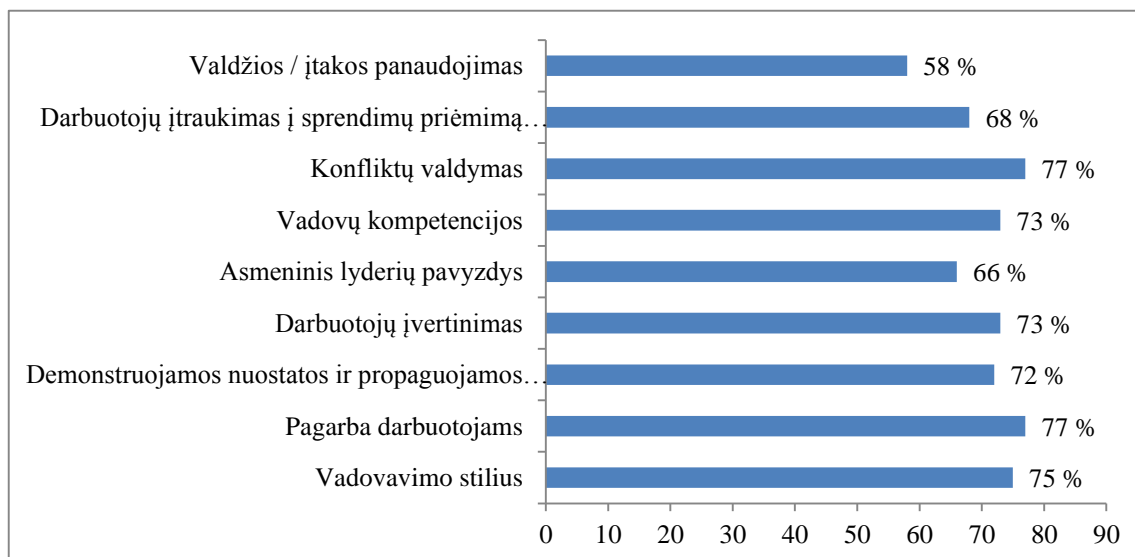
**6 pav.** Veiksnių, sukeliančių pasitenkinimą darbu, Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse raiška

Dažniausiai tyrimo dalyvių minimas pasitenkinimo darbu veiksnys – darbo sąlygos (85 proc.), tinkamas atlygis už darbą, nekonfliktiška darbo aplinka ir tinkamas vadovavimas (po 83 proc.) (žr. 6 pav.). Rezultatai rodo, kad organizacijos geba užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, suteikti tinkamą atlygį ir pan. Grįžtamasis ryšys iš vadovų, kaip pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys, respondentų įvardytas rečiausiai (47 proc.). Tai gali būti priežastis, kodėl 48 proc. respondentų abejoja, ar organizacijos vadovai skiria dėmesį darbuotojų pasitenkinimo didinimui. Tikėtina, kad organizacijos vadovai rūpinasi darbuotojais, nors stokojama grįžtamojo ryšio.

Galima teigti, kad apklausos dalyviai yra patenkinti darbu, tačiau abejotina ar įsipareigoję.

*Vadovavimas.* Dereškevičiūtė (2000) teigia, kad tinkamas organizacijos materialinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių naudojimas priklauso nuo vadovų. Tyrimo metu nustatyta, kad dauguma darbuotojų (36 proc.) abejoja, ar jų vadovą galima laikyti autoritetu. Be to, 51 proc. respondentų išreiškė abejonę dėl tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo jų organizacijose. 11 proc. iš jų mano, kad vadovai nėra atidūs savo darbuotojams (t. y. nesirūpina jų parama, nekonsultuoja, nepripažįsta kaip lygiaverčių partnerių ir pan.). Bučiūnienės (2006) teigimu, netikęs vadovavimas bei tada, kai darbuotojas nesijaučia gerbiamas, priverčia jį palikti organizaciją. 9 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų su tuo sutinka.

Dereškevičiūtė (2000) teigia, kad efektyviai dirbančiu vadovu laikomas toks, kuris dirba su pavaldiniais, turi individualias profesines ypatybes, o jo elgesys yra orientuotas į užduoties atlikimą, kuris priimtinas darbuotojams. Tą patvirtina atlikto tyrimo rezultatai (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Efektyvaus vadovavimo raiška Panevėžio paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo rezultatai rodo, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbantys darbuotojai vertina vadovus, kurie geba valdyti konfliktines situacijas (77 proc.), gerbia (77 proc.) ir įvertina savo darbuotojus (73 proc.), turi tinkamas kompetencijas ir gebėjimus (73 proc.). Be to,

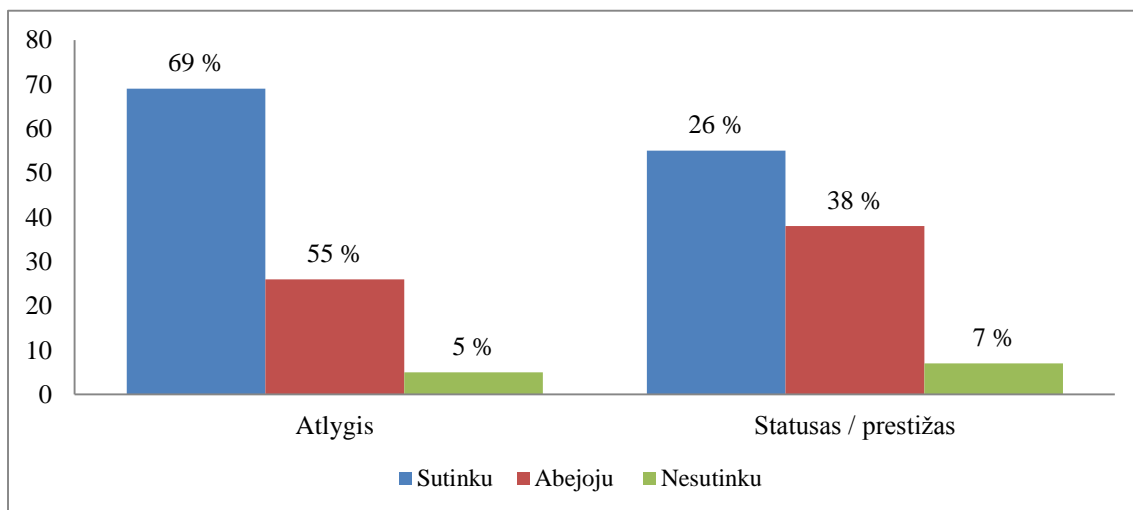


tinkamas vadovavimas sukelia pasitenkinimą darbu (83 proc.) (žr. 6 pav.), tačiau daugiau kaip pusė iš jų abejoja, ar jų organizacijai yra tinkamai vadovaujama. Toks požiūris, gali paveikti organizaciją, nes kaip teigia Gražulis ir Bazienė (2009), darbo rezultatai priklauso nuo vadovo elgesio su darbuotojais.

Pažymėtina tai, kad dėl vadovo keisti darbą ketina tik nedidelė dalis (10 proc.) respondentų (žr. 4 pav.), kas rodo, kad šis veiksnys silpnai lemia darbuotojų kaitą.

*Karjeros galimybės.* Galima teigti, kad tiriamųjų organizacijų darbuotojams yra svarbios karjeros galimybės (65 proc.). Russel (2001) mano, kad darbuotojas, nematantis karjeros galimybių, yra linkęs keisti darbą. Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse atliktas tyrimas iš dalies patvirtina šį teiginį – 40 proc. apklaustųjų abejoja, kad organizacijoje, kurioje jie dirba egzistuoja karjeros perspektyvos (pvz., išėjus darbuotojui užimti jo vietą). Lygiai toks pat procentas (40 proc.) abejoja, kad yra sudarytos tinkamos galimybės vystyti karjerą. Dėl šių priežasčių apie 10 proc. tyrimo dalyvių svarsto apie darbo keitimą (žr. 4 pav.).

Stancikienė (2009) karjerą sieja su aukštesniu statusu, prestižu, o Žemaitytė (2006) pažymi didesnę atlygį už darbą. Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai siekdami karjeros, reikšmingais laiko abu motyvus, tačiau svarbesnis – atlygis už darbą (69 proc.) (žr. 8 pav.). Įdomu tai, kad 38 proc. apklaustųjų abejoja, o 7 proc. nemano, kad statusas / prestižas yra svarbi priežastis siekti karjeros. Tai gali reikšti, kad darbuotojų finansiniai poreikiai nėra patenkinami, todėl statusas / prestižas jiems yra reikšmingas.

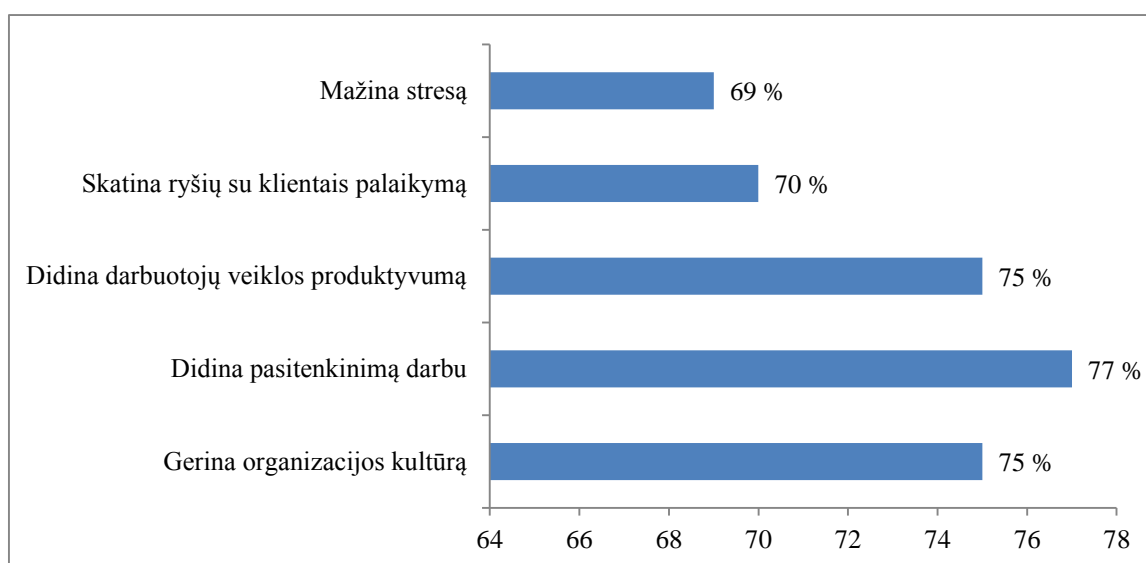


**8 pav.** Karjeros siekio motyvų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Respondentams svarbi karjera, siekiant gauti didesnę atlygį už darbą ar įgyti aukštesnį statusą / prestižą, o svarstančių palikti darbą dėl karjeros galimybių skaičius nėra didelis, tačiau tuo abejojančių yra net 40 proc. Interviu dalyvavę žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai patvirtino, kad jų organizacijoje karjera yra viena iš svarbesnių kaitos priežasčių. Tai reiškia, kad darbuotojai

domisi karjeros galimybėmis ir jų netenkina užimama pozicija. Todėl organizacijos turi sudaryti tinkamas sąlygas vystyti karjerą, kad išsaugotų geriausius specialistus.

*Darbo sąlygos* yra ne tik darbo vieta ar priemonės, bet pasak Russel (2001), ir tai, kaip organizacija žiūri į darbuotojus. Tyrimas atskleidė, kad 75 proc. respondentų yra svarbios darbo sąlygos. Didžioji dalis (55 proc.) apklausos dalyvių mano, kad darbdavys reaguoja į darbuotojų pastabas dėl darbo sąlygų bei rūpinasi jų gerinimu (54 proc.). Tai svarbu, nes pasak Stankevičienės ir kt. (2010), dėl blogų darbo sąlygų gali sumažėti darbuotojų lojalumas, darbo produktyvumas, ryšių su klientais palaikymas bei kilti stresas. Tyrimo rezultatai patvirtina šį teiginį (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Gerų darbo sąlygų įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

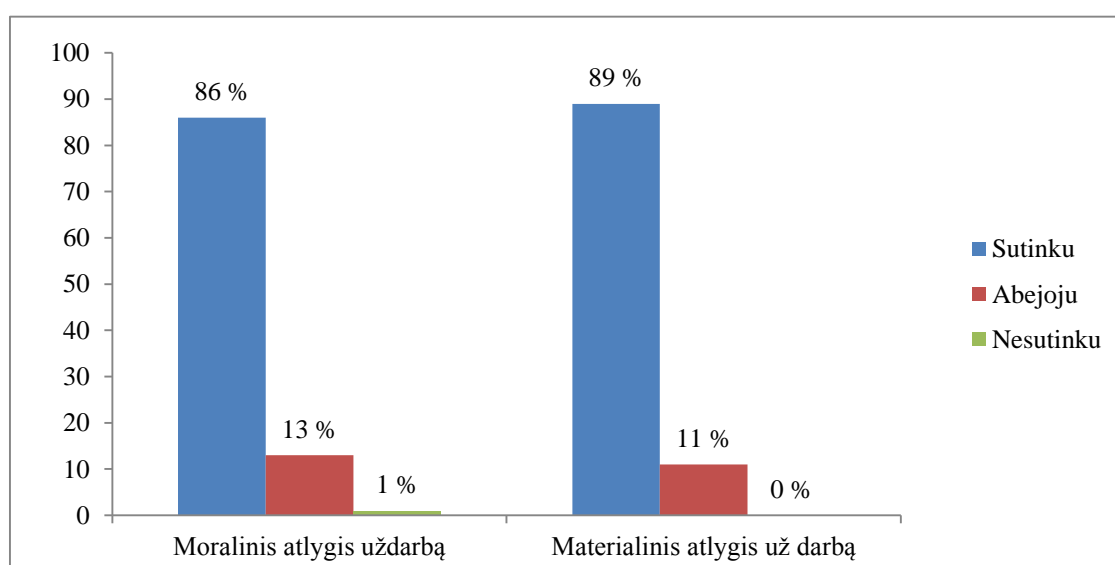
Dauguma tyrimo dalyvių mano, kad geros darbo sąlygos didina pasitenkinimą darbu (77 proc.), gerina organizacijos kultūrą ir didina veiklos produktyvumą (po 75 proc.), skatina ryšių su klientais palaikymą (70 proc.) ir mažina stresą (69 proc.). Rezultatai rodo, kad organizacijai svarbu sukurti tokias darbo sąlygas, kuriomis būtų patenkinti darbuotojai, nes tai gali pagerinti veiklos rezultatus.

Interviu rezultatai atliepia kiekybinio tyrimo rezultatus. Žmogiškųjų išteklių specialistai pritaria, kad darbo sąlygos yra viena iš kaitos priežasčių, todėl jie atsižvelgia į darbuotojų pastabas ir stengiasi pašalinti trūkumus.

Išoraitės (2011) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad netinkamos darbo sąlygos skatina darbuotojus palikti organizaciją, nors tyrimo rezultatai rodo, kad taip manančių respondentų yra mažas skaičius – 9 proc. (žr. 4 pav.). Interviu dalyvavę žmogiškųjų išteklių specialistai teigia, kad jų organizacijos nuolat investuoja į darbo sąlygų gerinimą. Taigi, galima manyti jog darbo sąlygos organizacijose yra pakankamai geros, todėl darbuotojai tam neteikia didelės reikšmės.

*Atlygis už darbą* – dar vienas kaitą lemiantis veiksnys (žr. 4 pav.). Stankevičienės ir kt. (2010) nuomone, darbuotojų kaitai įtakos gali turėti netinkama darbo užmokesčio sistema, tačiau tyrimo rezultatai atskleidžia priešingą situaciją – beveik pusė tyrimo dalyvių abejoja (40 proc.) arba nesutinka (5 proc.), kad darbo užmokesčio sistema jų darbovietėje yra teisinga, o ketinančių palikti darbą dėl atlygio už darbą yra tik 7 proc. (žr. 4 pav.). Tokiems rezultatams įtakos gali turėti tai, kad atlyginimas visada išmokamas laiku (81 proc.) ir tenkina respondentų poreikius (50 proc.).

Tyrimo dalyvavę asmenys vertina ne tik materialinį (89 proc.) (darbo užmokestį, vienetines priemokas, priedus ir kitas išmokas), bet ir moralinį (86 proc.) (pripažinimą, padėką, dėmesį, palankius atsiliepimus apie atliekamą darbą) atlygį už darbą (žr. 10 pav.).



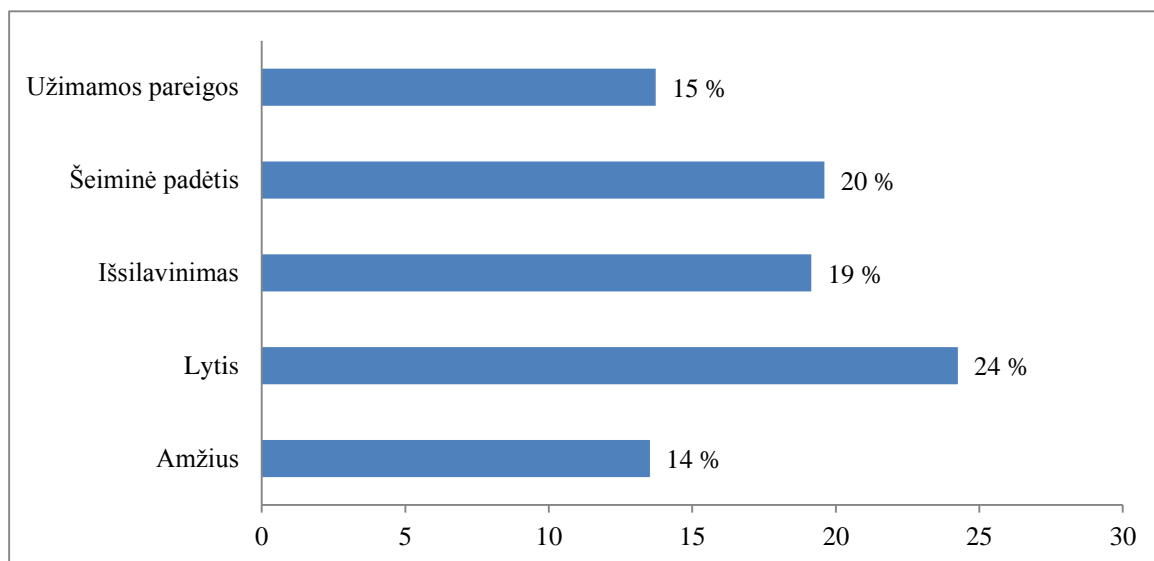
**10 pav.** Atlygio už darbą svarba Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojams

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad daugumai respondentų moralinis atlygis už darbą yra tik šiek tiek mažiau svarbus (86 proc.) nei materialinis (žr. 10 pav.). Galima daryti prielaidą, kad šie atlygiai darbuotojams yra beveik vienodai reikšmingi.

Interviu dalyviai teigia, kad supranta atlygio už darbą svarbą darbuotojams, todėl siekdami juos išlaikyti taiko lankčią užmokesčio sistemą, laiku išmoka darbo užmokestį, premijuoja bei suteikia kitas naudas – draudžia nuo nelaimingų atsitikimų, sveikina esant svarbioms progoms, organizuoja šventes bei išvykas.

Galima teigti, kad organizacijos privalo užtikrinti stabilų tiek materialinį, tiek moralinį atlygį už darbą, kad darbuotojai galėtų patenkinti savo poreikius. Tyrimas rodo, kad darbuotojai yra patenkinti gaunamu atlygiu (50 proc.), todėl šio veiksnio įtaka kaitai yra mažiausia (žr. 4 pav.).

Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad *individualūs darbuotojų kaitos veiksniai* (amžius, lytis, išsilavinimas, šeiminė padėtis ir užimamos pareigos) turi įtakos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų sprendimui pasilikti esamame darbe, ar jį palikti (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Darbuotojų kaitai įtakos turinčių individualių kaitos veiksnių raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Daugiausia iš darbuotojų kaitai įtakos turinčių individualių kaitos veiksnių minimas veiksnys – lytis (24 proc.). Šeiminė padėtis ir išsilavinimas bei amžius ir užimamos pareigos respondentų įvertinti labai panašiai (atitinkamai 20 proc. ir 19 proc. bei 15 proc. ir 14 proc.).

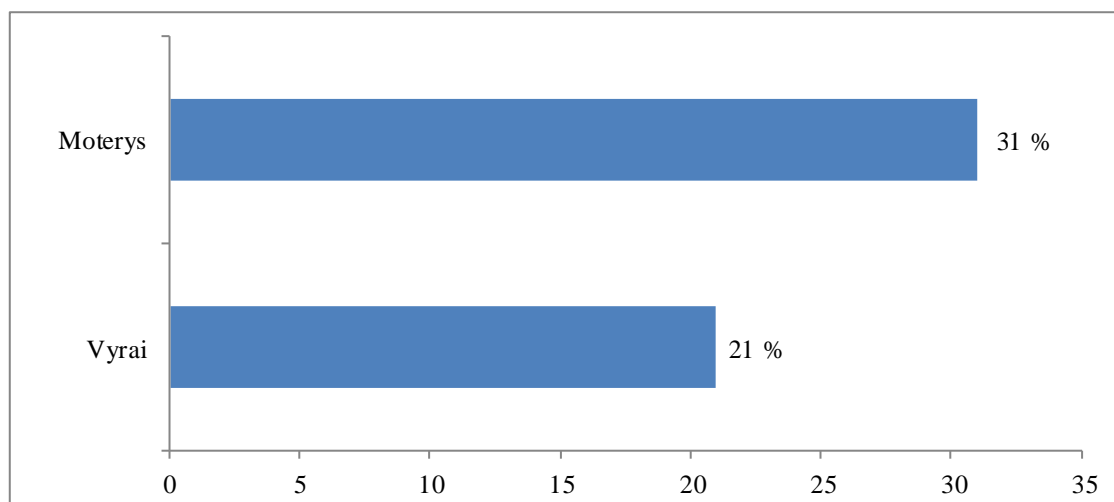
Interviu dalyvavę žmogiškųjų išteklių specialistai, kitaip nei kiekybinio tyrimo dalyviai, išskyrė amžių bei asmeninių poreikių netenkinimą, kaip dažniausiai kaitą lemiančius individualius kaitos veiksnius.

