



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Neringa Razgytė

SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIS
ĮSIPAREIGOJIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: prof. dr. Violeta Šilingienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIS
ĮSIPAREIGOJIMAS**

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Neringa Razgytė, VMVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 18 d.

Vadovė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

2017 m. gruodžio 18 d.

Recenzentė

Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

2017 m. gruodžio 18 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Neringa Razgytė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Skirtingų kartų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Neringos Razgytės** baigiamasis magistro darbas tema „Skirtingų kartų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Neringa Razgytė. Organizational Commitment of Different Generations Employees. Master's Final Thesis in Enterprise management / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: organizational commitment, different generations, employees

Kaunas, 2017. 73 p.

SUMMARY

Collision of workers from different generations is increasingly becoming a relevant theme in today's work environment. Shah (2011) writes in Forbes magazine that currently three generation groups of workers' representatives dominate in labour market, while business faces more and more challenges, such as how to adapt to workers from different generations who can be distinguished by different aspirations, view to organization. Therefore, it is significant to maintain commitment of workers from different generations to organizations, to find out what the needs of each generation are and how they tend to commit to an organization. Scientists notice that commitment of workers becomes weaker when comparing different generations, the weaker commitment of workers is considered as a crisis in present day business, according to the author, USA economy loses approximately 30,5 milliard USD in a year due to high staff turnover and it means that worker training, errors directly affect the profit of organizations, and business prosperity directly affects economy of countries.

Different characteristics of generation workers manifest themselves by different commitment level. A significant lack of scientific literature, analyzing workers' commitment, and how it manifests itself are noticeable, thus it is difficult to draw concrete conclusions how organizational commitment manifests itself among workers of different generations.

The object of the research — organizational commitment of workers from different generations.

The aim of the thesis — to create a model of organizational commitment of workers from different generations.

Objectives of the thesis:

1. To conduct an organizational commitment analysis and to identify different types of organizational commitment;
2. To identify characteristics of workers from different generations;
3. To create a theoretical model of organization commitment of workers from different generations;
4. To investigate the level of organization commitment of workers from different generations and to create empirically verified model of organizational commitment;

Results: a quantitative research of organizational commitment of different generations was conducted based on the created model of organizational commitment. The results of the research demonstrated that the level of organizational commitment manifests itself differently in generations. Although, having evaluated the general organizational commitment for all generation as being at high level, the levels of commitment distribute differently for each element when evaluating each generation separately. The received results indicated that baby boomers show the strongest organizational commitment, this generation can be characterized by average level of organizational commitment, however, strong levels of normative and continuing commitment, such results justify researches, described in scientific literature. When analyzing commitment inherent to X generation, it was noticed that the generation is mostly characterized by emotional commitment and it manifests itself strongly, but relation to normative and continuing commitment to an organization is evaluated as low, though the normative commitment closely follows the average one. The least committed workers, as is mentioned in scientific literature, is Y generation. Representatives of this generation experience all elements of organizational commitment at low level, emotional commitment is experienced slightly more, however, it is still evaluated at low level after having conducted the research, normative commitment is the weakest in Y generation, and it can be explained by scientists' statements that it is difficult for this generation to be loyal to one organization, and Y generation seeks more new challenges and knowledge. Summarizing the model of organizational commitment, the main statements, described in scientific literature, are proved to be true: the most committed generation is baby boomers, the lowest level of commitment is inherent to Y generation, and workers of X generation can be characterized by lower organizational commitment than that of baby boomers, but higher than that of Y generation.