Toliau pateikiama detalesnė kiekvieno *individualaus veiksnio*, sąlygojančio Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų apsisprendimą išeiti iš darbo, analizė.

*Lytis.* Tyrime dalyvavo respondentai iš įvairių Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių, o jų pasiskirstymas pagal lytį įvairus – 49 proc. teigė, kad jų organizacijose dirba daugiausia moterys, 29 proc., kad vyrai. Kitose įmonėse dirba panašus skaičius vyrų ir moterų.

Šunokaitė (2008) teigia, kad moterys gauna mažesnę atlygį už darbą, joms sunkiau siekti karjeros bei gauti tokį pat pripažinimą kaip vyrams. Tyrimo rezultatai nei pagrindžia, nei paneigia šios nuomonės, nes 29 proc. mano, kad vyrai skatinami dažniau, nors lygiai tiek pat (29 proc.) mano priešingai, ir teigia, kad moterys gauna išskirtines sąlygas (pvz., gali dirbti lanksčiu grafiku). Taigi, teigti, kad išskirtinės sąlygos yra suteikiamos dėl lyties – sudėtinga.

Mathieu ir Zajac (1990) teigimu, moterims sudaromos didesnės kliūtys, siekiant tapti organizacijų narėmis, o galimybės susirasti darbą – mažesnės, todėl jos rečiau keičia darbą, o Angle ir Perry (1981) teigia priešingai. Tyrimas atskleidžia, kad darbą rečiau linkę keisti moterys (žr. 12 pav.).

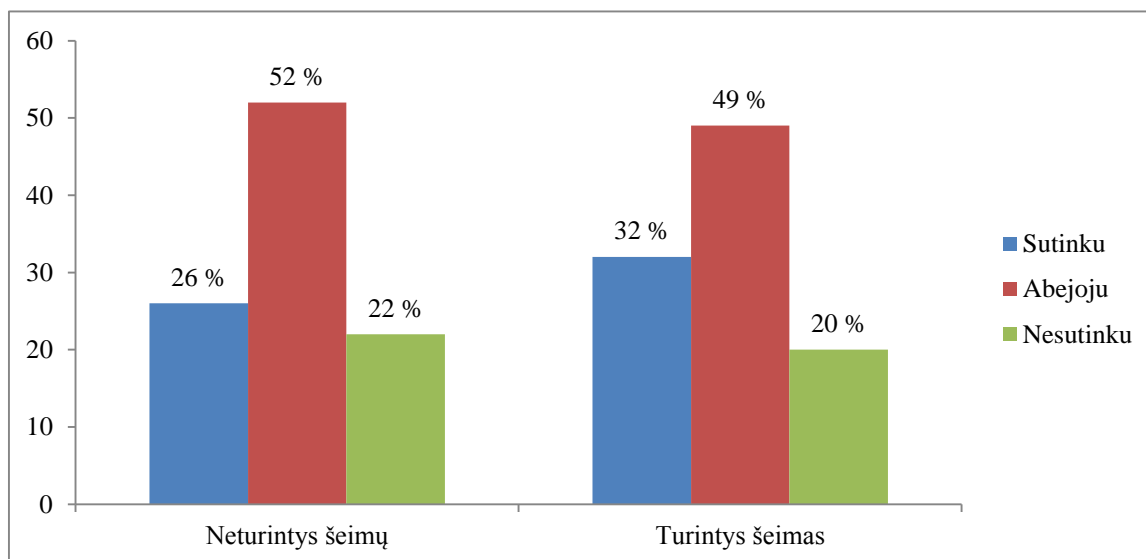


**12 pav.** Darbuotojų, rečiau keičiančių darbą, pasiskirtymas pagal lytį Panevėžio paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Lytis, respondentų nuomone, yra svarbiausias individualus veiksnys turintis įtakos darbuotojų kaitai Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse (žr. 11 pav.). Pastebėta, kad nors didžioji dalis organizacijose dirbančių darbuotojų – moterys, tačiau apklaustieji (31 proc.) mano, kad jos rečiau keičia darbą. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad darbuotojai nėra skatinami atsižvelgiant į lytį, o vyrai dažniau keičia darbą.

*Šeiminė padėtis.* Bowen ir Shoemaker (1998) teigia, kad darbuotojai, kurie yra įsipareigoję šeimai, pasižymi ir stipriu įsipareigojimu organizacijai, nėra linkę jos palikti. Tą patvirtina ir tyrimo rezultatai: 66 proc. respondentų teigia, kad didžioji dalis darbuotojų jų organizacijose yra sukūrę šeimą, o 39 proc. respondentų sutinka, kad šeimas turintys darbuotojai rečiau svarsto galimybę palikti organizaciją. Taip manančių apie šeimų neturinčius darbuotojus gerokai mažiau – 25 proc.

Kavaliauskienės (2009) manymu, darbuotojai sprenddami savo problemas, dažniau tenkina šeiminius, o ne organizacinius poreikius, bei Kairienės, Jančaitytės ir Kolbergytės (2009) teigimu, dažniau kalba telefonu asmeniniais reikalais, vėluoja į darbą, turi išeiti anksčiau, neatvyksta į darbą ar atsiveda vaiką, todėl vadovybė labiau vertina darbuotojus kurie neturi šeimų. Visgi, tyrimo rezultatai atskleidžia priešingą tendenciją (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Darbuotojai, labiau vertinami darbdavių, Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

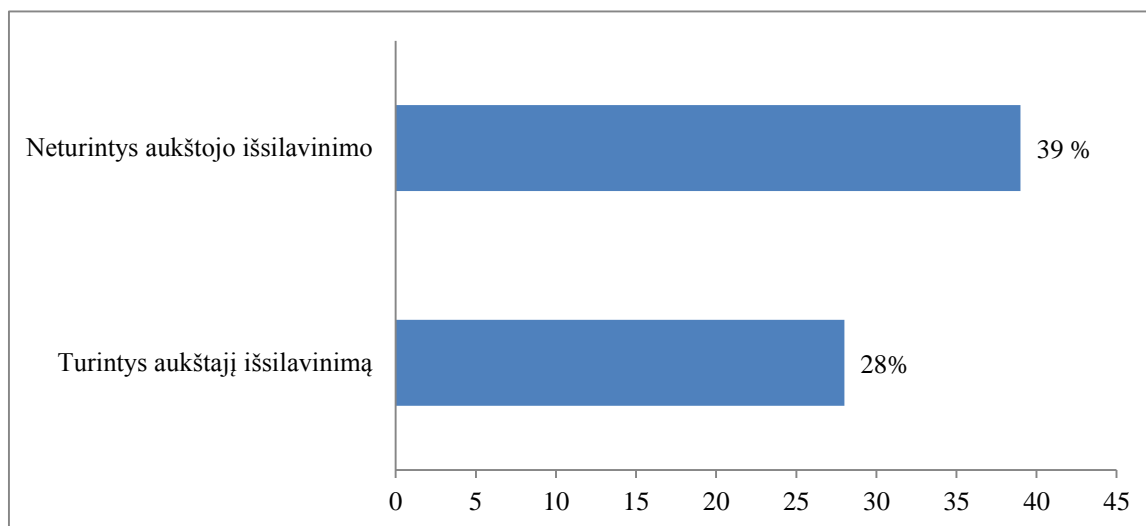
Dauguma (52 proc.) tyrimo dalyvių abejoja, kad darbdaviai labiau vertina darbuotojus neturinčius šeimų, nors su šiuo teiginiu sutinka 26 proc. apklaustųjų. Darbuotojų turinčių šeimas vertinimas kitoks – nors 49 proc. abejoja, kad šeimas turintiems darbuotojams suteikiamos išskirtinės sąlygos ir jie yra labiau vertinami, 32 proc. pastebi šią tendenciją.

Galima daryti prielaidą, kad šeiminės padėties įtaka darbuotojų kaitai yra reikšminga (žr. 11 pav.), o šeimas turintys darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai.

*Išsilavinimas.* Respondentai teigia, kad didžioji dalis darbuotojų jų organizacijose turi aukštąjį išsilavinimą (39 proc.). Mathieu ir Zajac (1990) pastebi, kad išsilavinimas priešingai koreliuoja su įsipareigojimu organizacijai – t. y. kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo darbuotojas yra labiau linkęs keisti darbą. Šią nuostatą patvirtina ir atlikto tyrimo rezultatai (žr. 14 pav.).

Nors 39 proc. apklaustųjų sutinka, kad jų organizacijose didesnis dėmesys skiriamas aukštesnį išsilavinimą turintiems darbuotojams, darbą rečiau keičia turintys žemesnį išsilavinimą (39 proc.). Pagrindinis motyvas, skatinantis žemesnį išsilavinimą turinčius darbuotojus pasilikti organizacijoje – profesinio tobulėjimo galimybės (33 proc.). Visgi, daugiau kaip pusė (52 proc.) apklaustųjų tuo abejoja. Pociūtė, Bliumas ir Bulotaitė (2012) teigia, kad darbuotojams, turintiems aukštesnį išsilavinimą, yra didesnės galimybės rasti darbą. Organizacijos tai supranta, todėl siekiamos išlaikyti išsilavinusius darbuotojus, jiems skiria didesnę dėmesį.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad nors organizacijose didžiąją darbuotojų dalį sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai (39 proc.), tačiau darbą rečiau keičia žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai.



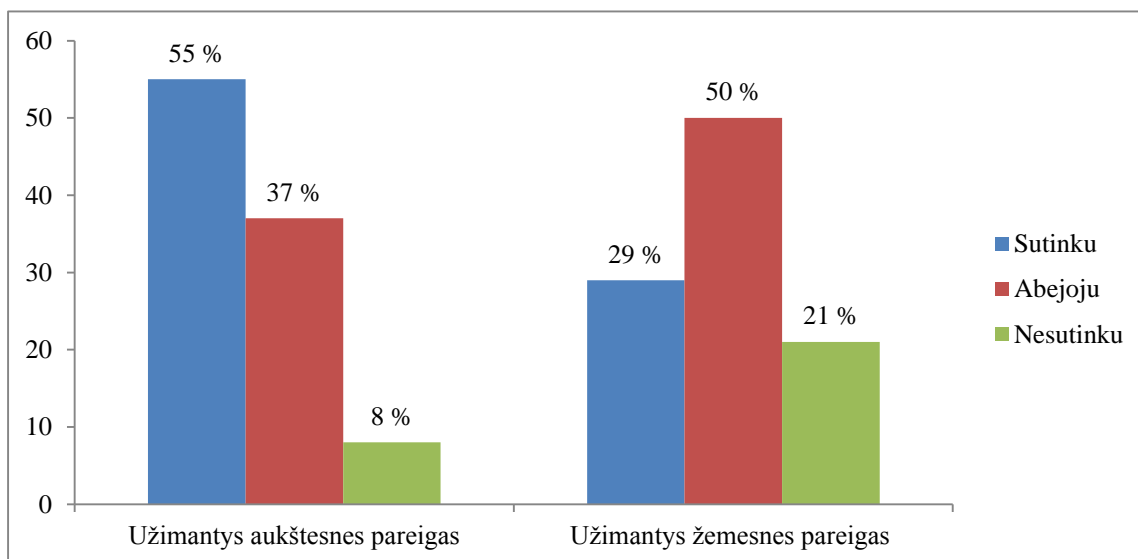
**14 pav.** Darbuotojų, rečiau keičiančių darbą, pasiskirtymas pagal išsilavinimą Panevėžio paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

*Užimamos pareigos.* Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad didžioji dalis (59 proc.) Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų sutinka, jog užimamos pareigos yra svarbus veiksnys, lemiantis apsisprendimą likti / keisti organizaciją ar darbo vietą.

Petkevičiūtė ir Kalinina (2004) mano, kad darbuotojai užimantys aukštesnes pareigas yra labiau įsipareigoję organizacijai, nes jiems sudaromos didesnės galimybės atskleisti savo gebėjimus. Tyrimo rezultatai patvirtina šį teiginį – 46 proc. respondentų sutinka, jog aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams sudaromos geresnės darbo sąlygos, todėl jie yra labiau atsidavę organizacijai ir rečiau galvoja apie darbo keitimą (žr. 15 pav.).

55 proc. respondentų mano, kad aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai rečiau svarsto galimybę pakeisti darbą, nors 37 proc. tuo abejoja, o 8 proc. – nesutinka su tendencija. Žemesnes pareigas užimančių darbuotojų atveju daugiau abejojančių (50 proc.). 29 proc. apklaustųjų sutinka, kad žemesnes pareigas užimantys tokie darbuotojai lieka organizacijoje tikėdamiesi paaukštinimo ateityje. Galima daryti prielaidą, kad žemesnes pareigas organizacijoje užimantys darbuotojai darbą keičia tikėdamiesi kitoje organizacijose užimti aukštesnes pareigas.

Taigi, nors Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų užimamos pareigos neturi didelės įtakos jų apsisprendimui palikti organizaciją ar likti joje (žr. 11 pav.), tačiau išryškėja tendencija, kad darbą dažniau keičia žemesnėse pareigose dirbantieji, nes aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams sudaromos palankesnės sąlygos.



**15 pav.** Darbuotojų, rečiau keičiančių darbą, pasiskirtymas pagal užimamas pareigas Panevėžio paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

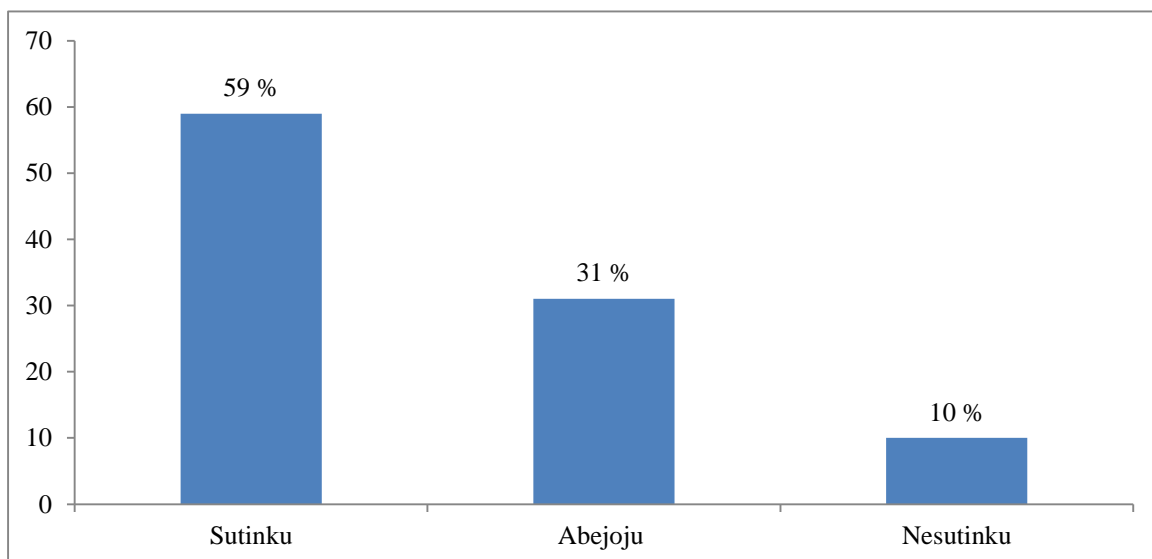
*Amžius.* Didžioji dalis (48 proc.) Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbančių darbuotojų yra vyresnio amžiaus, turintys didelę darbo bei gyvenimišką patirtį, 31 proc. sudaro jaunimas. Respondentai (67 proc.) sutinka, kad vyresni darbuotojai rečiau keičia darbą, o jaunesni mielai semiasi iš jų patirties (46 proc.).

Tą patį tvirtina ir interviu dalyvavę žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai – vyresni ir ilgiau dirbantys darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai nei jaunesni ir pakeitę darbą, yra linkę grįžti, t. y. palieka darbą, tačiau po kurio laiko bando sugrįžti į tą pačią organizaciją.

Kavaliauskienė (2012) teigia, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra geriau prisitaikę prie esamų darbo sąlygų, jaučia didesnę atsakomybę ir yra labiau įsipareigoję organizacijai. Su tuo sutinka ir didžioji dalis tyrimo dalyvių (59 proc.) (žr. 16 pav.). Vyresni darbuotojai dažniausiai turi ilgametę patirtį konkrečioje organizacijoje, todėl žino kaip viskas vyksta. Be to, jiems yra sudėtingiau rasti darbą kitoje organizacijoje, prisitaikyti prie kintančios aplinkos, naujų technologijų ar didėjančio darbo tempo. Tą rodo ir tyrimo rezultatai (žr. 13 pav.).

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad amžius nedaro didelės įtakos darbuotojų kaitai (žr. 11 pav.), nes vyresnių darbuotojų organizacijose daugiau ir jie rečiau svarsto galimybę palikti organizaciją. Iš dalies tai gali būti jaunesnių darbuotojų kaitos priežastis, nes jiems yra sudėtingiau adaptuotis organizacijoje, kurioje didžioji dalis darbuotojų turi ilgametę patirtį ir nepriima naujų idėjų, siūlomų naujovių. Be to, tokioje organizacijoje pakankamai sudėtinga siekti karjeros. Todėl organizacijose svarbu užtikrinti vyresnių ir jaunesnių darbuotojų pusiausvyrą, patirties ir naujų idėjų dermę, daugiau dėmesio skiriant organizacijos kultūros ugdymui, komandiniam darbui, bendrai veiklai ir pan.





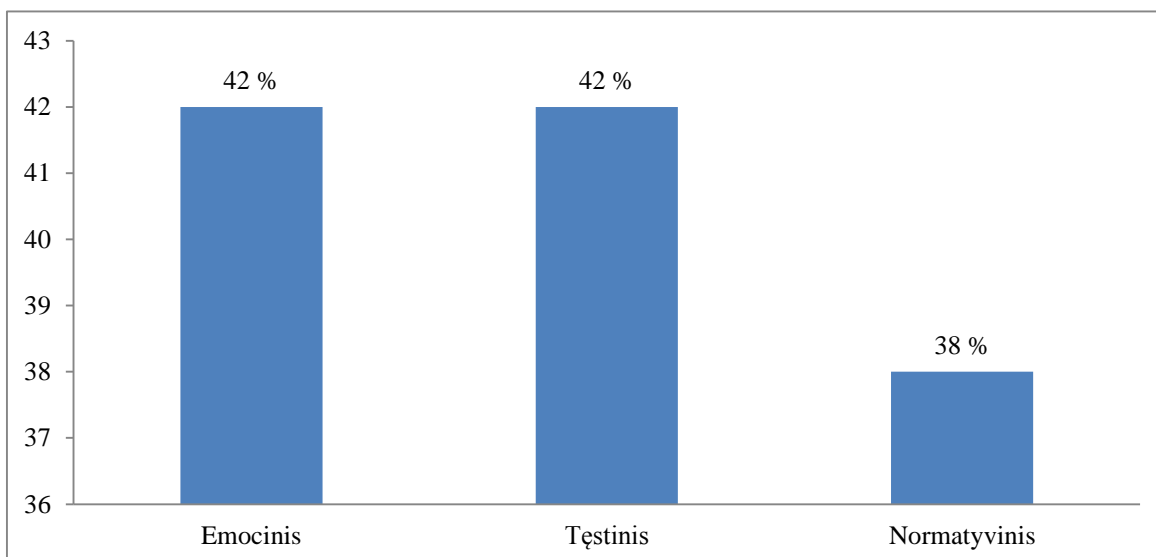
**16 pav.** Vyresnio amžiaus darbuotojų prisitaikymo prie organizacijos raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

*Apibendrinant Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų kaitai įtakos turinčius organizacinius ir individualius veiksnius galima teigti, kad dažniausiai šiose organizacijose kaitą lemia tokie organizaciniai veiksniai kaip stresas, vadovavimas, nepasitenkinimas darbu ir karjeros galimybės. Asmeninių darbuotojų kaitą lemiančių veiksnių grupėje išryškėja lytis, šeiminė padėtis ir išsilavinimas. Atliktas tyrimas atskleidė, kad tarpusavyje lyginant organizacinius ir individualius kaitos veiksnius, didesnę įtaką darbuotojų sprendimui palikti organizaciją turi individualūs darbuotojų kaitos veiksniai.*

#### **4.4. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse**

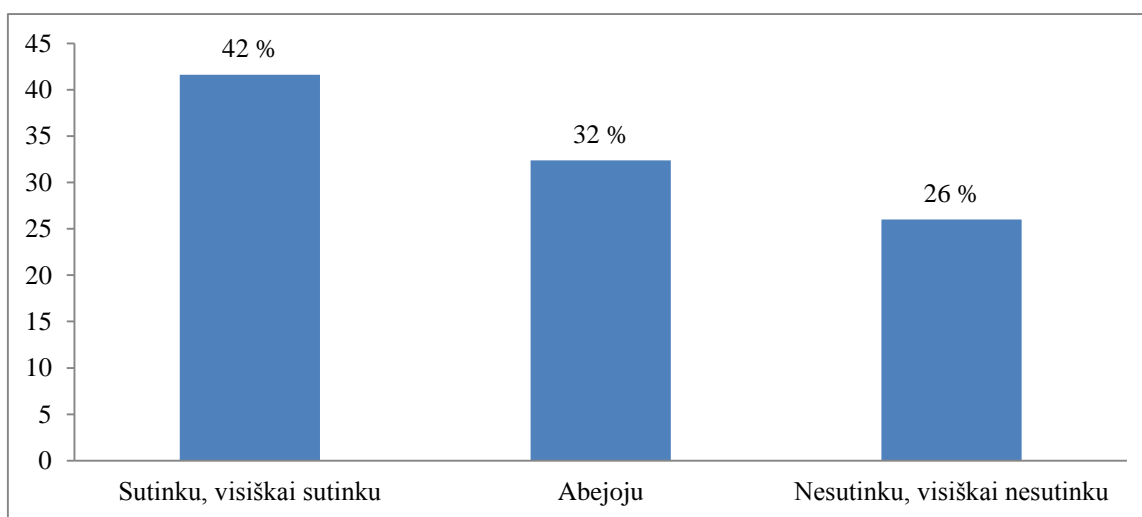
Anketinės apklausos analizė atskleidė skirtingą Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą (emocinį, tęstinį ir normatyvinį). Visi įsipareigojimo tipai gali pasireikšti vienu metu tam pačiam individui (Allen ir Meyer, 1990). Todėl tiriamųjų įmonių darbuotojų įsipareigojimas vertintas pagal stipriausią raišką turintį organizacinio įsipareigojimo tipą (pagal Allen ir Meyer (1990) parengtą metodiką).

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis (atitinkamai po 42 proc.) jaučia emocinį ir tęstinį įsipareigojimą, o 38 proc. – normatyvinį. (žr. 17 pav.).



**17 pav.** Organizacinio įsipareigojimo tipų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

*Emocinis įsipareigojimas* yra darbuotoją su organizacija siejantys jausmai (pvz., pasididžiavimas organizacija bei jos tikslų ir vertybių priėmimas). Darbuotojai, jaučiantys stiprų emocinį įsipareigojimą, įdeda į darbą daugiau jėgų ir energijos, nei iš jų reikalaujama, didžiuojasi, kad priklauso organizacijai ir nori būti jos dalimi. Emocinio įsipareigojimo tipas yra vienas iš stipriausių analizuojamų tipų (42 proc. respondentų) (žr. 18 pav.).



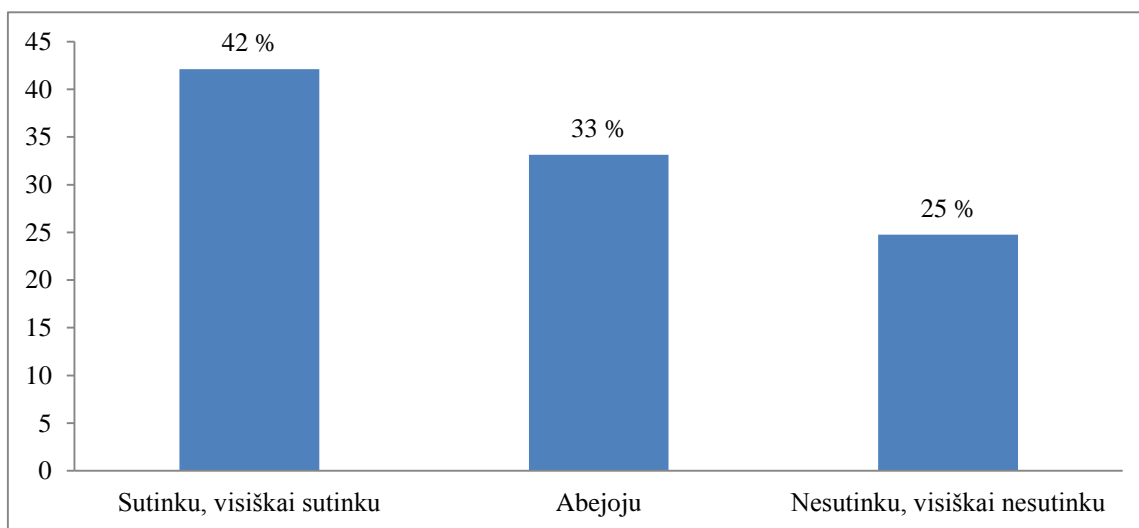
**18 pav.** Emocinio įsipareigojimo raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad mažiau nei pusė apklaustųjų (42 proc.) jaučiasi stipriai priklausantys savo organizacijai, didžiąją dalį respondentų (51 proc.) organizacija daug reikšia asmeniškai, o 49 proc. – jaučiasi „šeimos dalimi“ ir kalba apie organizaciją su savo pažįstamais žmonėmis. Mažiau kaip pusė apklaustųjų (43 proc.) jaučiasi „emociškai prisirišę“, o 35 proc. – su

didžiausiu džiaugsmu likusį karjeros laiką dirbtų dabartinėje organizacijoje, bet nesutinka (39 proc.), kad organizacijos problemos – jo problemos. Toks rezultatų pasiskirstymas rodo, kad nors respondentai jaučia emocinį įsipareigojimą, tačiau matyti, kad darbuotojų ir organizacijos vertybės, lūkesčiai ir tikslai nesutampa, nors tai yra emocinio įsipareigojimo pagrindas. Pasak Meyer ir Allen (1991), tokios priežastys priklauso tiek nuo konkretaus individo, tiek nuo organizacijos.

Apibendrinant galima teigti, kad nors Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse darbuotojų emocinio įsipareigojimo tipas yra vyraujantis (žr. 17 pav.), jis yra būdingas mažiau nei pusei respondentų. Organizacija, kuri siekia išlaikyti tokiam organizaciniam įsipareigojimo tipui priklausančius darbuotojus, turėtų pirmiausia didinti jų pasitikėjimą.

*Tęstinio įsipareigojimo* pagrindas – nuostoliai, kuriuos patirtų individas jeigu paliktų organizaciją. Anot Mayer ir kt. (1993), šis įsipareigojimo tipas susiformuoja kai darbuotojas supranta, jog jis organizacijoje turi sukaupęs investicijų, kurių netektų palikęs organizaciją arba tada, kai pastebi, kad alternatyvios galimybės įsidarbinti kitur yra ribotos. Šis įsitikinimas, pasak Kavaliauskienės (2012), balansuoja tarp lojalumo organizacijos individams ir baimės prarasti pirmenybę (dėl darbo stažo), naudas ar kompensaciją. Tičkutės (2008) teigimu, tęstinis įsipareigojimas rodo, kad darbuotojas yra silpnai įsipareigojęs organizacijai, nes jį veikia ekonominės priežastys.



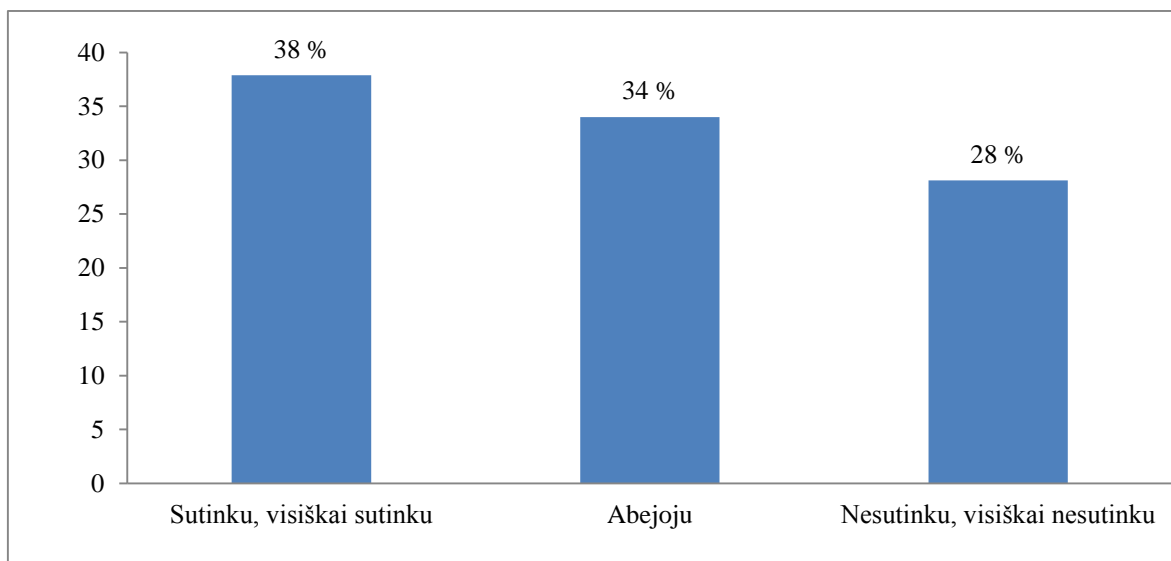
**19 pav.** Tęstinio įsipareigojimo raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad didžioji dalis respondentų (51 proc.) dirba savo organizacijoje, nes jiems šiuo metu išeiti būtų per daug nuostolinga, o apsispręsti išeiti būtų labai sunku mažiau kaip pusei (39 proc.) apklaustųjų ir pernelyg daug kas pasikeistų ar sugriūtų 34 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų. Dažniausiai baiminamasi to, kas gali nutikti palikus organizaciją dar nesusiradus naujo darbo (49 proc.). Tyrimas patvirtina Mayer ir kt. (1993) teiginį, kad tęstinį įsipareigojimą veikia alternatyvų stoka – 42 proc. respondentų mano, kad viena iš rimčiausių

pasekmių, kurios lauktų palikus darbą – alternatyvų stoka ir per mažos pasirinkimo galimybės, o 40 proc. pripažįsta, kad išėjimas pareikalautų per didelių asmeninių aukų, nes kita organizacija gali nepasiūlyti tokių alternatyvų, kokių jie tikisi. Dar 40 proc. teigia, kad klausimas išeiti iš darbo, ar pasilikti yra nulemtas tiek būtinybės, tiek noro.

Tęstinis įsipareigojimas, kartu su emociniu, yra vyraujantis Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse (žr. 17 pav.), todėl, kaip teigia Mathieu ir Zajac (1990), organizacijos, kuriose vyrauja tęstinis įsipareigojimas, turėtų imtis priemonių šiam tipui keisti, nes darbuotojai, vos gavę geresnį pasiūlymą, būtinai juo pasinaudos.

*Normatyvinis įsipareigojimas*, pasak Allen ir Meyer (1990), susiformuoja tada, kai darbuotojai mano, kad likti organizacijoje jo pareiga, o ją palikti būtų išdavystė. Toks įsipareigojimas, anot Kumpikaitės ir Rupšienės (2008), atsiranda po tam tikro laiko, kai individas suvokia gaunamą naudą ir pajunta ryšį su organizacija. Tičkutės (2008) teigimu, normatyvinis įsipareigojimas neužtikrina poreikio tapatintis su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis, nors ir atsiranda jausmas, kad taip elgtis privalu. Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad normatyvinį įsipareigojimą jaučia 38 proc. respondentų (žr. 20 pav.).



**20 pav.** Normatyvinio įsipareigojimo raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad didžioji dalis (46 proc.) respondentų palaiko nuostatą, jog žmogus privalo likti lojalus savo organizacijai, o šiuolaikiniai žmonės per dažnai keičia darbovietes (41 proc.). Tiek pat tyrime dalyvavusių asmenų (41 proc.) mano, kad dažnas darboviečių keitimas nėra etiškas. Be to, 40 proc. respondentų tvirtina, jog lojalumas vienai organizacijai yra vertybė ir tiek pat apklaustųjų (40 proc.) mano, kad viena pagrindinių priežasčių, kodėl jie lieka – moralinė pareiga. 35 proc. sutinka, kad šiais laikais vis dar praktiška norėti būti

ištikimam bendrovei, o tais laikais, kai žmonės didžiąją laiko dalį dirbo vienoje organizacijoje, buvo geriau (32 proc.). Net gavę pasiūlymą iš kitos organizacijos, 28 proc. apklaustųjų manytų, kad tai nėra teisinga.

Normatyvinio įsipareigojimo raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse yra silpniausia (žr. 17 pav.), o ja pasižymi ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai. Organizacijos, kurios siekia vystyti darbuotojų normatyvinį įsipareigojimą, pasak Meyer ir Allen (1991), turėtų užtikrinti jiems išankstinį atlygį (pvz., sumokėti išlaidas už mokslą) arba patirtas išlaidas, susijusias su darbuotojais (pvz., kvalifikacijos kėlimo, įgūdžių tobulinimo kursams). Tokiu atveju darbuotojas, suprasdamas, kad organizacija į jį investuoja, jaučiasi skolingas ir yra linkęs įsipareigoti organizacijai tol, kol skola bus išmokėta.

*Apibendrinant organizacinio įsipareigojimo raišką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, galima daryti išvadą, kad tiriamų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas nėra aukštas, o vyraujantys tipai – emocinis ir tęstinis įsipareigojimas. Nors darbuotojai jaučiasi įsipareigoję organizacijoms, tačiau nėra pasirengę dirbti jose visą likusį karjeros laiką. Pažymėtina tai, kad darbuotojai apsisprendžia nepalikti darbo ir esamos organizacijos tik dėl alternatyvų stokos.*

#### **4.5. Darbuotojų kaitą ir organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių sąveika Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse**

Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo tarpusavio priklausomybei tirti pasirinktas Pearson koreliacijos koeficientas, leidžiantis nustatyti tiesinį statistinį ryšį tarp dviejų nepriklausomų kintamųjų – darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo. Ryšio stiprumo reikšmės ribos yra  $-1 \leq r \leq 1$ . Kuo  $r$  reikšmė absoliučiu dydžiu arčiau 1, tuo stipresnė tiesinė priklausomybė tarp kintamųjų.

Atlikus tyrimo rezultatų koreliacinę analizę nustatyta, kad tarp darbuotojų kaitos veiksnių ir organizacinio įsipareigojimo tipų yra tiesioginė priklausomybė, o statistinis reikšmingumas atspindi kiekvieno darbuotojų kaitą didinančio veiksnio sąveiką su organizacinio įsipareigojimo tipu (žr. 3 lentelę).

Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad *organizaciniai darbuotojų kaitos veiksniai turi tiesioginę priklausomybę su organizaciniu įsipareigojimu* (žr. 3 lentelę).

Stipriausią ryšį su organizaciniu įsipareigojimu turi stresas ( $r = 0,504$ ,  $p < 0,01$ ) ir vadovavimas ( $r = 0,493$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 3 lentelę). Likę veiksniai – atlygis už darbą ( $r = 0,191$ ,  $p < 0,01$ ), karjeros galimybės ( $r = 0,150$ ,  $p < 0,01$ ), darbo sąlygos ( $r = 0,183$ ,  $p < 0,01$ ) ir nepasitenkinimas darbu (0,142) turi silpną priklausomybę su organizaciniu įsipareigojimu.

Pastebėta, kad stipriausias ryšys egzistuoja tarp organizacinių kaitos veiksnių su emociniu įsipareigojimu, o silpniausias – su normatyviniu.

3 lentelė

### Organizacinių kaitos veiksnių sąveika su organizaciniu įsipareigojimu

	AD	KG	DS	ST	ND	V	EI	TI	NI
<b>AD Pearson Correlation</b>	1	,381**	,525**	,318**	,385**	,376**	-,191**	-,117	-,092
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,002	,057	,136
N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
<b>KG Pearson Correlation</b>	,381**	1	,269**	,309**	,299**	,301**	-,150*	,000	-,039
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,010	,996	,523
N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
<b>DS Pearson Correlation</b>	,525**	,269**	1	,439**	,303**	,422**	-,154*	-,128*	-,183**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,012	,038	,003
N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
<b>ST Pearson Correlation</b>	,318**	,309**	,439**	1	,377**	,478**	-,504**	-,327**	-,195**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001
N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
<b>ND Pearson Correlation</b>	,385**	,299**	,303**	,377**	1	,442**	-,142*	-,016	-,088
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,798	,152
N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
<b>V Pearson Correlation</b>	,376**	,301**	,422**	,478**	,442**	1	-,493**	-,219**	-,139**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,002	,003	,024
N	264	264	264	264	264	264	264	264	264

čia: AD – atlygis už darbą, KG – karjeros galimybės, DS – darbo sąlygos, ST – stresas, ND – nepasitenkinimas darbu, V – vadovavimas, EI – emocinis įsipareigojimas, TI – tęstinis įsipareigojimas, NI – normatyvinis įsipareigojimas.

Toliau tyrimo rezultatai analizuojami pagal atskirų organizacinių kaitos veiksnių sąveiką su konkrečiu organizacinio įsipareigojimu tipu.

*Streso sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad stresas vidutiniškai koreliuoja su emocinio įsipareigojimo tipu ( $r = 0,504$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 3 lentelę). Galima daryti prielaidą, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse netinkamai valdomos stresinės situacijos silpnina darbuotojų emocinį įsipareigojimą, nes jie nesijaučia priklausantys savo organizacijai.

Rezultatų analizės metu nustatytas silpnas *streso* ryšys su *tęstinio įsipareigojimo* tipu ( $r = 0,327$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 3 lentelę). Tęstinis įsipareigojimas rodo, kad darbuotojams yra svarbiausi ekonominiai motyvai, todėl jie paliks organizaciją, kai tik bus pasiūlytas naudingas finansiškai sandoris. Todėl siekiant mažinti darbuotojų kaitą, būtina valdyti kylantį stresą.

*Vadovavimo sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Koreliacinė analizė rodo, kad egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys tarp vadovavimo ir emocinio įsipareigojimo tipo ( $r = 0,493$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 3 lentelę). Galima daryti prielaidą, kad netinkamas vadovavimas, vadovų požiūris į

darbuotojus turi įtakos jų emociniam įsipareigojimui – jeigu vadovas atidus, rūpinasi darbuotojais – šis įsipareigojimo tipas stiprėja.

Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse egzistuoja silpnas ryšys tarp *tęstinio įsipareigojimo* tipo ir *vadovavimo* ( $r = 0,219, p < 0,01$ ) (žr. 3 lentelę). Tarpusavio priklausomybė rodo, kad netinkamas vadovavimas ir vadovo požiūris į darbuotojus gali susilpninti tęstinį įsipareigojimą, todėl darbuotojai dar greičiau apsispręs palikti organizaciją.

*Atlygio už darbą sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Pastebėta, kad organizacinis darbuotojų kaitos veiksnys – atlygis už darbą – silpnai siejasi su emocinio įsipareigojimo tipu ( $r = 0,191, p < 0,01$ ) (žr. 3 lentelę). Organizacija, kuri patenkina savo darbuotojų poreikius ir lūkesčius, bei taiko ne tik materialinį, bet ir moralinį atlygį, skatina darbuotojus likti ir stiprina emocinį įsipareigojimą.

*Karjeros galimybių sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Tyrimu nustatyta, kad darbuotojų kaitą didinantis veiksnys – karjeros galimybės – Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonės silpnai siejasi su emocinio įsipareigojimo tipu ( $r = 0,150, p < 0,01$ ) (žr. 3 lentelę). Tai atskleidžia, kad darbuotojai nori vystyti karjerą tokioje organizacijoje, kurioje sutampa jų asmeninės ir organizacijos vertybės ir tikslai, nes tai yra emocinio įsipareigojimo pagrindas.

*Darbo sąlygų sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad organizacinis kaitos veiksnys – darbo sąlygos – silpnai siejasi su normatyvinio įsipareigojimo tipu ( $r = 0,183, p < 0,01$ ) (žr. 3 lentelę). Normatyvinis įsipareigojimas gali būti įgyjamas per tam tikrą laiką, t. y. organizacija turi pelnyti darbuotojų pasitikėjimą. Darbo sąlygų gerinimas organizacijoje turi atliepti darbuotojų poreikius, taip mažinant šio veiksnio įtaką kaitai ir didinant normatyvinį įsipareigojimą.

*Nepasitenkinimo darbu sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Koreliacinė analizė rodo, kad egzistuoja silpnas tiesioginis ryšys tarp nepasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo tipo ( $r = 0,142, p < 0,01$ ) (žr. 3 lentelę). Emocinis įsipareigojimas yra tiesiogiai susijęs su emocijomis ir pasitenkinimu, todėl kai darbuotojai nėra patenkinti darbu, jų emocinis įsipareigojimas silpnėja.

Analizuojant *individualių darbuotojų kaitos veiksnių ryšį su organizaciniu įsipareigojimu*, pastebėta sąveika su *testinio įsipareigojimo tipu* (žr. 4 lentelę).

Stipriausią ryšį su organizaciniu įsipareigojimu turi amžius ( $r = 0,578, p < 0,01$ ) ir užimamos pareigos ( $r = 0,510, p < 0,01$ ). Kiti veiksniai – lytis ( $r = 0,083, p < 0,01$ ), išsilavinimas ( $r = 0,177, p < 0,01$ ) ir šeiminė padėtis ( $r = 0,133, p < 0,01$ ) turi silpną ar labai silpną tiesioginį ryšį su organizacinio įsipareigojimo tipais.

**Individualių kaitos veiksnių sąveika su organizaciniu įsipareigojimu**

	A	L	IŠ	Š	P	EI	TI	NI
<b>A</b> Pearson Correlation	1	,119	,132*	,125*	,143*	-,578**	-,276**	-,152*
Sig. (2-tailed)		,054	,032	,043	,020	,004	,004	,014
N	264	264	264	264	264	264	264	264
<b>L</b> Pearson Correlation	,233**	1	,266**	,280**	,086	-,040	-,083	-,021
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,166	,513	,007	,728
N	264	264	264	264	264	264	264	264
<b>IŠ</b> Pearson Correlation	,098	,266**	1	,349**	,314**	-,028	-,177**	-,078
Sig. (2-tailed)	,113	,000		,000	,000	,647	,004	,204
N	264	264	264	264	264	264	264	264
<b>Š</b> Pearson Correlation	,236**	,280**	,349**	1	,454**	,037	-,133*	,069
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,548	,001	,265
N	264	264	264	264	264	264	264	264
<b>P</b> Pearson Correlation	,283**	,086	,314**	,454**	1	-,059	-,519**	-,219
Sig. (2-tailed)	,000	,166	,000	,000		,343	,000	,003
N	264	264	264	264	264	264	264	264

čia: A – amžius, L – lytis, IŠ – išsilavinimas, Š – šeiminė padėtis, P – užimamos pareigos, EI – emocinis įsipareigojimas, TI – tęstinis įsipareigojimas, NI – normatyvinis įsipareigojimas.

Toliau tyrimo rezultatai analizuojami pagal atskirų individualių kaitos veiksnių sąveiką su organizaciniu įsipareigojimu.

*Amžiaus sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad egzistuoja vidutinio stiprumo tiesioginis ryšys tarp amžiaus ir emocinio įsipareigojimo tipo ( $r = 0,578$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 4 lentelę). Didžioji dalis Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbančių darbuotojų yra vyresnio amžiaus. Nustatyta, kad tokie darbuotojai rečiau keičia darbą, turi ilgametę darbo patirtį ir yra labiau prisirišę prie organizacijos (žr. 16 pav.). Galima daryti prielaidą, kad emocinis įsipareigojimo tipas priklauso nuo darbuotojų amžiaus.