TURINYS

IVADAS.....	9
1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO PROBLEMATIKA.....	11
2. TEORINĖ SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO ANALIZĖ.....	17
2.1. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo samprata.....	17
2.2. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelių analizė.....	22
2.3. Skirtingų kartų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai	32
2.3.1. Kartų samprata	32
2.3.2. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristika	34
2.3.3. Skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelis.....	38
3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA	41
3.1. Empirinio tyrimo tikslas, objektas ir uždaviniai.....	41
3.2. Empirinio tyrimo eiga.....	41
4. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	45
4.1. Klausimyno patikimumas	45
4.2. Respondentų charakteristika.....	45
4.3. Skirtingų kartų bendrojo organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai	47
4.4. Skirtingų kartų bendras organizacinio įsipareigojimo tipų palyginimas	50
4.5. Skirtingų kartų emocinio organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai.....	51
4.6. Skirtingų kartų normatyvinio organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai	54
4.7. Skirtingų kartų testinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai.....	56
4.8. Sąsajos tarp skirtingų kartų demografinių rodiklių ir organizacinio įsipareigojimo	59
4.9. Skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai ir diskusija.....	60
IŠVADOS IR REKOMANDACIJOS	65
LITERATŪRA.....	68
PRIEDAI.....	74

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinio įsipareigojimo konceptualusis modelis (Kavaliauskienė, 2009).....	23
2 pav. Organizacinio įsipareigojimo formavimosi etapai (O'Reilly ir Chatmanas, 1986 , šaltinis: Veršinskienė ir Večkienė, 2007, p. 256)	24
3 pav. Trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelis (Meyeris ir Allen, 1991).....	25
4 pav. Penkių pakopų įsipareigojimo modelis (Brickamnas, 1987).....	29
5 pav.. Trijų santykių su organizacija etapai (Mowdayus ir kt., 1982)	30
6 pav. Keturių komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis (sudaryta pagal Coheną, 2007)	31
7 pav. Teorinis skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelis	39
8 pav. Empirinio tyrimo etapai.....	42
9 pav. Bendrojo organizacinio įsipareigojimo tarp skirtingų kartų vertinimas.....	47
10 pav. Bendrojo organizacinio įsipareigojimo pagal skirtingas kartas teiginių skalės vertinimas.....	49
11 pav. Organizacinio įsipareigojimo tipų pasireiškimo kartoms palyginimas	50
12 pav. Skirtingų kartų emocinio įsipareigojimo organizacijai vertinimas	52
13 pav. Skirtingų kartų emocinio įsipareigojimo organizacijai teiginių vertinimas	53
14 pav. Skirtingų kartų normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vertinimas.....	54
15 pav. Skirtingų kartų normatyvinio įsipareigojimo organizacijai teiginių vertinimas.....	55
16 pav. Skirtingų kartų tęstinio įsipareigojimo organizacijai vertinimas.....	57
17 pav. Skirtingų kartų tęstinio įsipareigojimo organizacijai teiginių vertinimas	58
18 pav. Skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelis	62

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo sampratos	19
2 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo nauda organizacijai ir darbuotojui	21
3 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo profiliai. (Genevičiūtė – Janonienė, 2015, 43p.).....	27
4 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo modeliai	32
5 lentelė. Kartų klasifikacija.....	33
6 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristika	35
7 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų asmeninės savybės	36
8 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų stiprybės ir silpnybės	37
9 lentelė. Klausimyno šifravimas	43
10 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo imties režiai	44
11 lentelė. Respondentų demografinė charakteristika.....	46
12 lentelė. Respondentų charakteristikos ir organizacinio įsipareigojimo elementų sąsajos.....	59

IVADAS

Temos aktualumas. Skirtingų kartų darbuotojų susidūrimas šiandieninėje darbo aplinkoje vis labiau tampa aktuali tema. Shah (2011) Forbes dienraštyje rašo, kad šiuo metu darbo rinkoje dominuoja trys skirtingų kartų darbuotojų atstovų grupės, o verslas tuo tarpu susiduria su vis daugiau iššūkių, tokių kaip prisitaikyti prie skirtingų kartų darbuotojų, kurie pasižymi skirtingais siekiais, požiūriu į organizaciją. Todėl organizacijos svarbu išlaikyti skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijoms, išsiaiškinti kokie kiekvienos kartos poreikiai bei kaip jie linkę įsipareigoti organizacijai.