Pastebėta, kad *amžius* turi silpną tiesioginį ryšį su *tęstiniu įsipareigojimo* tipu ( $r = 0,276$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 4 lentelę). Tęstinį įsipareigojimą gali jausti įvairaus amžiaus darbuotojai – vyresni, nes jiems sunku susirasti kitą darbą, jaunesni – dėl didesnių galimybių kitose organizacijose.

*Užimamų pareigų sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Tyrimo duomenų koreliacinės analizės metu nustatyta vidutinio stiprumo ryšys tarp užimamų pareigų ir tęstinio įsipareigojimo tipo ( $r = 0,519$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 4 lentelę) Tęstinis įsipareigojimas rodo, kad darbuotojams yra svarbus ekonominis atlygis ir jeigu organizacija negali pasiūlyti geresnių pareigų, kurios garantuoja didesnę atlygį už darbą, jie ima ieškoti geresnių alternatyvų.

*Užimamos pareigos* pasižymi silpnu tiesioginiu ryšiu su *normatyviniu įsipareigojimo* tipu ( $r = 0,219$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 4 lentelę). Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojai, užimantys aukštesnes pareigas, rečiau galvoja apie darbo keitimą (žr. 15 pav.). Tokiems darbuotojams sudaromos geresnės darbo sąlygos, jie turi didesnes perspektyvas, todėl labiau vertina



organizacijos teikiamas naudas. Galima daryti prielaidą, jog nuo užimamų pareigų tiesiogiai priklauso darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas.

*Lyties sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Pastebėta, kad lytis turi silpną tiesioginį ryšį su tęstiniu įsipareigojimu ( $r = 0,083$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 4 lentelę). Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse atliktas tyrimas atskleidė, kad moterys rečiau keičia darbą (žr. 12 pav.), nors darbdaviai stengiasi pasiūlyti geresnes darbo sąlygas tiek vyrams, tiek moterims. Tikėtina, jog vienos lyties protegavimas didina kitos lyties individų tęstinio įsipareigojimo silpnėjimą ir gali didinti darbuotojų kaitą.

*Išsilavinimo sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Nustatyta, kad silpnas ryšys egzistuoja tarp išsilavinimo ir tęstinio įsipareigojimo tipo ( $r = 0,177$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 10 priedą). Didžioji dalis (61 proc.) tyrimo dalyvių (žr. 1 lentelę) turi aukštesnįjį (aukštąjį neuniversitetinį) ar aukštąjį išsilavinimą, todėl jiems sudaromos didesnės įsidarbinimo galimybės. Dėl šios priežasties atsiranda ryšys su tęstiniu įsipareigojimu, kuris remiasi gaunama nauda.

*Šeiminės padėties sąveika su organizaciniu įsipareigojimu.* Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad egzistuoja silpnas ryšys tarp šeiminės padėties ir tęstinio įsipareigojimo ( $r = 0,133$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 4 lentelę). Sukūrus / turint šeimą finansiniai aspektai tampa ypač svarbūs, o tai lemia tęstinį darbuotojų įsipareigojimą ir jei organizacija nepajėgi patenkinti darbuotojų finansinių poreikių, jie bus linkę keisti darbą.

*Apibendrinant Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveiką galima teigti, kad vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tarp organizacinių kaitos veiksnių – streso, vadovavimo ir emocinio įsipareigojimo bei individualių kaitos veiksnių – amžiaus su emociniu įsipareigojimu ir užimamų pareigų su tęstiniu įsipareigojimu. Pastebėta, kad organizaciniai kaitos veiksniai turi stipresnį ryšį su emociniu įsipareigojimu, o individualūs – su tęstiniu. Tai reiškia, kad emocinis įsipareigojimo tipas gali būti vystomas mažinant organizacinių kaitos veiksnių (pvz., streso, vadovavimo) įtaką. Siekiant sumažinti individualių kaitos veiksnių įtaką darbuotojų apsisprendimui keisti darbą, organizacija turėtų vystyti emocinį ar normatyvinį darbuotojų įsipareigojimą.*

#### **4.6. Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos modelis Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse**

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais, sukonstruotas darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos modelis (žr. 21 pav.), kuriame atsispindi organizacinių (streso, vadovavimo, atlygio už darbą, karjeros galimybių, nepasitenkinimo darbu ir darbo sąlygų) bei individualių (amžiaus, lyties, šeiminės padėties, išsilavinimo ir užimamų pareigų) kaitos veiksnių ir

organizacinio įsipareigojimo tipų (emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo) tiesioginė priklausomybė.

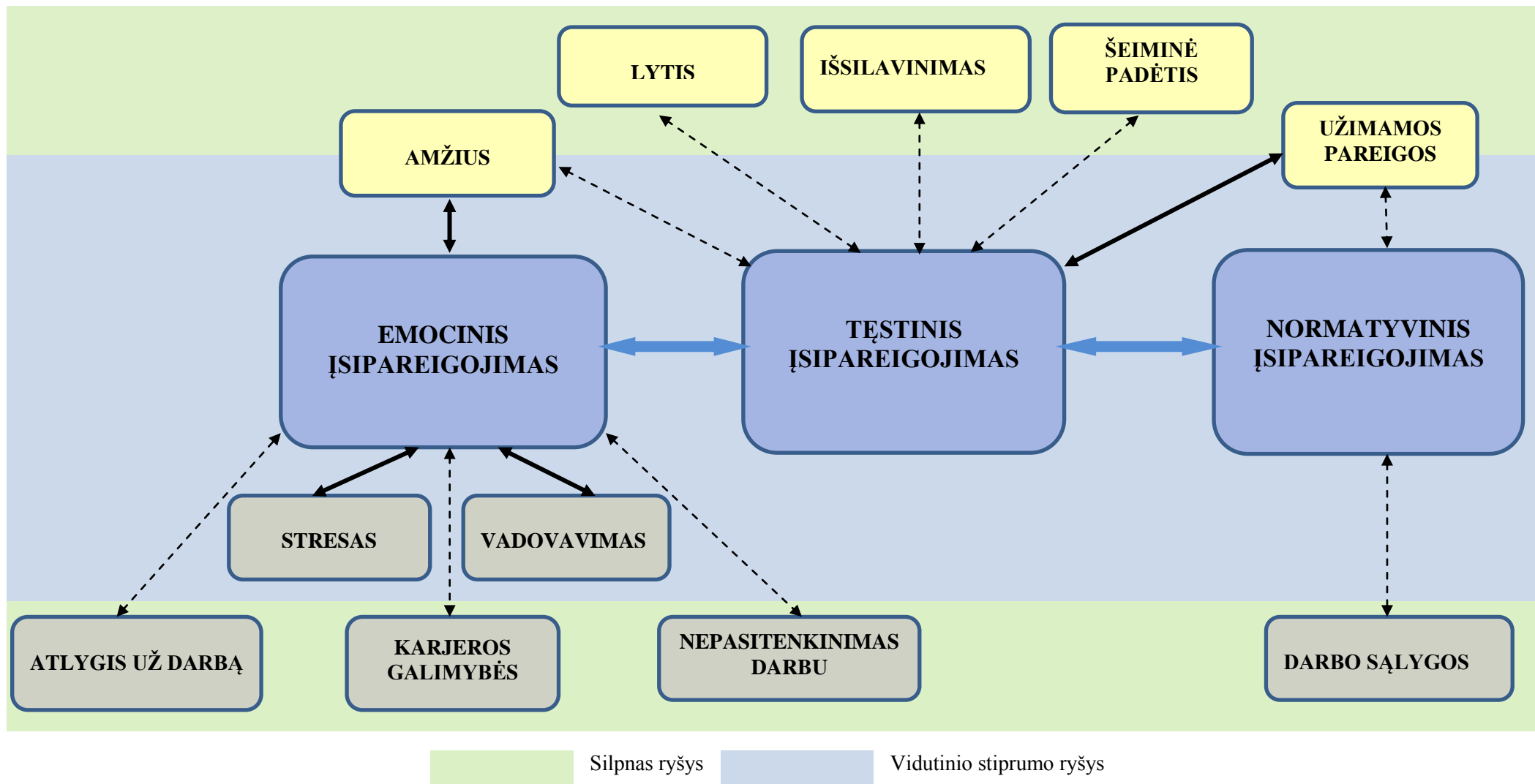
Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos modelis Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse grindžiamas tuo, kad egzistuoja tarpusavio ryšiai tarp kaitos veiksnių ir organizacinio įsipareigojimo tipo: organizaciniai kaitos veiksniai ir individualus kaitos veiksnys – amžius siejasi su emocinio įsipareigojimo tipu, individualūs veiksniai – su tęstinio įsipareigojimo tipu. Darbo sąlygos (organizacinis kaitos veiksnys) ir užimamos pareigos (individualus kaitos veiksnys) yra susiję su normatyviniu įsipareigojimo tipu.

Remiantis sukonstruotu darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos modeliu galima teigti, kad organizacijos, siekiančios vystyti darbuotojų emocinį įsipareigojimą turi atsižvelgti į darbuotojų amžių, streso priežastis bei vadovavimą. Vyresni darbuotojai, kurie dažniausiai ilgą laiką dirba organizacijoje, yra įsipareigoję emociškai, todėl net palikę organizaciją, yra linkę grįžti. Iš jaunų darbuotojų sunku tikėtis tokio įsipareigojimo dėl ekonominių veiksnių reikšmės jų apsisprendimui likti organizacijoje ar keisti darbą, nes juos su organizacija sieja tęstinis įsipareigojimas. Jeigu organizacija turi galimybių suteikti darbuotojams juos tenkinantį atlygį už darbą (tiek materialinį, tiek moralinį), karjeros galimybes bei užtikrinti pasitenkinimą darbu, jų emocinis įsipareigojimas stiprėja. Visgi, nepaisant amžiaus, darbuotojų emocinį įsipareigojimą labiausiai veikia stresnės situacijos bei netinkamas vadovavimas.

Individualūs kaitos veiksniai yra tiesiogiai susiję su tęstiniu įsipareigojimo tipu (žr. 21 pav.). Tai rodo, kad darbuotojai dirba organizacijoje tol, kol jiems tai naudinga. Tęstinis įsipareigojimas priklauso nuo darbuotojų amžiaus, lyties, išsilavinimo ir šeiminės padėties, tačiau stipriausią ryšį su šiuo įsipareigojimo tipu turi užimamos pareigos – kol organizacija gali pasiūlyti pareigas, kurios tenkina individo poreikius, tol jis bus įsipareigojęs organizacijai. Individualius veiksnius yra sudėtinga paveikti, todėl organizacija turi atsižvelgti į kiekvieno individo poreikius.

Normatyvinis įsipareigojimas – darbuotojo „pareiga“ organizacijai. Kol individas mano, kad organizacija, pasitikėdama juo, suteikė jam tam tikras pareigas, tol jaučiasi „skolingas“ ir dirba organizacijoje. Tačiau tik grąžinus „skolą“, darbuotojo nuostatos gali pasikeiti. Taip pat ir su darbo sąlygomis – jei organizacija rūpinasi darbo sąlygomis, darbuotojas jaučia pareigą atsidėkoti jai.

Taigi, nors individualių kaitos veiksnių raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse yra didesnė, tačiau jie siejasi su tęstinio įsipareigojimo tipu, kas rodo, kad organizaciją ir individą sieja tik ekonominiai saitai. Į šį darbuotojų įsipareigojimo tipą, investuoti neverta, nes visada atsiras darbdavys, galintis pasiūlyti geresnę alternatyvą. Organizacija, siekianti išlaikyti geriausius darbuotojus, turėtų vystyti jų emocinį įsipareigojimą, kuris turi stipriausią ryšį tarp organizacijos ir individo.



21 pav. Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos modelis Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir apibendrinus atlikto darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimo rezultatus galima, daryti tokias išvadas:

1. Darbuotojų kaita moksliniame kontekste apibrėžiama kaip organizacijos veiklai įtakos turintis procesas (natūralus arba planuotas, nulemtas socialinių dėsnių ir mechanizmų, siejamas su darbuotojo poreikių patenkinimo lygiu organizacijoje), teigiamas arba neigiamas, vykstantis organizacijos viduje ar išorėje. Be to, kaita gali būti savanoriška ir nesavanoriška, kaip rodiklis, padedantis nustatyti darbuotojų, ateinančių į organizaciją ir išėinančių iš jos, santykį. Visgi, dažniausiai darbuotojų kaita yra traktuojamas kaip neigiamas ir brangiai organizacijai kainuojantis reiškinys, kurį būtina valdyti.

2. Mokslinėje literatūroje išskiriami šie organizaciniai darbuotojų kaitos veiksniai: atlygis už darbą (organizacijos moralinis ir materialinis atlygis darbuotojui, kuris skatina darbuotojus likti organizacijoje ar ieškoti kito darbo); karjeros galimybių stoka; darbo sąlygos (ne tik darbo vieta, ar priemonės, bet ir organizacijos požiūris į darbuotojų poreikius); stresas (mažina darbo efektyvumą, didina organizacijos kaštus ir tikimybę, kad darbuotojai paliks organizaciją, nors gali veikti ir kaip stimulus); nepasitenkinimas darbu, kurį sukelia neadekvatus darbo užmokestis, netinkamos darbo sąlygos, stresas, netinkamas vadovavimas ir kt.; vadovavimas (vadovo požiūris į darbuotojus, jo asmeninės savybės ir vadovavimo stilius).

3. Darbuotojų kaitą lemia tokie individualūs darbuotojų kaitos veiksniai: amžius (jaunesni darbuotojai yra linkę dažniau keisti darbą nei vyresni); lytis (moterims yra sudėtingiau susirasti darbą ir sulaukti tokio pat įvertinimo kaip vyrams, jos gauna mažesnę atlygį už darbą, nors dažniau keičia darbą dėl moralinių ar šeiminių priežasčių); išsilavinimas (kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus linkęs keisti darbą); šeiminė padėtis (neturintys šeimų darbuotojai yra linkę dažniau keisti darbą, nei turintys, nors turintys šeimas darbuotojai dažniau palieka darbą dėl geresnio atlygio naujoje organizacijoje); užimamos pareigos (kuo darbuotojų pareigos aukštesnės, tuo rečiau jie yra linkę keisti organizaciją / darbą).

4. Viena iš darbuotojų kaitą mažinančių priemonių yra darbuotojų organizacinis įsipareigojimas, kuris moksliniame kontekste apibrėžiamas kaip asmens laisvės apribojimas / laisvas žmogaus apsisprendimas; organizacijos misijos, vizijos, vertybių ir tikslų pripažinimas; darbuotojo psichologinis, emocinis, funkcinis prisirišimas; ryšys susaistantis individą su tam tikra organizacija; darbuotojo ir organizacijos sąveika / sinergija; individo tapatinimasis / susitapatinimas su organizacija; noras / siekis išlikti organizacijos nariu.

5. Moksliaame kontekste pateikiama didelė įvairovė organizacinį įsipareigojimą aiškinančių modelių, tačiau dažniausiai pateikiamas ir tyrimuose naudojamas Allen ir Meyer (1990) trijų komponentų (multidimensinis) modelis, kuris apima: emocinį įsipareigojimą (darbuotojai nėra linkę keisti organizacijos / darbo, nes jaučia jai pagarbą, o darbuotojų ir organizacijos vertybės, tikslai bei požiūriai sutampa); normatyvinis įsipareigojimas (darbuotojai jaučia įsipareigojimą organizacijai, nes mano, kad tai yra teisinga); tęstinis įsipareigojimas (darbuotojų ketinimus likti organizacijoje lemia ekonominiai motyvai ir kitų darbo alternatyvų stoka).

6. Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo raiškos bei sąveikos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimas atskleidė, kad:

- individualūs kaitos veiksniai turi didesnę įtaką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų kaitai, lyginant su organizaciniais veiksniais;
- didžiausią įtaką darbuotojų kaitai turi organizacinis kaitos veiksnys – stresas ir individualus kaitos veiksnys – lytis;
- Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojai pasižymi emociniu ir tęstiniu įsipareigojimo organizacijai tipais;
- darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimas atskleidė, kad organizaciniai kaitos veiksniai (ir individualus kaitos veiksnys – amžius) yra tiesiogiai susiję su darbuotojų emociniu įsipareigojimu, o individualūs – su tęstiniu. Normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas yra susijęs su darbo sąlygomis (organizaciniu kaitos veiksniumi) ir jų užimamomis pareigomis (individualiu kaitos veiksniumi).

7. Remiantis sukonstruotu darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos modeliu galima teigti, kad siekiant sumažinti darbuotojų kaitą ir išlaikyti geriausius darbuotojus Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, rekomenduotina stiprinti emocinį jų įsipareigojimą, pasižymintį stipriausiu organizacijos ir individo tarpusavio ryšiu.

## LITERATŪRA

- Abbasi, M. S., Hollman, K. W. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*. No. 29 93, 333-342.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. No. 63., 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Allen, N. J. (2006). Organizational Commitment. Encyclopedia of Career Development. Ed. J. H. Greenhaus, G. A. Callanan. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California. 582–586.
- Andrikienė, L., Vaičiūnienė, R. (2016). Lyčių nelygybė Lietuvoje: analizė ir vertinimas remiantis Lyčių lygybės indeksu 2015 (EIGE). *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*. 2016 7 (1)
- Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1–14.
- Ashman, I. (2007). An investigation of the British organizational commitment scale: A qualitative approach to evaluating construct validity. *Management Research News*. Vol. 30. No. 1. 5-24.
- Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo pradmenys*. Kaunas: Technologija.
- Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvejui. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 22 (3). Research papers. 1-14.
- Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: Technologija.
- Bar-Hayim, A., Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13. No. 4. 379-387.
- Bateman, T. S., Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. 27, 95-112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. Vol. 6.6 32-40.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 27: 645–663.
- Bernišienė, I., Vveinhartd, J., Tijūnaitė, R. (2004). Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojo motyvacijai. *Ernesto Galvanausko konferencija. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 41-46.
- Beverly, K., Sharon, J. (2006). *Mylėkite juos arba prarasite: priverskite gerus žmones pasilikti*. Vilnius: Alma littera.
- Birchfield, R. (2001). Cutting Employee Turnover Costs. *Management Magazine*. No. 10, 241-263.
- Borstorff, P. C., Marker, M. B. (2007). Turnover Drivers and Retention Factors Affecting Hourly Workers: What is Important? *Management Review: An International Journal*. No. 1(2), 14-27.
- Boselie, P., Veld, M. (2012). Human Resource Management and Commitment in Dutch Child Day Care. *Administration in Social Work*. 189-211.
- Bowen, C.F., Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*. 39 no. 1, 12-25.
- Brown, R. B. (1997). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the

- existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*. 49 (3), 230–251.
- Bučiūnienė, I. (2006) Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. *Vadovo pasaulis*. 8-10.
- Bukšnytė-Marmienė, L., Endriulaitienė, A., Gustaitienė, L., Genevičiūtė-Janonienė, G., Jarašiūnaitė, G., Stelmokienė, A. (2015). Psichosocialiniai veiksniai, prognozuojantys darbuotojų požiūrį į socialines paslaugas teikiančių organizacijų plėtrą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2015*. 74, 25-40.
- Butali, N. D., Wesang'ula, P. M., Mamuli, L.C. (2013). Factors Causing Staff Turnover at Masinde Muliro University of Science and Technology. *Greener Journal of Social Sciences*. No. 3(1), 67-74.
- Carmeli, A., Weisberg, J. (2006). Exploring Turnover Intentions Among Three Professional Groups of Employees. *Human Resource Development International*. No. 9, 191-206.
- Cirtautienė, L., Meslininienė, G. *Dažnai keičiate darbą? Kodėl?* [Žiūrėta 2016-06-01]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/gyvenimas/karjera/daznai-keiciate-darbus-kodel.d?id=17792441>
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1991). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): *Journal of Personality Assessment*. 64, 21-51.
- Cooney, J., Hartley, J. (1991). Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resources Management Journal*. Vol. 1, no. 3, 18–32.
- Cotton, C., Worman, D., Line, F. (2008). *Managing an ageing workforce. The role of total reward*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Čiutienė, R., Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2013-68, 27-40
- Čiutienė, R., Sakalas, A., Neverauskas, B. (2006). Influence of personnel interests on formation of modern career. *Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics* (5): 99–106.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Prisirišimo sąvoka. [Žiūrėta: 2016-01-20]. Prieiga per internetą: <http://dz.lki.lt/search/>
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Ryšio sąvoka. [Žiūrėta: 2016-02-20]. Prieiga per internetą: <http://dz.lki.lt/search/>
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Sąveikos sąvoka. [žiūrėta: 2016-02-10]. Prieiga per internetą: <http://dz.lki.lt/search/>
- De Raad, B. (2000). *The big five personality factors*. Gottingen: Hogrefe and Huber.
- Dereškevičiūtė, E. (2000). *Pradinių sąlygų ir grupės procesų įtaka komandos efektyvumui*. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
- Dikčius, V. (2005). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija.
- Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos: monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Diskienė, D., Tamoševičienė, K. (2014). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai*. 89-102 p.
- Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Dubinas, V. (2010). Darbuotojų ir klientų lojalumo reikšmė strateginiame organizacijos valdyme. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1(17), 43-50.
- Dunham, R. B.; Grube, J. A.; Castañeda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*. Vol 79(3), Jun, 370-380.
- Elizur, D., Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of*

- Manpower*. Vol. 22. No. 7. 593 – 599.
- Erdheim, J., Wang, M., Zickar, M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*. Vol. 41 (5), 959–970.
- Etzioni, A. (1961). *A comparatt'Ve analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Ferris, K. R., Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*. Vol. 36, 87-99.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Social Psychology* 143 (6), 789–791.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo Transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*. 2010 41, 50 - 67.
- Genevičiūtė – Janonienė, G. (2015). *Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms: daktaro disertacija*. Vytauto didžiojo universitetas. [žiūrėta 2016-04-16]. Prieiga per internetą: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:11573148/datastreams/MAIN/content>
- Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A., Skučaitė, R. (2015). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys? *Psichologija*. 77-90.
- Gerikienė, V. (2009). Bendruomenės slaugytojų pasitenkinimo darbu sąsajos su jų kaita, pasididžiavimu savo profesija ir darbovieta. *Lietuvos bendrosios praktikos gydytojas*. Tomas XIII, Nr. 6–8, 383-388.
- Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 16, 743-752.
- Goftaitė, J. (2011). Psichosocialiniai rizikos arba darbo veiksniai. *Statyba: 14-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2011 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys*.
- Gortner, H. F., Mahler, J., Nicholson, J. B. (1987) *Organization Theory– A Public Perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Gražulis, V., Bazienė, B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė). *Filosofija.Sociologija*. Nr. 4. 344-353.
- Grdinovac, J. A., Yancey, G. B. (2012). How Organizational Adaptations to Recession Relate to Organizational Commitment. *Psychologist-Manager Journal*. 15(1), 6-24.
- Greenberg J., Baron R.A. (2000) *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work (3th ed.)*. London: Allyn and Bacon.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century, *Academy of Management Executive* 10(4): 8–16.
- Harvey, D. F., Brown, D. R. (1992). An Experiential Approach to Organization Development. *4th ed. Prentice- Hall, Englewood Cliffs*. NJ. 445 p.
- Holtom, B.C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*. No. 3(44), 337-352.
- Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17. No. 4. 555-573.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed.)*. No. 2, 445-506. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.



- Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1994). The commitment trust theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–38.
- Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. Nr. 3(1), 31-58.
- Iverson, R. D., Buttigieg, D. M. (1993). Affective, normative and continuance commitment: can the “right kind“ of commitment be managed? *Journal of Management Studies*. Nr. 36(3), 307-333.
- Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors, and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 10, No. 3. 247-266.
- Jasinskas, E., Simanavičienė, Ž., Noreikaitė, N. (2002). Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: KTU, Nr. 16. 521-526.
- Jewell, B. R. (2002). *Integrated verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press.
- Joshi, A. W., Stump, R. L. (1999). Determinants of commitment and opportunism: integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory. *Revue Canadienne des Sciences de l'administration*. 16 (4), 334–352.
- Jyothi S. V., Jyothi P., (2012). Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women, *Advances In Management*, 5(6). 35-45.
- Jucevičienė, P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Judge, T. A., Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, 797–807.
- Juodytė, A. (2007). *Žurnalistų darbo apmokėjimo schemas: nuo atlyginimo iki ekonominio spaudimo*. Klaipėda: Tiltai. Nr. 2.
- Kairienė, B., Jančaitytė, R., Kolbergytė, A. (2009). Darbdavių požiūris į apmokamo darbo ir šeimos vaidmenų derinimo galimybes Lietuvoje. *Socialinis darbas* Nr. 8(1), 28-37.
- Kanter, L. (1968) Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. Vol. 33, No. 4 (Aug., 1968), 499-517.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*. Vol. 86, 119–238.
- Karakus, M., Aslan, B. (2009). Teachers' commitment focuses: a three-dimensional view. *Journal of Management Development*. 28 (5), 425–438.
- Kardelis, K., (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas:LKKA.
- Kavaliauskienė, Ž. (2009), Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (15), 82–93.
- Kavaliauskienė, Ž. (2011) Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2(22) 6-14.
- Kavaliauskienė, Ž. (2011b). Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai matavimo specifika. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2011. Nr. 5 (29). *Research papers*. 96-103.
- Kavaliauskienė, Ž. (2012), Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *Research papers*. 1 (30), 72-80.
- Kavaliauskienė, Ž. (2015), Konceptuali darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai veiksmų klasifikacija. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*. (2015/15), 73-80.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., Cooper, J. T. (2009). *Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments*. In *Commitment in organizations*.

- Accumulated wisdom and new directions, ed. Klein, H. J., Becker, T. E., Meyer, J. P. New York: Routledge.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. Volume 58, Issue 2, 281–342.
- Kulvinskienė V. R., Bandzienė A. (2008). Streso darbe ekonominis kontekstas. *Ekonomika*. Nr. 82, p.75-90.
- Kumpikaitė, V., Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimo didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 13, 374-380.
- Kuria, S., Alice, O., Wanderi, P. M. (2012). Assessment of Causes of Labour Turnover in Three and Five Star-Rated Hotels in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. No. 15(3), 311-317.
- Kuprytė, J., Salatkienė, A. (2011). *Įvairovė įmonėse: kaip pritraukti ir išlaikyti skirtingus darbuotojus*. Vilnius: VšĮ „SOPA“.
- Lau, C. M.; Chong, J. (2002). The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: evidence from the financial services sector. *Advances in Accounting Behavioral Research*, vol. 5, 183–211.
- Levanaitė, R., Raubickas, L. (2010). Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (26), 104-114.
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. (2003). Normalių darbo sąlygų užtikrinimas (2016-04-01). [žiūrėta 2016-02-02]. Prieiga per internetą <http://www.infolex.lt/ta/27274:str191>>.
- Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas (2016). Lietuvos gyventojų išsilavinimas. [žiūrėta 2017-04-08]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=1767&status=A>
- Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas (2016). Lietuvos gyventojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį metų pradžioje. [žiūrėta 2017-01-17]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=ed91aa59-cc77-4d09-abbd-d3a2a9b2886f>
- Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas. Lietuvos paslaugų sektoriaus įmonės. [žiūrėta 2016-12-29]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=2602&status=A>
- Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas. Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus įmonės. [žiūrėta 2016-12-29]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=e7f9d4dc-3ba3-48fd-8588-7230ed6e7dfa>
- Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Profesijų klasifikatorius. [žiūrėta 2017-03-18]. Prieiga per internetą <http://profesijuklasifikatorius.lt/?q=lt/pagrindinesgrupesinf>
- Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija
- Martin, S. S. (2008). Relational and economic antecedents of organisational commitment. *Personnel Review*. 36 (6), 589–608.
- Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Mathieu, J. E.; Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. Vol 108(2), Sep 1990, 171-194.
- Mažeikienė, J. (2013). Darbuotojų kaita kitais metais pasieks neregėtas aukštumas. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2016-06-18]. Prieiga per internetą <http://vz.lt/archive/article/2013/8/10/darbuotoju-kaita-kitais-metais-pasieks-naujas-aukstumas>

- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Nr. 4(78), 538-551.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: towards a general model. *Human Resource Management Review*. 11, 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61 (1), 20–52.
- Mikalajūnienė, I. (2006). Stresas darbo vietoje ir jo pasekmės. [žiūrėta 2016-06-09]. Prieiga per internetą [http://www.profsajunga.org/index.php?view=article&catid=37%3Aaktualijos&id=148%3Astresas-darbo-vietoje-ir-jo-pasekms&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=1](http://www.profsajunga.org/index.php?view=article&catid=37%3Aaktualijos&id=148%3Astresas-darbo-vietoje-ir-jo-pasekms&format=pdf&option=com_content&Itemid=1)
- Misiūnas, M., Stravinskienė, I. (2010). Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas. *Aukštojo mokslo kokybė*. Nr. 7, 132-154.
- Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*. Vol.29 No.3, 314-328.
- Morrow, P. (1983). Concept Redundancy ir Organisational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*. Vol. 8. No. 3, 486-500.
- Mottaz, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*. Vol. 28, no. 4, 541–558.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p. 224–247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nortier, F. (1995). A new angle on coping with change: managing transition. *Journal of Management Development*. No. 4, 32-46.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 19–31.
- Ongori, H. A. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*. June, 49-54.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3), 492–499.
- OVC Consulting, (2016). Dažniausios darbuotojų išėjimo iš darbo priežastys. [žiūrėta 2017-01-17]. Prieiga per internetą <http://ovc.lt/naujienos/tyrimo-rezultatai-del-ko-organizacija-palieka-skirtingu-kartu-darbuotojai/>
- Pagojutė, I. (2006). Konsultantų pasitenkinimo darbu didinimas organizacijoje. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [Žiūrėta 2016-06-01]. Prieiga per internetą [http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2006/kaimo\\_pletra/Pagojute%20Inga.pdf](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2006/kaimo_pletra/Pagojute%20Inga.pdf)
- Pakalkaitė, L. (2006). Emocinis įsipareigojimas. *Vadovo pasaulis*. 6, 15-16.
- Passarelli, G. (2011). Employees' Skills and Organisational Commitment. *International Business Research*. Vol. 4. No. 1, 28-42.
- Peters, L. H., Bhagot, R. S., O'Connor, E. J. (1981). An Examination of the Independent and Joint Contributions of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Intentions to Quit. *Group and Organization Studies*. 6., 73-82.
- Petkevičiūtė, N. (2013). *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva*. Kaunas: VDU.

- Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 179–193.
- Pilkauskaitė – Valickienė, R., Valickas, A., Sinkievič, B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Socialinis darbas*. Nr. 6 (2), 115-122.
- Pociūtė B., Bulotaitė, L., Bliumas R. (2008). Universitetų dėstytojų darbo ir streso ypatumai. *Acta paedagogica Vilnensia*. t.21, 208-220.
- Podnar, K., Golob, U. (2015). The twin foci of organizational identification and their relevance for commitment: a study of marketing communications industry. *Journal of Business Economics & Management*, 16 (1), 214–227.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, No. 5. 224-247.
- Prakapienė, D., Malovikas, A. (2006). Pokyčių valdymas švietimo institucijose. *Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos*. Nr. 6, 83-91.
- Price, J.L (1977). *The study of turnover, 1st edition*. Iowa state university press. IA 10-25.
- Pundzienė, A. (2002). *Kaitos psichologinių veiksnių modeliavimas organizacijoje: daktaro disertacijos santrauka*. Kaunas: VDU.
- Quinn, J. B., (1980). *Strategies for change– logical incrementalism*. USA: Michigan university.
- Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*. Vol. 47 (3), 350–367
- Rana, I. (2010). Asmens ir darbo suderinamumo bei įsipareigojimo organizacijai sąsajos. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*. 6, 139–154.
- Rifai, H. A. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behaviour. *Gadjah Mada International Journal of Business*, vol. 7, no. 2, 131–154.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai. 2-as leidimas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Robinson, J. (2008). Turning Around Employee Turnover. *The Gallup Management Journal*. [Žiūrėta 2016-06-18]. Prieiga per internetą <http://www.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>
- Russell, K. (2001). Retaining High-Performance Employees During Organizational Change. *Human Resources*. No. 4, 17-18.
- Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as motivating force. *Academy of Management Review*. 6 (4), 589–599.
- Shukla, S., Sinha, A. (2013). Employee Turnover in Banking Sector: Empirical evidence. *Journal of Humanities And Social Science*. No. 11(5), 57-61.
- Sneed, J., Herman, C. M. (2001). Influence of Job Characteristics and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Hospital foodservice Employee. *Journal of the American Dietetic Association*. 90(8), 1072-1076.
- Stallworth, H. L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*. 19 (7), 945–955.
- Stancikienė, A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 29. 107-113.
- Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., Šimelytė, A. (2010). Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. *Verslas:teorija ir praktika*. 11(2), 151–158.

- Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22, 46–56.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Stubinger, M. 2003. *Sozialmanagement /4/ Personalmanagement*. Koln: Fortis-Verl.
- Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Šimanskienė, L., Župerkienė, E. (2013). *Darnus vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Šunokaitė, A. (2008). Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai. [žiūrėta 2016-06-21]. Prieiga per internetą <http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinima-darbu-itakojantys-veiksniai>
- Tamošaitytė, A. (2005). Karjeros ambicijas lietuviai linkę nulsėpti nuo darbdavių. [žiūrėta 2016-06-19]. Prieiga per internetą [http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt\\_index/lt\\_news/lt\\_news\\_156?cache=n&ref=%2F%2Fdisp.php%2F%2Fsearch%3Fkwd%3Dorganizacijos](http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_156?cache=n&ref=%2F%2Fdisp.php%2F%2Fsearch%3Fkwd%3Dorganizacijos)
- Tarozė, I., Tarvydienė, N., Jurgutis A. (2014). Psichosocialiniai darbo veiksniai visuomenės sveikatos priežiūros specialistų darbe. *Visuomenės sveikata*. priedas Nr. 1, 104-109.
- Tičkutė, V. (2008). Darbdavių viltis sunkmečiu – įsipareigoję darbuotojai. [žiūrėta 2016-06-20]. Prieiga per internetą <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleId=4283d714-fc85-45cf-977f-61a9e016b969>
- Urbancova, H., Linhartova, L. (2011). Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss. *Journal of Competitiveness*. No. 3, 84-98.
- Urbonavičienė, I., Tvaronavičienė, M. (2008). Polinkis emigruoti: priežasčių paieškos. *Verklas: teorija ir praktika*. 9(4), 253–260
- Valackienė, A. (2002). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija.
- Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*. Vol. 41. No. 4, 349-360.
- Valickienė, R., Valickas, A., Sinkievič, B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Socialinis darbas: mokslo darbai*. Nr. 6(2), 115-12.
- Valle, S. A. M., (2002). The Phenomenon of Organizational Evolution: a Model for Analysis. *The Leadership of Organization Development Journal*. No. 4, 215-227.
- Vasu, M. L., Stewart, D. W., Garson, G. D. (1998). *Organizational behavior and public management. 3d edition*. New York: Marcel Dekker.
- Verslo žinių žodynas. Sinergijos reikšmė. [žiūrėta: 2016-06-03]. Prieiga per internetą <http://zodynas.vz.lt/Sinergija>
- Veršinskienė, R., Večkienė, N. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. (13), 250-260.
- Vuuren, M., Veldkamp, B. P., Jong, M. D. T., Seydel, E. R. (2008). Why work? Aligning foci and dimensions of commitment along the axes of the competing values framework. *Personnel Review*, 37 (1), 47–65.
- Vveinhardt, J., Kotovskienė, J. (2008), Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*. 2 (13), 184-197.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. Vol. 48 (3), 420–432.

- Wheaton, A. J. (1999). The generation of organizational commitment in a cross-cultural context. *Asia Pacific Business Review*. 6 (1): 73–103.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*. Vol. 7. 418-428.
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Monografija. -Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Zalenska, K. J., Menezes, L. M. (2007) Human resources development practices and their association with employee attitudes: between traditional and new careers. *Human relations*, 60(7), 987 – 1018.
- Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 18. Nr. 4, 105–117.
- Želvytis, R. (1998). Švietimo kaitos Lietuvoje bruožai. *Socialiniai mokslai. Edukologija*. Nr. 2, 61-68.
- Žemaitytė, K. (2006). Dėl kokių priežasčių vyksta darbuotojų migracija tarp įmonių. *Verslo renginiai ir pramogos*. Nr. 12, 9-12.
- Žiogelytė, L., Kšivickaitė, G., (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2014.70, 139-151.
- Žukauskaitė, I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 48, 153-169.
- Žukauskaitė, I., Kudabienė, N. (2011). Naujų darbuotojų kaita. Ar galima to išvengti? *Psichologija tau*. 60-62
- Župerkienė, E. (2009). Vadovų gebėjimas valdyti darbe kylantį stresą. *Verslas, vadyba ir studijos*. 312-325.
- Župerkienė, E., Babičaitė, I. (2012). Sreso kaip psichologinio rizikos veiksnio tyrimas Klaipėdos rajono ugdymo organizacijose. *Regional Formation and Development Studies*. Nr. 1(9), 166-179.

## **PRIEDAI**

1 PRIEDAS

Kaitos samprata / apibrėžimas (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Samprata	Šaltinis, metai
J. L. Price (1977)	Kaita – tai asmeninis judėjimas socialine sistema, inicijuotas pačių individų.	J. L. Price (1977)
J. Quinn (1980)	Kaita – pasikeitimai, kurie yra vykdomi siekiant tobulinti, ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus.	J. Quinn (1980)
C. L. Hullin (1991)	Kaita – tai procesas, turintis teigiamą poveikį organizacijai, susijusį su tuo, kad vykstant darbuotojų kaitai yra išgryninamas personalas, susiformuoja organizacijai lojalių darbuotojų kolektyvas, kurį skatinant didėja motyvacija, bei organizacijos bendras produktyvumas, be to, ateinant naujiems darbuotojams, organizacijoje atsiranda naujų idėjų, veiklos metodų.	C. L. Hullin (1991)
P. Jucevičienė (1994)	Kaita – kai darbuotojas pats nusprendžia keisti darbovietę, ar yra atleidžiamas darbdavio iniciatyva, dėl įvairių priežasčių.	P. Jucevičienė (1994)
F. Nortier (1995)	Kaita – tai objektyviai ir nepriklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio vykstantys pasikeitimai, organizacijos viduje ir išorėje.	F. Nortier (1995)
R. Želvys (1998)	Kaitai – tai natūralus arba planuotas, socialinių dėsnių ir mechanizmų nulemtas procesas.	R. Želvys (1998)
M. S. Abbasi, K. W. Hollman (2000)	Kaita – tai darbuotojų „sukimasis“ darbo rinkoje tarp organizacijų, darbų, verslo bei pramonės šakos ar šalies užimtumo ir nedarbo.	M. S. Abbasi, K. W. Hollman (2000)
R. Birchfield (2001)	Kaita – tai procesas, kuris sukelia neigiamas pasekmes organizacijai: didėja organizacijos patiriami įdarbinimo ir darbuotojo įtraukimo kaštai; sutrikdomas veiklos funkcijų atlikimas, sumažėja produktyvumas; nevienoda darbuotojų apkrova (vienam darbuotojui išėjus iš darbo, kiti tam tikram laikui turi perimti jo darbus ir funkcijas); bloginama darbo vietos atmosfera, prie kurios pobūdžio prisideda kiekvienas darbuotojas; išėjus darbuotojui, dalis organizacijos žinių ir kompetencijos išeina kartu su juo.	R. Birchfield (2001)

1 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje



## 1 PRIEDO tęsinys

K. Russel (2001)	Kaita – tai procesas, kuris siejamas su personalo poreikių patenkinimo lygiu organizacijoje, pirmiausia – su realizacijos, karjeros poreikių įgyvendinimu.	K. Russel (2001)
A. Pundzienė (2002)	Kaita organizacijoje psichologiniu požiūriu – tai individo perėjimas iš vienos būsenos į kitą sudėtingoje, nuolat kintančioje ir atviroje socialinėje sistemoje.	A. Pundzienė (2002)
S. A. M. Valle (2002)	Kaita gali būti laikoma naujos organizacinės tvarkos ir praktikos įgyvendinimu.	S. A. M. Valle (2002)
M. Stübinger (2003)	Kaita, tai darbo vietos keitimas, vykstantis išorėje (išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo natūralių priežasčių, išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo įmonės, išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo darbo sutarties) .	M. Stübinger (2003)
D. Prakapienė, A. Malovikas (2006)	Kaita – tai perėjimas į kitą būvį, kuris gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas.	D. Prakapienė, A. Malovikas (2006)
A. Carmeli, J. Weisberg (2006)	Kaita – tai „natūralūs“ išėjimai iš darbo vietos: studijų pradėjimas, mirtis, neįgalumo atsiradimas, išėjimas į pensiją, persikvalifikavimas ar pašaukimas į kariuomenę.	A. Carmeli, J. Weisberg (2006)
R. Pilkauskaitė – Valickienė, A. Valickas, B. Sinkievič (2007)	Kaita gali būti vertinama kaip darbuotojų nelojalumo išraiška.	R. Pilkauskaitė – Valickienė, A. Valickas, B. Sinkievič (2007)
I. Bakanauskienė (2008)	Kaita suprantama kaip darbuotojų darbo vietos keitimas geografiškai arba organizacijos viduje ( t.y. perkėlimas, paaukštinimas, pažeminimas ir atleidimas).	I. Bakanauskienė (2008)
L. Cirtautienė, G. Meslinienė (2008)	Kaita yra sąlygojama šių priežasčių: darbuotojai neatitinka užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų; pažeidžia darbo drausmę; jų netenkina blogos darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygos; trukdo sveikatos būklė; mobingas; stresas darbe ir kt.	Cirtautienė, Meslinienė (2008)
V. Gerikienė (2009)	Darbuotojų kaita galima trejopa, kai keičiama darbo vieta, kai keičiama profesija, kai išvykstama dirbti į kitas šalis.	V. Gerikienė (2009)
M. Misiūnas, I. Stravinskienė (2010)	Kaita – tai išorės procesas, kurio tikslas – kažką pakeisti.	M. Misiūnas, I. Stravinskienė (2010)
R. Levanaitė, L. Raubickas (2010)	Kaita – tai darbo jėgos persikirstymo forma, kai darbuotojas pereina iš vienos darbovietės į kitą, savo noru, arba darbdavio iniciatyva.	R. Levanaitė, L. Raubickas (2010)
R. Levanaitė, L. Raubickas (2010)	Kaita – išorinis demografinis darbuotojų judėjimas, kurį lemia darbuotojų amžius, lytis, išėjimas iš darbo dėl natūralių priežasčių, įmonės ir darbo sutarties.	R. Levanaitė, L. Raubickas (2010)

2 PRIEDAS

Organizaciniai darbuotojų kaitos veiksniai (sudaryta autorės)

Nuo organizacijos priklausantys darbuotojų kaitos veiksniai	K. Russel (2001)	B. R. Jewell (2002)	P. Zakarevičius (2003)	A. Tamošaitytė (2005)	B. C. Holtom, T. R. Mitchell, T. W. Lee, E. J. Inderrieden	K. Žemaitytė (2006)	K. Beverly, J. E. Sharon (2006)	P. C. Borstorff, M. B. Marker (2007)	H. Ongori (2007)	J. Robinson (2008)	R. Levanaitė, L. Raubickas (2010)	A. Stankevičienė, A. Liučvaitienė, A. Šimelytė (2010)	Išoraitė (2011)	I. Žukauskaitė, N. Kudabienė (2011)	H. Urbancova, L. Linhartova (2011)	S. Kuria, O. Alice, P. M. Wanderi (2012)	J. Mažeikienė (2013)	S. Shukla, A. Sinha (2013)	D. Butali, P. M. Wesang'ula, L. C. Mamuli (2013)
Atlygis už darbą		*		*		*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	
Karjeros galimybės	*			*		*	*	*	*	*	*				*	*		*	*
Darbo sąlygos	*		*					*	*	*		*	*			*		*	*
Stresas				*	*				*					*				*	*
Nepasitenkinimas darbu	*	*			*				*									*	
Vadovavimas						*	*	*	*	*	*				*			*	
Menka motyvacija	*																		
Organizacijos kultūra	*		*									*			*	*			
Darbo organizavimas		*					*												
Išėjimas iš darbo dėl vadovo veiksmų, kai jis nepatenkintas darbuotojo drausme		*																	

2 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

2 PRIEDO tęsinys

Išėjimas iš darbo dėl vadovo veiksmų, kai jis nepatenkintas darbuotojo darbu		*																
Ekonominė padėtis			*								*							
Geresnės sąlygos kitose organizacijose			*								*	*						
Darbo viršvalandžiai				*		*		*										
Konfliktinės situacijos										*								
Darbo turinys						*												
Darbo pobūdis						*												
Netinkami bendradarbiai								*						*		*		*
Darbuotojo ir darbo nesuderinamumas						*		*		*								*
Tobulėjimo galimybių stoka						*									*		*	
Lyčių diskriminavimas						*												
Nesutampančios darbuotojo ir įmonės vertybės ir lūkesčiai						*								*				

2 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

2 PRIEDO tęsinys

Previliojimas. Išėjimas pas konkurentus, dėl geresnio darbo pasiūlymo																			
Didelis darbo krūvis						*				*		*			*				
Saviraiškos stoka						*											*		
Atstovavimas darbo grupei							*												
Sudėtingas darbas							*												
Netinkama darbuotojų atranka ir samda								*			*								
Grįžtamojo ryšio nebuvimas								*							*				
Vaimens neapibrėžtumas								*											
Organizacijos nestabilumas								*											
Ryšių su organizacija trūkumas									*										
Lankstumo stoka									*						*				
Netinkamas darbo grafikas									*	*									
Nesaugumas darbe									*	*									
Valdymo stilius											*								

2 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje



## 3 PRIEDAS

## Individualūs darbuotojų kaitos veiksniai (sudaryta autorės)

Nuo organizacijos priklausantys darbuotojų kaitos veiksniai	P. Morrow (1983)	J. Mathieu ir D. Zajac (1990)	N. J. Allen, J. P. Meyer (1990)	P.T. Costa, R.R. McCrae (1991)	C. F. Bowen, S. Shoemaker (1998)	B. R. Jewell (2002)	T. A. Judge, R. Ilies (2002)	U. Raja, G. Johns, F. Ntalianis F (2004)	N. Petkevičiūtė, I. Kalina (2004)	K. Žemaitytė (2006)	J. Erdheim, M. Wang, M. J. Zickar (2006)	P. C. Borstorff, M. B. Marker (2007)	H. Ongori (2007)	Ž. Kavaliauskienė (2009)	A. Stankevičienė, A. Liučvaitienė, A. Šimelytė (2010)	G. Genevičiūtė-Janonienė, A. Endriulaitienė (2010)	I. Rana (2010)	G. Passarelli (2011)	H. Urbancova, L. Linhartova (2011)	S. Kuria, O. Alice, P. M. Wanderi (2012)	Ž. Kavaliauskienė (2012)	J. Mažeikienė (2013)
Išsilavinimas	*	*	*						*					*		*	*			*		
Lytis		*			*							*	*			*	*			*	*	
Amžius	*	*	*		*				*			*			*	*	*			*	*	
Šeiminė padėtis					*									*		*					*	
Užimamos pareigos	*		*						*								*				*	
Asmeninės savybės/bruožai				*			*	*			*										*	
Savanoriškas išėjimas iš darbo dėl ligos						*				*					*				*			
Savanoriškas ar neišvengiamas išėjimas – mirtis, pensija, liga, nėštumas, vedybos, partnerio karjera.						*						*										
Galimybių pervertinimas										*												
Vaidmens neapibrėžtumas												*										

3 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

## 3 PRIEDO tęsinys

Šeiminės padėties pasikeitimas.														*								
Asmeninės veiklos pradžia														*								
Kvalifikacijos kėlimas														*								
Gyvenamos vietos keitimas														*								
Nepasitikėjimas organizacijos vizija																	*					
Netikrumas dėl ateities																	*					
Darbo trukmė																			*			
Per didelė atsakomybė																			*			
Pokyčiai šeimoje																			*			
Užsisėdėjimas vienoje vietoje																						*
Gabumai		*																				
Darbo patirtis			*													*						
Ekstraversija				*						*												
Įgūdžiai																	*					

4 PRIEDAS

Įsipareigojimo organizacijai / organizacinio įsipareigojimo samprata (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Samprata	Šaltinis, metai
H. S. Becker (1960)	Įsipareigojimas organizacijai - tai procesas, kuriame organizacijos nariai sudaro „grupines lažybas“ su organizacija ir sujungia ankstesnius, netinkamus ir pašalinius veiksmus bei atlyginimus su nustatyta veiklos linija taip, kad asmuo netenka dalies savo laisvės dėl būsimojo elgesio.	H. C. Becker (1960)
L. G. Hrebiniak, J. A. Alutto (1972)	Įsipareigojimas organizacijai yra individo ir organizacijos sąveikos, pokyčių pusių lažybose ar įnašo per tam tikrą laiką rezultatas. Kuo mainai yra naudingesni darbuotojui, tuo stipriau šis bus linkęs jai įsipareigoti.	L. G. Hrebiniak, J. A. Alutto (1972)
L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, P. V. Boulian (1974)	Įsipareigojimas organizacijai tai tam tikra darbuotojo nuostata organizacijos, kurioje dirba, atžvilgiu, atskleidžianti, kiek individas tapatinasi su konkrečia organizacija, tiki jos vertybėmis bei tikslais, įsitraukia į organizaciją kaip į socialinę sistemą ir nori likti dirbti	L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, P. V. Boulian (1974)
R. W. Scholl (1981)	Įsipareigojimas organizacijai tai būseną, kai asmuo tapatinasi su tam tikra organizacija ir jos tikslais, nori likti organizacijoje ir dėti visas turimas pastangas dėl organizacijos.	R. W. Scholl (1981)
L.H. Peters, R.S. Bhagot, E.J. O'Connor (1981)	Organizacinis įsipareigojimas tai labiau siekis keistis, nei pasitenkinimas darbu.	L.H. Peters, R.S. Bhagot, E.J. O'Connor (1981)
H. L. Angle, J. L. Perry (1981)	Organizacinis įsipareigojimas - „vertybinis įsipareigojimas“ (pozityvi sąsaja su organizacija) ir ekonominiai mainai tarp organizacijos ir darbuotojo.	H. L. Angle, J. L. Perry (1981)
Y. Wiener (1982)	Įsipareigojimas organizacijai charakterizuojamas subjektyvios normos aspektu, išreiškiamu kaip asmeniniai moralės standartai, siejami su tam tikra elgsena, kurie nusistovi tuomet, kai asmens ir kitų, išprovokavusių šią elgseną lūkesčiai sutampa. Kuomet elgseną sąlygoja individui-organizacijai priimtini norminiai apribojimai, nutolstama nuo pradinės skatinimu ir nuobaudomis grįstos sanglaudos.	Y. Wiener (1982)



## 4 PRIEDO tęsinys

R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers (1982)	Įsipareigojimas organizacijai tai tam tikra darbo patirtis, organizacijos ir asmeninių savybių tapatinimas, kurios veda prie teigiamų jausmų organizacijai rezultato, kuris savo ruožtu tampa įsipareigojimu.	R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers (1982)
K. R. Ferris, N. Aranya (1983)	Organizacinis įsipareigojimas - atitinkamo stiprumo individo susitapatinimas su organizacija, išitraukimas į jos veiklą bei noras dėti pastangas tam, kad joje likti.	K. R. Ferris, N. Aranya (1983)
T. S. Bateman, S. Strasser (1984)	Organizacinis įsipareigojimas – tai daugiadimensinės prigimties konstruktas, apimantis darbuotojų lojalumą organizacijai, siekimą dėti pastangas organizacijos naudai, organizacijos ir darbuotojo tikslų ir vertybių suderinamumo laipsnį ir siekimą išlikti organizacijos nariu	T. S. Bateman, S. Strasser (1984)
C. A. O'Reilly, J. Chatman (1986)	Organizacinis įsipareigojimas, tai veiksniai, nulemiantys individų tapumą įsipareigojusiais ir prisirišusiais prie organizacijos, bei įsipareigojimo ir atsidavimo būseną.	C. A. O'Reilly, J. Chatman (1986)
H.F. Gortner, J. Mahler, J. Nicholson (1987)	Organizacinis įsipareigojimas, tai noras išlikti organizacijos nariu, veikti aukštesniame lygyje, taip pat pritarimas organizacijos tikslams bei vertybėms.	H.F. Gortner, J. Julianne Mahler, J. Nicholson (1987)
C. J. Mottaz (1987)	Organizacinis įsipareigojimas – tai individo prisirišimo prie organizacijos lygis.	C. J. Mottaz (1987)
N. A. Jans (1989)	Organizacinis įsipareigojimas - laipsnis iki kurio darbuotojas, orientuotas į organizacijos vertybes ir tikslus, suvokia ir pripažįsta savo vaidmenį bei perima tam tikrus elgesio elementus.	N. A. Jans (1989)
N. Oliver (1990)	Organizacinis įsipareigojimas grupinių lažybų samprata. Šios lažybos skatina tam tikrą individo elgseną, t. y. likti organizacijoje tam, kad jis / ji nepralaimėtų lažybų.	N. Oliver (1990)
J. E. Mathieu, D.M. Zajac (1990)	Įsipareigojimas organizacijai tai jos tikslų ir vertybių pripažinimas, bei sąmoningas siekis juos įgyvendinti, asmens atsidavimas organizacijai ir motyvuotas jausmas likti organizacijos nariu, nurodantis ryšį tarp žmonių ir organizacijos.	J. E. Mathieu, D.M. Zajac (1990)
N.J. Allen, J. P. Meyer (1991)	Organizacinis įsipareigojimas tai isitikinimas dėl savo atsakomybės už organizaciją.	N.J. Allen, J. P. Meyer (1991)
C. Moorman, G. Zaltman, R. Deshpande (1992)	Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai - ilgalaikis troškimas išlaikyti vertingus ryšius.	C. Moorman, G. Zaltman, R. Deshpande (1992)
D. F. Harvey, D.R. Brown (1992)	Organizacinis įsipareigojimas - organizacijos darbuotojų, vadovų, savininkų, skyrių / grupių ir kitų suinteresuotų pusių tarpusavio santykius gerinantis veiksnys.	D. F. Harvey, D.R. Brown (1992)

4 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

## 4 PRIEDO tęsinys

A. Bar-Hayim, G.S. Berman (1992)	Įsipareigojimas organizacijai, tai susitapatinimas ir įsitraukimas į organizaciją, bei troškimas likti įdarbinusiam.	A. Bar-Hayim, G.S. Berman (1992)
S. D. Hunt, R. M. Morgan (1994)	Įsipareigojimas organizacijai, tai stiprus individo pasiklojimas organizacija, jos tikslų ir vertybių pripažinimas, pasiryžimas dėti visas pastangas tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai ir stiprus troškimas likti organizacijos nariu.	S. D. Hunt, R. M. Morgan (1994)
R. M. Steers (1997)	Organizacinis įsipareigojimas visiškai nesusiję su darbo atlikimu.	R. M. Steers (1997)
R. B. Brown (1997)	Organizacinis įsipareigojimas tai pozityvi pareiga organizacijai, bei įsipareigojimo būseną, sukurta, kaip praeities veiksmų šalutinis produktas.	R. B. Brown (1997)
M. L. Vasu, D. W. Stewart, G. D. Garson (1998)	Organizacinis įsipareigojimas, tai darbuotojo psichologinio prisirišimo organizacijai išraiška.	M. L. Vasu, D. W. Stewart, G. D. Garson (1998)
J. Greenberg, R.A. Baron (2000)	Įsipareigojimas organizacijai – yra laipsnis, kuriuo individas susitapatina su savo organizacija, yra įsitraukęs į jos veiklą ir nenori jos palikti	J. Greenberg, R.A. Baron (2000)
J. P. Meyer, L. Herscovitch (2001)	Organizacinis įsipareigojimas - „rišamoji jėga“, kuri inspiruoja individus veiksmams, tiesiogiai susijusiems su darbuotojais ir su jų organizacija.	J. P. Meyer, L. Herscovitch (2001)
D. Elizur, M. Koslowsky (2001)	Organizacinis įsipareigojimas tai emocinis ir funkcinis prisirišimas prie savo darbo vietos.	D. Elizur, M. Koslowsky (2001)
S. Valentine, L. Godkin, M. Lucero (2002)	Įsipareigojimas organizacijai, tai individo sinergijos pajautimas, tarp savo asmeninių ir organizacijos tikslų, bei siekis palaikyti šiuos santykius organizacijos tikslų įgyvendinimo kryptimi.	S. Valentine L. Godkin, M. Lucero (2002)
H. L. Stallworth (2004)	Įsipareigojimas organizacijai, tai dirbančiojo atsakomybė jį įdarbinusiai organizacijai.	H. L. Stallworth (2004)
N. Petkevičiūtė, I Kalinina (2004)	Įsipareigojimas organizacijai, tai asmens individualinės identifikacijos ir įsitraukimo į tam tikrą organizaciją santykinė jėga, apibūdinama per tris veiksnius: stiprus tikėjimas organizacinėmis vertybėmis ir tikslais, pasiryžimas dėti dideles pastangas organizacijos labai ir stiprus noras būti organizacijoje.	N. Petkevičiūtė, I Kalinina (2004)
A. L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman, E.C. Johnson (2005)	Įsipareigojimas organizacijai yra asmens ir darbo suderinamumas.	A. L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman, E.C. Johnson (2005)

4 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

## 4 PRIEDO tęsinys

N. J. Allen (2006)	Įsipareigojimas organizacijai – psichologinė būseną, apibūdinanti darbuotojo ir organizacijos, kurioje jis dirba, santykius.	N. J. Allen (2006)
S. P. Robbins (2006)	Įsipareigojimas organizacijai - lojalumas organizacijai ir savęs sutapatinimo su ja rodiklis.	S. P. Robbins (2006)
L. Pakalkaitė (2006)	Įsipareigojimas organizacijai – tai asmeninis prisirišimas prie įmonės, jos tikslų priėmimas kaip savo, nuoširdus įsitraukimas į atliekamas užduotis.	L. Pakalkaitė (2006)
M. E. Bergman (2006)	Įsipareigojimas organizacijai atskleidžiama darbuotojo priedermės pojūčiu.	M. E. Bergman (2006)
I. Ashman (2007)	Įsipareigojimas organizacijai yra kildinamas iš individo jaučiamų norminių apribojimų. Šiuo požiūriu, darbuotojai tampa įsipareigoję juos samdančiai organizacijai, nes mano, jog moraliniu atžvilgiu, taip būtų tinkamiausia.	I. Ashman (2007)
R. Veršinskienė, N. Večkienė (2007)	Įsipareigojimas organizacijai - laisvo žmogaus aktas ir apsisprendimas, laisvas įsipareigojimas. Įsipareigojimo sąvoka sietina su šiuolaikine „žmogaus“ koncepcija, kuri pabrėžia žmogaus aktyvumą, apsisprendimą veikti ir prisiimti atsakomybę už savo veiklos padarinius.	R. Veršinskienė, N. Večkienė (2007)
M. Diskienė, A. Marčinskas (2007)	Įsipareigojimas gali būti suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų ir organizacijos tikslų sutapatinimas ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt.	M. Diskienė, A. Marčinskas (2007)
J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008)	Įsipareigojimas organizacijai apima žmonių jausmus organizacijai, kurioje jie dirba, tai asmens savęs tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į organizaciją stiprumas, tai yra, kiek jis nori joje dirbti arba nenori palikti organizacijos.	J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008)
J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008)	Įsipareigojimas organizacijai, tai pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas sąžiningumu ir teisingumu.	J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008)
M. Vuuren, B.P. Veldkamp, M. D. T. Jong, E. R. Seydel (2008)	Organizacinis įsipareigojimas - sistema, padedanti suprasti tiek individų, tiek organizacijos elgseną.	M. Vuuren, B.P. Veldkamp, M. D. T. Jong, E. R. Seydel (2008)
Ž. Kavaliauskienė (2009)	Įsipareigojimas organizacijai - pagrindinis mokslinių tyrimų konstruktas bandant išsiaiškinti ryšius, susaistančius individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje.	Ž. Kavaliauskienė (2009)
H. J. Klein, J. C. Molloy, J. T. Cooper (2009)	Įsipareigojimas organizacijai yra viena įsipareigojimo formų organizacinėje aplinkoje ir yra dominuojantis visų įsipareigojimo formų kontekste.	H. J. Klein, J. C. Molloy, J. T. Cooper (2009)

4 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

## 4 PRIEDO tęsinys

H. J. Klein, J. C. Molloy, J. T. Cooper (2009)	Organizacinis įsipareigojimas - pamatinė sąvoka siekiant suprasti žmogaus elgesį įvairiuose kontekstuose.	H. J. Klein, J. C. Molloy, J. T. Cooper (2009)
G. Genevičiūtė-Janonienė, A. Endriulaitienė (2010)	Įsipareigojimas organizacijai apibūdinamas kaip energija suteikianti jėgos, vienaip ar kitaip veikianti darbuotojų elgesį.	G. Genevičiūtė-Janonienė, A. Endriulaitienė (2010)
Ž. Kavaliauskienė (2011)	Įsipareigojimas organizacijai tai specifinė jėga, susaistanti individą su tam tikromis pareigomis, tam tikroje organizacijoje, pasireišianti per skirtingas formas ir dimensijas, atskleidžiančias įvairias žmones motyvuojančias priežastis, suteikiančias jų gyvenimui prasmę ir skaitinančias imtis tamo tikros veiklos, ar ją tęsti.	Ž. Kavaliauskienė (2011)
Ž. Kavaliauskienė (2011b)	Įsipareigojimas organizacijai tai <i>rišančioji jėga</i> , susiejanti individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje bei pasireišianti skirtingomis formomis ir dimensijomis, atskleidžiančiomis priežastis, skatinančias žmones imtis tam tikros veiklos arba ją tęsti.	Ž. Kavaliauskienė (2011b)
G. Passarelli (2011)	Įsipareigojimas organizacijai traktuojamas daugiabriauniu konceptu, kuris apima uolų darbą, išitraukimą į organizacijos veiklą bei numanomą ir akivaizdų susitapatinimą su organizacijos vertybėmis.	G. Passarelli (2011)
Ž. Kavaliauskienė (2012)	Įsipareigojimas organizacijai paaiškinamas daugeliu priežasčių: asmuo gali likti organizacijoje dėl jos misijos, vertybių ir tikslų, sutampančių su jo asmeniniais nusistatymais, kitas asmuo gali likti organizacijoje, nes darbo sutarties nutraukimas paveiktų jo prestižą, naudas ar socialinius tinklus, dar kitas gali įsipareigoti organizacijai iš priedermės.	Ž. Kavaliauskienė (2012)
J. A. Grdinovac, G. B. Yancey (2012)	Organizacinis įsipareigojimas - tai reiškinys, skatinantis teigiamas pasekmes organizacijai.	J. A. Grdinovac, G. B. Yancey (2012)
D. Diskienė, K. Tamoševičienė (2014)	Organizacinis įsipareigojimas yra suprantamas kaip individo savęs identifikavimas su organizacija.	D. Diskienė, K. Tamoševičienė (2014)
K. Podnar, U. Golob (2015)	Organizacinis įsipareigojimas - tai individualus pasiryžimas ir apsisprendimas pasilikti organizacijoje.	K. Podnar, U. Golob (2015)
G. Genevičiūtė – Janonienė (2015)	Organizacinis įsipareigojimas tai nuostata, atspindinti ryšį tarp asmens ir organizacijos kaip socialinio objekto ir skatinanti imtis tam tikrų veiksmų dėl organizacijos (dėl skirtingų priežasčių).	G. Genevičiūtė – Janonienė (2015)
Ž. Kavaliauskienė (2015)	Įsipareigojimas organizacijai yra paremtas savanoriškumo ir asmeniškumo principu.	Ž. Kavaliauskienė (2015)

**Darbuotojų kaitos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimo instrumentarijus**

<i>Tyrimo kriterijai</i>	<i>Teiginiai</i>
<b>I diagnostinis blokas: organizaciniai darbuotojų kaitos veiksniai</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atlygis už darbą</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacijos darbuotojams yra svarbus moralinis atlygis už darbą (pvz., pripažinimas, padėka, dėmesys, palankus atsiliepimas apie atliekamą darbą).</li> <li>2. Organizacijos darbuotojams yra svarbus materialinis atlygis už darbą (pvz., darbo užmokestis, vienetinės priemokos, priedai ir kitos išmokos).</li> <li>3. Organizacijoje funkcionuoja teisinga atlygio už darbą sistema.</li> <li>4. Organizacijoje visada laiku išmokamas atlygis už darbą, todėl darbuotojai nėra linkę ieškoti kito ar papildomo darbo.</li> <li>5. Gaunamas atlygis už darbą tenkina organizacijos darbuotojų poreikius ir lūkesčius, todėl dauguma jų neketina ieškoti kito darbo.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Karjeros galimybės</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacijos darbuotojai teikia didelę reikšmę karjeros galimybėms (pvz., aukštesnėms pareigoms, aukštesniam statusui, prestižui, tobulėjimui).</li> <li>2. Daugelis organizacijos darbuotojų turi poreikį siekti karjeros, kad gautų didesnę atlygį už darbą.</li> <li>3. Daugelis organizacijos darbuotojų siekia karjeros, kad įgautų aukštesnį statusą ar prestižą.</li> <li>4. Organizacijoje yra sudarytos tinkamos sąlygos (pvz., tobulėti savo profesinėje ar asmeninėje srityje) darbuotojų karjerai plėtoti, todėl jie nesvarsto galimybių keisti darbą.</li> <li>5. Organizacijoje egzistuoja karjeros perspektyvos / galimybės (pvz., išėjus darbuotojui, užimti jo vietą ar kilti „karjeros laiptais“), todėl darbuotojai neketina ieškoti kito darbo.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Darbo sąlygos</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacijos darbuotojai didelę svarbą teikia darbo sąlygoms (pvz., saugi, nekenksminga sveikatai ir jauki darbo aplinka, švari darbo vieta, poilsio zona).</li> <li>2. Organizacijos darbuotojai yra patenkinti darbo sąlygomis organizacijoje, kurios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• gerina organizacijos kultūrą;</li> <li>• didina pasitenkinimą darbu;</li> <li>• didina darbuotojų veiklos produktyvumą;</li> <li>• skatina ryšių su klientais palaikymą;</li> <li>• mažina stresą.</li> </ul> </li> <li>3. Organizacijos vadovai reaguoja į darbuotojų pastabas / nusiskundimus dėl darbo sąlygų.</li> <li>4. Organizacijoje tinkamai rūpinamasi geresnių darbo sąlygų sukūrimu / užtikrinimu.</li> <li>5. Organizacijoje yra sukurtos tinkamos darbo sąlygos, todėl darbuotojai neplanuoja dėl to keisti darbo.</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stresas</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacijos darbuotojai stresines situacijas darbe veikiau priima kaip neatsiejama profesines veiklos komponenta, nei nepakeliamą naštą.</li> <li>2. Stresinės situacijos organizacijoje yra susijusios su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• blogomis darbo sąlygomis;</li> <li>• viršvalandžiais;</li> <li>• naktiniu darbu;</li> <li>• laiko stoka užduotims įvykdyti;</li> <li>• per didelė atsakomybė;</li> <li>• darbuotojo gebėjimų ir darbo užduočių neadekvatumu;</li> <li>• per didelė informacijos gausa;</li> <li>• blogu mikroklimatu;</li> <li>• konfliktais;</li> <li>• konkurencija;</li> <li>• nepakankamu vadovo ir kolegų įvertinimu / parama.</li> </ul> </li> <li>3. Organizacijoje darbuotojai geba susidoroti su stresinėmis situacijomis, kas didina jų savivertę ir suteikia pasitenkinimą darbu bei savo jėgomis.</li> <li>4. Organizacijos vadovai visada gelbsti darbuotojams įveikti stresą (pvz., organizuojami mokymai, kaip valdyti stresą, vyksta pokalbiai / diskusijos šia tema).</li> <li>5. Organizacijoje yra tinkamai valdomos stresinės situacijos, todėl darbuotojai neketina dėl to keisti darbo.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nepasitenkinimas darbu</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dauguma organizacijos darbuotojų jaučia pasitenkinimą ir vertina savo darbą.</li> <li>2. Pasitenkinimą darbu organizacijoje sukelia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tinkamas vadovavimas;</li> <li>• karjeros galimybės;</li> <li>• darbas grupėse;</li> <li>• nekonfliktiška darbo aplinka;</li> <li>• tinkamos darbo sąlygos;</li> <li>• motyvacinė sistema;</li> <li>• organizacijoje vyraujanti kultūra;</li> <li>• tinkamas atlygis už darbą;</li> <li>• grįžtamasis ryšys iš vadovų.</li> </ul> </li> <li>3. Dauguma darbuotojų yra patenkinti darbu ir kartu įsipareigoję organizacijai.</li> <li>4. Organizacijos vadovai didelį dėmesį skiria ir rūpinasi darbuotojų pasitenkinimu darbu.</li> <li>5. Dauguma organizacijos darbuotojų neplanuoja keisti darbo, nes yra patenkinti organizacija ir dabartiniu darbu.</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vadovavimas</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dauguma darbuotojų yra patenkinti vadovavimu organizacijoje (pvz., tinkamai naudojamais organizacijos materialiniais, finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, vadovavimo stiliumi).</li> <li>2. Vadovų gebėjimus ir tinkamą vadovavimą organizacijoje atspindi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vadovavimo stilius;</li> <li>• pagarba darbuotojams;</li> <li>• demonstruojamos nuostatos ir propaguojamos vertybės;</li> <li>• darbuotojų įvertinimas;</li> <li>• asmeninis lyderių pavyzdys;</li> <li>• vadovų kompetencijos;</li> <li>• konfliktų valdymas;</li> <li>• darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir valdymą;</li> <li>• valdžios / įtakos panaudojimas.</li> </ul> </li> <li>3. Vadovai organizacijoje yra laikomi autoritetais ir gerbiami.</li> <li>4. Vadovai organizacijoje yra atidūs darbuotojams (pvz., rūpinasi jų parama, konsultuoja, gerbia ir pripažįsta darbuotojus kaip lygiaverčius partnerius).</li> <li>5. Tinkamas vadovavimas organizacijoje sąlygoja tai, kad darbuotojai neketina palikti organizacijos ir ieškoti kito darbo.</li> </ol>
<b>II diagnostinis blokas: individualūs darbuotojų kaitos veiksniai</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amžius</b></li> <li>• <b>Lytis</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dauguma organizacijos darbuotojų yra vyresnio amžiaus ir turi didelę darbo bei gyvenimišką patirtį.</li> <li>2. Vyresnio amžiaus organizacijos darbuotojai yra geriau prisitaikę prie esamų darbo sąlygų, jaučia didesnę atsakomybę ir yra įsipareigoję organizacijai.</li> <li>3. Vyresnio amžiaus organizacijos darbuotojai rečiau nei jaunimas svarsto galimybę keisti darbą.</li> <li>4. Organizacijos darbuotojų daugumą sudaro jauni darbuotojai, tik pradėję savo profesinę karjerą.</li> <li>5. Dauguma jaunesnio amžiaus darbuotojų organizacijoje mielai semiasi patirties iš vyresniųjų, turi galimybę tobulėti, todėl šis darbas nėra tik „tarpinė stotelė“ ieškant geriau apmokamo darbo.</li> <li>6. Dauguma jaunesnio amžiaus organizacijos darbuotojų rečiau nei vyresnio amžiaus darbuotojai svarsto galimybę ieškoti kito darbo.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacijos darbuotojų daugumą sudaro moterys.</li> <li>2. Moterys organizacijoje dažniau išsireikalauja išskirtinių / geresnių darbo sąlygų (pvz., lankstus darbo grafikas ar darbas namuose, didesnis atlygis už darbą, paaukštinimas pareigose) ir yra labiau įsipareigojusios organizacijai.</li> <li>3. Organizacijos moterys rečiau nei vyrai yra linkusios keisti darbą.</li> <li>4. Dauguma organizacijos darbuotojų yra vyrai.</li> <li>5. Organizacijos darbuotojai vyrai yra skatinami dažniau nei moterys (pvz., paaukštinami pareigose ar pakeliamas atlygis už darbą).</li> <li>6. Organizacijos vyrai yra linkę rečiau nei moterys ieškoti kito darbo.</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Išsilavinimas</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didžioji dalis organizacijoje dirbančių darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą.</li> <li>2. Organizacijoje didesnis dėmesys yra skiriamas aukštesnį išsilavinimą turintiems darbuotojams (pvz., suteikiamos didesnės tobulėjimo, karjeros galimybės), kurie jaučia dėkingumą organizacijai.</li> <li>3. Organizacijos darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą, rečiau palieka organizaciją ar ieškosi kito darbo.</li> <li>4. Dauguma organizacijos darbuotojų neturi aukštojo išsilavinimo.</li> <li>5. Turintys žemesnį išsilavinimą organizacijos darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai, nes ji gali pasiūlyti profesinio tobulėjimo galimybes.</li> <li>6. Neturintys aukštojo išsilavinimo darbuotojai rečiau svarsto galimybę ieškoti kito darbo.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Šeiminė padėtis</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didžioji dalis organizacijoje dirbančių darbuotojų yra sukūrę šeimas.</li> <li>2. Turintiems šeimas darbuotojams organizacijoje yra sudaromos geresnės darbo sąlygos (pvz., suteikiamos papildomos atostogos, sudaromas lankstesnis darbo grafikas, skiriamos papildomos skatinimo priemonės).</li> <li>3. Turintys šeimas organizacijos darbuotojai rečiau nei jų neturintys svarsto galimybę keisti darbą.</li> <li>4. Dauguma organizacijos darbuotojų nėra sukūrę šeimų.</li> <li>5. Neturintys šeimų darbuotojai dažniau tenkina organizacinius poreikius, už ką yra labiau vertinami organizacijos vadovų.</li> <li>6. Nesukūrę šeimų dirbantieji rečiau nei turintys šeimas yra linkę palikti organizaciją ir ieškoti kito darbo.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Užimamos pareigos</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Daugumai organizacijos darbuotojų užimamos pareigos yra svarbus kriterijus, lemiantis apsisprendimą likti/keisti organizaciją/darbo vietą.</li> <li>2. Organizacijoje aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai turi geresnes darbo sąlygas ir yra labiau atsidavę organizacijai.</li> <li>3. Aukštesnes pareigas einantys organizacijos darbuotojai rečiau svarsto galimybę keisti darbą.</li> <li>4. Žemesnes pareigas užimantys organizacijoje darbuotojai yra labiau prisirišę prie organizacijos, nes tikisi ateityje paaugstinimo pareigose.</li> <li>5. Žemesnes pareigas užimantys darbuotojai rečiau yra linkę palikti organizaciją ar keisti darbą.</li> </ol>
<b>III diagnostinis blokas: demografinės charakteristikos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demografiniai rodikliai</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lytis.</li> <li>2. Amžius.</li> <li>3. Šeiminė padėtis.</li> <li>4. Užimamos pareigos.</li> <li>5. Išsilavinimas.</li> </ol>



## ANKETA

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė Violeta Lindienė atlieka tyrimą magistro baigiamojo darbo tema „Darbuotojų kaitos ir organizacinio įsipareigojimo sąveika“. Šio tyrimo tikslas yra empiriškai įvertinti darbuotojų kaitą ir įsipareigojimą organizacijai.

Jūsų atsakymai į pateiktus teiginius yra ypatingai svarbūs, nes tik Jūsų nuomonės ir vertinimų dėka galima išsiaiškinti kaitos ir organizacinio įsipareigojimo aspektus ir nustatyti realią padėtį organizacijoje, analizuojama darbo tema.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir efektyvius tyrimo rezultatus.

1. **Jūsų lytis** (teisingą atsakymo variantą pažymėkite X):
  - Vyras;
  - Moteris;
2. **Jūsų amžius** (teisingą atsakymo variantą pažymėkite X):
  - 18 – 25 metai;
  - 26 – 35 metai;
  - 36 – 45 metai;
  - 46-55 metai;
  - 56 ir daugiau.
3. **Jūsų šeiminei padėtis** (teisingą atsakymo variantą pažymėkite X):
  - Ištekėjusi/vedęs;
  - Išsiskyrusi/išsiskyręs;
  - Vieniša/vienišas;
  - Kita (įrašykite) .....
4. **Jūsų išsilavinimas** (teisingą atsakymo variantą pažymėkite X):
  - Pradinis;
  - Vidurinis;
  - Profesinis;
  - Aukštesnysis (aukštasis neuniversitetinis);
  - Aukštasis;
  - Magistras;
  - Kita (įrašykite).....
5. **Jūsų užimamos pareigos organizacijoje** (teisingą atsakymo variantą pažymėkite X):
  - Darbuotojas (-ė);
  - Vadovas (-ė);
6. **Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į atlygį už darbą kaip darbuotojų kaitą sąlygojantį veiksni (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X).**

Organizaciniai kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Organizacijos darbuotojams yra svarbus moralinis atlygis už darbą (pvz., pripažinimas, padėka, dėmesys, palankus atsiliepiamas apie atliekamą darbą)			
Organizacijos darbuotojams yra svarbus materialinis atlygis už darbą (pvz., darbo užmokestis, vienetinės priemokos, priedai ir kitos išmokos)			
Organizacijoje funkcionuoja teisinga atlygio už darbą sistema			
Organizacijoje visada laiku išmokamas atlygis už darbą, todėl darbuotojai nėra linkę ieškoti kito ar papildomo darbo			
Gaunamas atlygis už darbą tenkina organizacijos darbuotojų poreikius ir lūkesčius, todėl dauguma jų neketina ieškoti kito darbo			

7. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į karjeros galimybes kaip darbuotojų kaitą sąlygojantį veiksnį (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X).

Organizaciniai kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Organizacijos darbuotojai teikia didelę reikšmę karjeros galimybėms (pvz., aukštesnėms pareigoms, aukštesniam statusui, prestižui, tobulėjimui)			
Daugelis organizacijos darbuotojų turi poreikį siekti karjeros, kad gautų didesnę atlygį už darbą			
Daugelis organizacijos darbuotojų siekia karjeros, kad įgautų aukštesnį statusą ar prestižą			
Organizacijoje yra sudarytos tinkamos sąlygos (pvz., tobulėti savo profesinėje ar asmeninėje srityje) darbuotojų karjerai plėtoti, todėl jie nesvarsto galimybių keisti darbą			
Organizacijoje egzistuoja karjeros perspektyvos / galimybės (pvz., išėjus darbuotojui, užimti jo vietą ar kilti „karjeros laiptais“), todėl darbuotojai neketina ieškoti kito darbo			

8. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbo sąlygas kaip darbuotojų kaitą sąlygojantį veiksnį (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X)..

Organizaciniai kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Organizacijos darbuotojai didelę svarbą teikia darbo sąlygoms (pvz., saugi, nekenksminga sveikatai ir jauki darbo aplinka, švari darbo vieta, poilsio zona)			
Organizacijos darbuotojai yra patenkinti darbo sąlygomis organizacijoje, kurios:			
• gerina organizacijos kultūrą			
• didina pasitenkinimą darbu			
• didina darbuotojų veiklos produktyvumą			
• skatina ryšių su klientais palaikymą			
• mažina stresą			
Organizacijos vadovai reaguoja į darbuotojų pastabas / nusiskundimus dėl darbo sąlygų			
Organizacijoje tinkamai rūpinamasi geresnių darbo sąlygų sukūrimu / užtikrinimu			
Organizacijoje yra sukurtos tinkamos darbo sąlygos, todėl darbuotojai neplanuoja dėl to keisti darbą			

9. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į stresą kaip darbuotojų kaitą sąlygojantį veiksnį (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X).

Organizaciniai kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Organizacijos darbuotojai stresines situacijas darbe veikia priima kaip neatsiejamą profesinės veiklos komponentą, nei nepakeliamą našta			
Stresinės situacijos organizacijoje yra susijusios su:			
• blogomis darbo sąlygomis			
• viršvalandžiais			
• naktiniu darbu			
• laiko stoka užduotims įvykdyti			
• per didelė atsakomybė			

• darbuotojo gebėjimų ir darbo užduočių neadekvatumu			
• per didelę informacijos gausą			
• blogu mikroklimatu			
• konfliktais			
• konkurencija			
• nepakankamu vadovo ir kolegų įvertinimu / parama			
Organizacijoje darbuotojai geba susidoroti su stresinėmis situacijomis, kas didina jų savivertę ir suteikia pasitenkinimą darbu bei savo jėgomis			
Organizacijos vadovai visada gelbsti darbuotojams įveikti stresą (pvz., organizuojami mokymai, kaip valdyti stresą, vyksta pokalbiai / diskusijos šia tema)			
Organizacijoje yra tinkamai valdomos stresinės situacijos, todėl darbuotojai neketina dėl to keisti darbo			

10. Perskaitykite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į nepasitenkinimą darbu kaip darbuotojų kaitą sąlygojantį veiksni (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X).

Organizaciniai kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Dauguma organizacijos darbuotojų jaučia pasitenkinimą ir vertina savo darbą.			
Pasitenkinimą darbu organizacijoje sukelia:			
• tinkamas vadovavimas			
• karjeros galimybės			
• darbas grupėse			
• nekonfliktiška darbo aplinka			
• tinkamos darbo sąlygos			
• motyvacinė sistema			
• organizacijoje vyraujanti kultūra			
• tinkamas atlygis už darbą			
• grįžtamasis ryšys iš vadovų			
Dauguma darbuotojų yra patenkinti darbu ir kartu įsipareigoję organizacijai			
Organizacijos vadovai didelį dėmesį skiria ir rūpinasi darbuotojų pasitenkinimu darbu			
Dauguma organizacijos darbuotojų neplanuoja keisti darbo, nes yra patenkinti organizacija ir dabartiniu darbu			

11. Perskaitykite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į vadovavimą kaip darbuotojų kaitą sąlygojantį veiksni (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X).

Organizaciniai kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Dauguma darbuotojų yra patenkinti vadovavimu organizacijoje (pvz., tinkamai naudojamais organizacijos materialiniais, finansiniais ir žmogiškaisiais išteklių, vadovavimo stiliumi)			
Vadovų gebėjimus ir tinkamą vadovavimą organizacijoje atspindi:			
• vadovavimo stilius			
• pagarba darbuotojams			
• demonstruojamos nuostatos ir propaguojamos vertybės			
• darbuotojų įvertinimas			
• asmeninis lyderių pavyzdys			
• vadovų kompetencijos			

• konfliktų valdymas			
• darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir valdymą			
• valdžios / įtakos panaudojimas			
Vadovai organizacijoje yra laikomi autoritetais ir gerbiami			
Vadovai organizacijoje yra atidūs darbuotojams (pvz., rūpinasi jų parama, konsultuoja, gerbia ir pripažįsta darbuotojus kaip lygiaverčius partnerius)			
Tinkamas vadovavimas organizacijoje sąlygoja tai, kad darbuotojai neketina palikti organizacijos ir ieškoti kito darbo			

12. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į amžių kaip darbuotojų kaitą sąlygojantį veiksni (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X).

Individualūs kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Dauguma organizacijos darbuotojų yra vyresnio amžiaus ir turi didelę darbo bei gyvenimišką patirtį			
Vyresnio amžiaus organizacijos darbuotojai yra geriau prisitaikę prie esamų darbo sąlygų, jaučia didesnę atsakomybę ir yra įsipareigoję organizacijai			
Vyresnio amžiaus organizacijos darbuotojai rečiau nei jaunimas svarsto galimybę keisti darbą			
Organizacijos darbuotojų daugumą sudaro jauni darbuotojai, tik pradėję savo profesinę karjerą			
Dauguma jaunesnio amžiaus darbuotojų organizacijoje mielai semiasi patirties iš vyresniųjų, turi galimybę tobulėti, todėl šis darbas nėra tik „tarpinė stotelė“ ieškant geriau apmokamo darbo			
Dauguma jaunesnio amžiaus organizacijos darbuotojų rečiau nei vyresnio amžiaus darbuotojai svarsto galimybę ieškoti kito darbo			

13. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į lytį kaip darbuotojų kaitą sąlygojantį veiksni (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X).

Individualūs kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Organizacijos darbuotojų daugumą sudaro moterys			
Moterys organizacijoje dažniau išsireikalauja išskirtinių / geresnių darbo sąlygų (pvz., lankstus darbo grafikas ar darbas namuose, didesnis atlygis už darbą, paaukštinimas pareigose) ir yra labiau įsipareigojusios organizacijai			
Organizacijos moterys rečiau nei vyrai yra linkusios keisti darbą			
Dauguma organizacijos darbuotojų yra vyrai			
Organizacijos darbuotojai vyrai yra skatinami dažniau nei moterys (pvz., paaukštinami pareigose ar pakeliamas atlygis už darbą)			
Organizacijos vyrai yra linkę rečiau nei moterys ieškoti kito darbo			

14. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į išsilavinimą kaip darbuotojų kaitą sąlygojantį veiksni (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X).

Individualūs kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Didžioji dalis organizacijoje dirbančių darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą			
Organizacijoje didesnis dėmesys yra skiriamas aukštesnį išsilavinimą turintiems darbuotojams (pvz., suteikiamos didesnės tobulėjimo, karjeros galimybės), kurie jaučia dėkingumą organizacijai			

Organizācijas darbuotāji, turintys aukštesnī išsilavinimā, rečiau palieka organizacijā ar ieškosi kito darbo			
Dauguma organizācijas darbuotojū neturi aukštojo išsilavinimo			
Turintys žemesnī išsilavinimā organizācijas darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai, nes ji gali pasiūlyti profesinio tobulėjimo galimybes			
Neturintys aukštojo išsilavinimo darbuotojai rečiau svarsto galimybę ieškoti kito darbo			

15. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į šeimines padėtis kaip darbuotojų kaitą sąlygojančią veiksnį (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X).

Individualūs kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Didžioji dalis organizacijoje dirbančių darbuotojų yra sukūrę šeimas			
Turintiems šeimas darbuotojams organizacijoje yra sudaromos geresnės darbo sąlygos (pvz., suteikiamos papildomos atostogos, sudaromas lankstesnis darbo grafikas, skiriamos papildomos skatinimo priemonės)			
Turintys šeimas organizacijos darbuotojai rečiau nei jų neturintys svarsto galimybę keisti darbą			
Dauguma organizacijos darbuotojū nėra sukūrę šeimū			
Neturintys šeimū darbuotojai dažniau tenkina organizacinius poreikius, už ką yra labiau vertinami organizacijos vadovū			
Nesukūrę šeimū dirbantieji rečiau nei turintys šeimas yra linę palikti organizacijā ir ieškoti kito darbo			

16. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į užimamas pareigas kaip darbuotojų kaitą sąlygojančią veiksnį (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X).

Individualūs kaitos veiksniai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Daugumai organizacijos darbuotojū užimamos pareigos yra svarbus kriterijus, lemiantis apsisprendimą likti/keisti organizacijā / darbo vietā			
Organizacijoje aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai turi geresnes darbo sąlygas ir yra labiau atsidavę organizacijai			
Aukštesnes pareigas einantys organizacijos darbuotojai rečiau svarsto galimybę keisti darbą			
Žemesnes pareigas užimantys organizacijoje darbuotojai yra labiau prisirišę prie organizacijos, nes tikisi ateityje būti paaukštinti pareigose			
Žemesnes pareigas užimantys darbuotojai rečiau yra linę palikti organizacijā ar keisti darbą			

6 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

17. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į emocinį įsipareigojimą (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X. Įvertinkite skalėje 1 - „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nežinau“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).

<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Su didžiausiu džiaugsmu likusį karjeros laiką dirbčiau šioje organizacijoje					
Man patinka kalbėtis apie savo organizaciją su joje nedirbančiais žmonėmis					
Man tikrai atrodo, kad šios organizacijos problemos yra mano problemos					
Manau, kad galėčiau sunkiai prisirišti prie kitos organizacijos taip pat, kaip prie šios					
Savo organizacijoje jaučiuosi „šeimos dalimi“					
Jaučiuosi „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos					
Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia					
Jaučiuosi stipriai priklausantis savo organizacijai					

18. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į tęstinį įsipareigojimą (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X. Įvertinkite skalėje 1 - „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nežinau“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).

<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Baiminuosi to, kas gali nutikti, jeigu išėsiu iš darbo dar nesusiradęs kito					
Man būtų labai sunku dabar išeiti iš savo organizacijos, net jei ir norėčiau					
Jei nuspręščiau, kad dabar noriu išeiti iš savo organizacijos, mano gyvenime pernelyg daug kas sugriūtų					
Man būtų pernelyg nuostolinga šiuo metu išeiti iš savo organizacijos					
Dabar klausimas, ar likti savo organizacijoje, yra nulemtas tiek būtinybės, tiek ir noro					
Jaučiuosi taip, kad turiu pernelyg mažai alternatyvų, jog svarstyčiau apie išėjimą iš šios organizacijos					
Viena iš nedaugelio išėjimo iš šios organizacijos rimtų pasekmių būtų esamų alternatyvų stoka					
Viena iš svarbiausių priežasčių, kodėl ir toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad išėjimas pareikalautų didelių asmeninių aukų – kita organizacija gali nepasiūlyti tokių privilegijų, kokias turiu čia					

19. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į normatyvinį įsipareigojimą (kiekvienam teiginiui tinkamas tik vienas atsakymo variantas, žymimas X. Įvertinkite skalėje 1 - „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nežinau“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).

<b>Normatyvinis įsipareigojimas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Manau, kad šiais laikais žmonės pernelyg dažnai keičia darbovietes					
Manau, kad žmogus privalo likti lojalus savo organizacijai					
Dažnas darboviečių keitimas man atrodo neetiškas					
Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl ir toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad tikiu, jog lojalumas yra svarbus, ir todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti					
Jeigu gaučiau pasiūlymą pereiti į geresnę darbą kitur, nemanyčiau, kad teisinga būtų palikti savo organizaciją					
Esu išmokytas, kad lojalumas vienai organizacijai yra vertybė					
Tais laikais, kai žmonės didžiąją darbingo gyvenimo dalį dirbdavo vienoje organizacijoje, buvo geriau					
Manau, kad šiais laikais vis dar praktiška norėti būti ištikimam bendrovei					

INTERVIU

1. Kaip vertinate darbuotojų kaitą Jūsų organizacijoje? Ar manote, kad darbuotojų kaita yra didelė?

---

---

---

2. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, sukelia darbuotojų kaitą?

---

---

---

3. Ar kaitos veiksniai Jūsų organizacijoje labiau priklauso nuo organizacijos, ar nuo individų (konkrečių darbuotojų reikalavimų ir savybių)?

---

---

---

4. Ar darbuotojai Jūsų organizacijoje yra įsipareigoję?

---

---

---

5. Kas skatina Jūsų organizacijos darbuotojų įsipareigojimą organizacijai?

---

---

---

6. Kaip manote, ar darbuotojų kaita ir organizacinis įsipareigojimas yra susiję?

---

---

---

### ALLEN IR MEYER TYRIMO METODIKA

---

#### Tyrimo apžvalga

Jeigu trys įsipareigojimo komponentai atspindi skirtingas psichologines būsenas, turėtų būti įmanoma parengti nepriklausomas šių būsenų vertinimo priemonės. Toks buvo 1 tyrimo tikslas. Be to, jeigu tie trys įsipareigojimo komponentai rutuliojasi kaip buvo aprašyta anksčiau, šios priemonės turėtų koreliuoti su tų darbo patirčių vertinimo priemonėmis, kurios, kaip prognozuojama, yra jų antecedentai, tačiau ne su prognozuojamais kitų komponentų antecedentais. Ši hipotezė buvo patikrinta 2 tyrime. Kadangi tyrimų tradicija, kuria remiantis galima identifikuoti ir pamatuoti normatyvinio įsipareigojimo prediktorius, yra skurdesnė, palyginti su emocinio ir tęstinio įsipareigojimo prediktoriais, didžiausias dėmesys 2 tyrime skirtas pastariesiems dviem komponentams. Normatyvinis įsipareigojimas buvo įtrauktas todėl, kad nagrinėjant jo santykių su prognozuojamais emocinio ir tęstinio komponento antecedentais dėsningumą, galima geriau suprasti jo santykį su šiais komponentais.

#### 1 tyrimas: priemonių kūrimas

##### *Metodas*

*Tiriamieji ir duomenų rinkimo procedūros.* Duomenys buvo renkami iš visu etatu dirbančių profesinėms sąjungoms nepriklausančių darbuotojų trijose organizacijose: dviejose gamybinėse įmonėse ir universitete. Iš viso darbuotojams, einantiems administracines, priežiūros ir vadovaujančias pareigas, buvo išdalyta apie 500 klausimynų. Iš jų 256 (52 proc.) buvo užpildyti ir gražinti. 57 proc. šios imties sudarė moterys. 42 proc. apklaustųjų buvo jaunesni negu 30 m., 39 proc. buvo nuo 30 iki 40 metų amžiaus, o likusieji 19 proc. buvo vyresni negu 40 m.

Klausimynus darbuotojams padalijo tyrime dalyvaujančios organizacijos personalo skyriaus darbuotojas. Prie kiekvieno klausimyno buvo pridėtas laiškas, kuriame buvo paaiškintas bendrasis tyrimo tikslas, ir antspauduotas vokas, adresuotas vienam iš autorių. Dalyvavimas tyrime buvo visiškai savanoriškas.

*Priemonės.* Skalėms sudaryti atrinktas 51 teiginys. Vieni šių teiginių buvo kitose skalėse naudotų teiginių modifikuotos versijos, kitus parašė patys autoriai. Visi teiginiai buvo suformuluoti pagal vieną iš pirmiau apibūdintų įsipareigojimo konceptualizacijų. Be to, prie 51 teiginio dar buvo pridėtas 15 teiginių įsipareigojimo organizacijai klausimynas (JOK, Mowday ir kt., 1979). Išskyrus JOK teiginius, kurie buvo pateikti pirmiausia, likusieji teiginiai klausimyne išdėstyti atsitiktine tvarka. Atsakymai į visus 66 teiginius žymėti 7 balų skalėse (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“).

##### *Rezultatai ir jų aptarimas*

*Skalės sudarymas.* Teiginių įtraukimas į galutinę skalę buvo grįstas tam tikromis sprendimo taisyklėmis, susijusiomis su teiginių patvirtinimo proporcijomis, teiginio ir bendro rezultato koreliacijomis (su vienodą ir nevienodą skaičių turinčių teigiamų ir neigiamų teiginių (suderintomis ir nesuderintomis) skalėmis), formulavimo kryptimi ir turinio dubliavimu. Konkrečiai, teiginiai buvo šalinami, jeigu (a) patvirtinimo proporcija buvo didesnė už 0,75\*, (b) teiginys mažiau koreliavo su

---

\* Vertinant septynių balų skalėse atlikto reitingavimo patvirtinimo proporcijas, atsakymai buvo padalyti į tris kategorijas: 1, 2 ir 3 (visiškai, vidutiniškai ir šiek tiek nesutinku), 4 (nei sutinku, nei nesutinku) ir 5, 6 ir 7 (šiek tiek, vidutiniškai ir visiškai sutinku).



suderinta skale negu viena ar abiem kitomis skalėmis ir (c) teiginio turinys dubliavo kitus skalės teiginius. Buvo stengiamasi rinktis ir teigiamai, ir neigiamai suformuluotus teiginius. Galiausiai kiekvienai skalei atrinktų teiginių skaičius buvo sulygintas su teiginių skaičiumi, kuris buvo skalėje, kurioje liko minimalus skaičius teiginių, atrinktų pagal minėtuosius atmetimo kriterijus. Nors šis klausimas nebuvo svarbiausias, kai tapo akivaizdu, jog dėl to bus netekta kai kurių teiginių, pirmenybė buvo teikiama vienodo ilgio skalėms. Pritaikius šias taisykles, į kiekvieną iš skalių: emocinio įsipareigojimo (EJS), tęstinio įsipareigojimo (TJS) ir normatyvinio įsipareigojimo (NJS) – atrinkta įtraukti po aštuonis teiginius. Skalių patikimumas (t. y. alfa koeficientas) pasiskirstė atitinkamai 0,87 EJS, 0,75 TJS ir 0,79 NJS. Šias skales sudarantys 24 teiginiai buvo patikrinti atlikus faktorinę analizę (pagal pagrindinių faktorių metodą). Trys faktoriai, kurie atitinkamai sudarė 58,8, 25,8 ir 15,4 proc. bendro variantiškumo, buvo išskirti ir pasukti pagal varimax kriterijų. Teiginiai ir jų faktorių reikšmės pateiktos 1 lentelėje. Visais atvejais teiginiai turėjo didžiausią svorį tiems veiksniams, kurie atstovavo atitinkamam konstruktui. 2 lentelėje parodyti trijų naujų įsipareigojimo skalių ir organizacinio įsipareigojimo klausimyno (ĮOK) vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.

*Įsipareigojimo skalių sąryšiai.* 2 lentelėje taip pat parodytos koreliacijos tarp naujųjų skalių ir ĮOK. Kaip matyti, TJS yra santykinai nepriklausoma nuo EJS ir NJS. ĮOK reikšmingai koreliavo su EJS, tačiau su TJS – ne.

1 lentelė. Varimax metodu pasuktų faktorių matrica, remiantis koreliacijomis tarp emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo skalių teiginių.

	1 faktorius	2 faktorius	3 faktorius
<i>Emocinio įsipareigojimo skalės teiginiai</i>			
1. Su didžiausiu džiaugsmu likusį karjeros laiką dirbčiau šioje organizacijoje	<u>55</u>	<u>47</u>	-07
2. Man patinka kalbėtis apie savo organizaciją su joje nedirbančiais žmonėmis	<u>56</u>	10	-07
3. Man tikrai atrodo, kad šios organizacijos problemos yra mano problemos	<u>52</u>	39	-06
4. Manau, kad galėčiau nesunkiai prisirišti prie kitos organizacijos taip pat, kaip prie šios (R)	<u>45</u>	21	18
5. Savo organizacijoje nesijaučiu „šeimos dalimi“ (R)	<u>63</u>	15	-04
6. Nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos (R)	<u>81</u>	23	03
7. Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia	<u>79</u>	19	02
8. Nesijaučiu stipriai priklausantis savo organizacijai (R)	<u>82</u>	18	-05

	1 faktorius	2 faktorius	3 faktorius
<i>Tęstinio įsipareigojimo skalės teiginiai</i>			
1. Nebijau to, kas gali nutikti, jeigu išėsiu iš darbo dar nesusiradęs kito (R)	-10	02	39
2. Man būtų labai sunku dabar išėiti iš savo organizacijos, net jei ir norėčiau	22	14	<u>58</u>
3. Jei nuspręščiau, kad dabar noriu išėiti iš savo organizacijos, mano gyvenime pernelyg daug kas sugriūtų	33	27	<u>44</u>
4. Man nebūtų pernelyg nuostolinga šiuo metu išėiti iš savo organizacijos (R)	18	12	<u>46</u>
5. Dabar klausimas, ar likti savo organizacijoje, yra nulemtas tiek būtinybės, tiek ir noro	-24	-01	<u>59</u>
6. Jaučiuosi taip, kad turiu pernelyg mažai alternatyvų, jog svarstyčiau apie išėjimą iš šios organizacijos	-14	00	<u>67</u>
7. Viena iš nedaugelio išėjimo iš šios organizacijos rimtų pasekmių būtų esamų alternatyvų stoka	-17	-07	<u>60</u>
8. Viena iš svarbiausių priežasčių, kodėl ir toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad išėjimas pareikalautų didelių asmeninių aukų – kita organizacija gali nepasiūlyti tokių privilegijų, kokias turiu čia	15	-01	<u>50</u>
<i>Normatyvinio įsipareigojimo skalės teiginiai</i>			
1. Manau, kad šiais laikais žmonės pernelyg dažnai keičia darbovietes	14	<u>67</u>	-06
2. Nemanau, kad žmogus privalo visuomet likti lojalus savo organizacijai (R)	29	<u>43</u>	00
3. Dažnas darboviečių keitimas man visai neatrodo neetiškas (R)	07	<u>63</u>	01
4. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl ir toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad tikiu, jog lojalumas yra svarbus, ir todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti	17	<u>59</u>	07
5. Jeigu daugiau pasiūlymą pereiti į geresnį darbą kitur, nemanysčiau, kad teisinga būtų palikti savo organizaciją	17	<u>49</u>	09

	1 faktorius	2 faktorius	3 faktorius
6. Esu išmokytas, kad lojalumas vienai organizacijai yra vertybė	15	<u>49</u>	10
7. Tais laikais, kai žmonės didžiąją darbingo gyvenimo dalį dirbdavo vienoje organizacijoje, buvo geriau	05	<u>56</u>	11
8. Nemanau, kad šiais laikais vis dar praktiška norėti būti ištikimam bendrovei (R)	17	<u>47</u>	-03
% variantiškumo	58,8	25,8	15,4

*Pastaba.* Šie teiginiai buvo paimti iš ankstesnių tyrimų ir adaptuoti: EJS 1 ir 3 – iš Buchanan (1974), TJS 1 ir 2 iš Quinn ir Staines (1979). Didesnės negu 0,40 faktorių reikšmės yra pabrauktos, dešimtainės dalys nenurodomos. R = atvirksčiai suformuluoti teiginiai.

2 lentelė. Vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir įsipareigojimo vertinimo priemonių tarpusavio koreliacijos

Skalė	$\bar{X}$	SN	EJS	TJS	NJS	IJK
EJS	4,63	1,33	–			
TJS	4,51	1,16	0,06	–		
NJS	3,77	1,13	0,51*	0,14	–	
IJK	5,32	1,07	0,83*	-0,02	0,51*	–

*Žymėjimai:* \*P<0,001.

Tai įrodo pirmosios konvergentinį validumą ir pastarosios diskriminantinį validumą. IJK ir NJS koreliacija atitinka pirmiau pažymėtą EJS ir NJS koreliaciją.

Kartu paėmus, šio tyrimo rezultatai rodo, kad visos psichologinės būsenos, kurios literatūroje identifikuojamos kaip „įsipareigojimas“ organizacijai, gali būti patikimai pamatuotos. TJS įverčių nepriklausomybė nuo kitų dviejų priemonių įverčių buvo tikėtina, tačiau nebuvo numatytas reikšmingas EJS ir NJS sąryšis. Jis buvo pastebėtas nepaisant dėtų pastangų įtraukti kitus teiginius, kurie koreliavo tik su kitais toje pačioje skalėje, duodant suprasti, kad įsipareigojimo likti organizacijoje jausmai, nors ir nėra tapatūs troškimo jausmams, gali būti reikšmingai susieti. 2 tyrimo tikslas buvo išnagrinėti šių rezultatų apibendrinamumą ir patikrinti hipotezę, kad minėtieji trys įsipareigojimo komponentai yra susiję su kintamaisiais, kurie, spėjama, yra jų antecedentai.

## 2 tyrimas: įsipareigojimo antecedentai

### *Metodas*

*Tiriamieji ir duomenų rinkimo procedūros.* Vadovaujantis ta pačia procedūra, kuri buvo naudota 1 tyrime, duomenys buvo renkami iš visu etatu dirbančių profesinėms sąjungoms nepriklausančių darbuotojų trijose organizacijose: mažmeninės prekybos universalinėje parduotuvėje, ligoninėje ir universiteto bibliotekoje. Iš viso darbuotojams, einantiems administracines, priežiūros, vadovaujančias ir technines pareigas, buvo 634 klausimynai. Iš jų 337 (53,2 proc.) buvo užpildyti ir gražinti. 80,2 proc. šios imties sudarė moterys. Vidurinis dalyvių amžius buvo 38 metai. *Priemonės.* Įsipareigojimo ir antecedentų vertinimo priemonės buvo naudojamos kaip aprašyta toliau.

*Organizacinio įsipareigojimo vertinimo priemonės.* Į klausimyną buvo įtrauktos 1 tyrime parengtos emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo skalės.

*Siūlomi emocinio komponento antecedentai.* Į klausimyną taip pat buvo įtraukta 11 iš dviejų teiginių sudarytų priemonių, kuriomis buvo vertintos įvairios darbo patirtys. Darbo patirties kintamieji, kuriuos nuspręsta įtraukti, kaip išsiaiškinta ankstesniame tyrime, koreliavo su emociniu įsipareigojimu. Kalbant konkrečiau, vertinome, kiek, darbuotojų suvokimu, jų darbas yra sudėtingas (darbo sudėtingumas), vaidmenys (vaidmens aiškumas) ir tikslai (tikslų aiškumas) aiškiai apibrėžti, tikslai sunkiai pasiekiami (tikslų sudėtingumas), vadovybė girdi darbuotojų pasiūlymus (vadovybės įsiklausymas), darbuotojai sutaria (kolegų sutarimas), organizacija yra patikima (organizacijos patikimumas), su darbuotojais elgiamasi vienodai (teisingumas), darbuotojai jaučiasi esą svarbūs organizacijai (asmeninė svarba), teikiamas grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus (grįžtamasis ryšys) ir darbuotojams leidžiama dalyvauti priimant sprendimus dėl jų darbo (dalyvavimas). Kaip pastebėta anksčiau, darbo patirties kintamuosius, kurie prisideda prie emocinio įsipareigojimo, galima suskirstyti į tuos, kurie patenkina darbuotojų poreikius jaustis patogiai santykiuose su organizacija, ir darbuotojų poreikius jaustis kompetentingai atliekant darbo vaidmenį. Nors patirtis gali prisidėti prie abiejų poreikių patenkinimo, galima teigti, jog patogumo poreikį geriausiai patenkintų organizacijos patikimumas, vadovybės įsiklausymas, teisingumas, kolegų sutarimas, vaidmenų ir tikslų aiškumas, o tuo tarpu kompetentingumo pojūtį labiausiai sustiprintų darbo sudėtingumas, tikslų sudėtingumas, asmeninė svarba, grįžtamasis ryšys ir dalyvavimas.

Kai kurios naudotos darbo patirties vertinimo priemonės buvo paimtos iš Buchanan (1974) atlikto vadovų tyrimo ir modifikuotos, kitas jų parengė autoriai. Visi teiginiai vertinami septynių balų skalėse (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“). Teiginių pavyzdžiai pateikiami priede.

*Siūlomi tęstinio komponento antecedentai.* Vertinant organizacijai svarbaus respondentų indėlio dydį, naudotos kelios iš vieno teiginio sudarytos vertinimo priemonės. Jose buvo pateikiami klausimai apie organizacijai svarbių įgūdžių (įgūdžiai) ir formaliojo išsilavinimo (išsilavinimas) perkeliamumą į kitas organizacijas, tikimybę, kad darbuotojams reikėtų kraustytis į kitą geografinę vietovę, jeigu jie paliktų organizaciją (persikraustymas), kokio dydžio indėlį (tai yra, laiko ir jėgų susipažindami su organizacijos veiklos ypatumais) darbuotojai jautėsi įnešę į organizaciją „patys“ (savas indėlis) ir kiek sumažėtų jų pensijų fondas, jeigu jie išeitų iš organizacijos (pensija). Atsakymai į šiuos klausimus buvo žymimi septynbalėse skalėse. Taip pat, kaip „indėlio į bendruomenę“ rodiklis, buvo nurodoma darbuotojų gyvenimo dalis, kurią jie gyveno toje vietoje (bendruomenė). Buvo prognozuojama, kad kiekvienas šių kintamųjų, išskyrus įgūdžius ir išsilavinimą, teigiamai koreliuos su tęstiniu įsipareigojimu, o sąryšiai su įgūdžiais ir išsilavinimu bus neigiami.

Suvokiamas alternatyvų prieinamumas buvo vertinamas prašant darbuotojų septynių balų skalėje nurodyti, kiek, jų manymu, būtų paprasta gauti palyginamą arba geresnę darbą kitoje organizacijoje (alternatyvos). Buvo tikimasi, kad įverčiai pagal šią priemonę su TJS įverčiais koreliuos neigiamai.

*Siūlomi normatyvinio komponento antecedentai.* Nors normatyvinis įsipareigojimas buvo įtrauktas į šį tyrimą daugiausia tiriamaisiais tikslais, vienas kintamasis – dviejų teiginių organizacinio įsipareigojimo normų skalė (Buchanan, 1974) buvo įtraukta kaip galimas šio įsipareigojimo komponento prediktorius. Buvo prognozuojama, kad skalėje pažymėti įverčiai, kurie atspindi, kaip stipriai darbuotojai jaučia, kad organizacija *tikisi* iš jų lojalumo, teigiamai koreliuos su NJS įverčiais.

*Duomenų analizė.* Sąryšiai tarp trijų įsipareigojimo vertinimo priemonių ir kintamųjų, kurie, kaip spėjama, yra jų antecedentai, buvo ištirti atlikus kanoninės koreliacijos analizę. Kanoninės koreliacijos tikslas yra iš kiekvieno dviejų kintamųjų (šiuo atveju – įsipareigojimo ir antecedentų vertinimo priemonių) rinkinių išvesti tiesinius derinius tokiu būdu, kad jų koreliacija būtų maksimali. Dėl to ši analizė ypač tinka turimiems duomenims. Jeigu emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimo priemonės atstovauja atskiriamiems komponentams,

tikėtumės, kad jos apibrėš išskirtinius kanoninius kintamuosius. Be to, antecedentų kintamųjų tiesinis derinys, kuris atitinka konkrečią įsipareigojimo vertinimo priemonę, turi turėti didžiausią svorį tiems kintamiesiems, kurie, kaip prognozuojama, yra atitinkamo įsipareigojimo komponento antecedentai.