Organizacinio įsipareigojimo sąvoka, palyginus yra nelabai senas reiškinys. Šiam terminui apibūdinti nėra dar prieita prie vienos bendros sąvokos. Kavaliauskienė (2012) teigia, kad mokslinėje literatūroje egzistuoja apie 25 sąvokos apibrėžiančios darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Organizaciniam įsipareigojimui pristatyti, taip pat yra sukurta nemažai mokslininkų modelių, vienas populiariausiai naudojamų moksliniuose straipsniuose ir tyrimuose – Meyerio ir Allen (1991) trijų dimensijų modelis. Šis modelis organizacinį įsipareigojimą apibūdina kaip emocinį įsipareigojimą, normatyvinį įsipareigojimą ir tęstinį. Siekiant skatinti darbuotojų išlaikymą organizacijose, mažinti jų kaitą, verslas turi taikytis ir prie darbo rinkoje susiduriančiu skirtingų kartų darbuotojų, kurie pasižymi skirtingu požiūriu bei vertybėmis, todėl dėl vis ryškėjančių kartų skirtumu siekiama išanalizuoti kaip pasireiškia organizacinis įsipareigojimas tarp skirtingų kartų darbuotojų grupių.

Mokslinis problemos ištyrimo lygis. Mokslininkai pastebi, kaip lyginant skirtingas kartas darbuotojų įsipareigojimas vis silpnėja (Lewicka, 2017; Rigoni ir Nelsonas, 2016). Mažėjanti darbuotojų įsipareigojimą Adkinsas (2016) įvertina net kaip krize šių dienų versle, anot autoriaus, JAV ekonomika, dėl didelės darbuotojų kaitos netenka apie 30,5 milijardų JAV dolerių per metus, nes darbuotojų apmokymas, klaidos tiesiogiai veikia organizacijų pelną, o verslo klestėjimas šalyje tiesiogiai veikia ir JAV ekonomiką. Todėl mokslininkai išskiria ne tik organizacinio įsipareigojimo privalumus darbuotojui bet organizacijoms, teigia, kad organizacijos turėtų būti orientuotos ne tik išlaikyti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, bet ir didinti jį, taip sudarant abipusę naudą (Felfe 2008; Zabielskė, Bagdžiūnienė, Balsienė, Urbanavičiūtė, Žukauskienė, 2014; Shahidas ir Azharas, 2013). Vertinant skirtingų kartų organizacinį įsipareigojimą, šia tema tyrimų tiek užsienio mokslininkų, tiek Lietuvos tyrėjų, nėra atlikta daug, tačiau pastebima, kad lyginant tris kartas – kūdikių bumo kartą, X kartą ir Y kartą – organizacijai įsipareigojusi yra labiausiai kūdikių bumo karta (Lewicka, 2017). Lietuvoje skirtingų kartų darbuotojų lojalumą tyrė Valickas ir Jakštaitė (2015), kurie išskyrė Y kartos darbuotojus Lietuvos darbo rinkoje, kaip labai silpnai prisirišusius prie organizacijos, o kūdikių bumo kartą kaip darboholikus, kurie jaučia didelį prisirišimą prie organizacijos (83,3 proc.). Daugiau Lietuvoje tyrimų būtent apie skirtingų kartų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą pasigendama, tai dar nauja ir

neišplėtota tema. Remiantis temos aktualumu ir jos ištyrimo lygiu, galima iškelti **mokslinę problemą** – kaip pasireiškia organizacinis įsipareigojimas tarp skirtingų kartų darbuotojų?

Tyrimo objektas - Skirtingų kartų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas.

Darbo tikslas – sudaryti skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti organizacinio įsipareigojimo analizę ir identifikuoti skirtingus organizacinio įsipareigojimo tipus;
2. Identifikuoti skirtingų kartų darbuotojų charakteristiką;
3. Sudaryti skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo teorinį modelį;
4. Ištirti skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygį ir sudaryti empiriškai patikrintą organizacinio įsipareigojimo modelį;

Tyrimo metodai :

- Lietuvos ir užsienio mokslinių straipsnių ir atliktų tyrimų analizė ir apžvalga;
- Kiekybinio tyrimo, anketinės apklausos, taikymas siekiant išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą;
- Gautų empirinio tyrimo duomenų analizė ir susisteminimas.

1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO PROBLEMATIKA

Galime pastebėti, kad kiekvienas darbuotojas yra linkęs savaip save priskiria prie tam tikrų organizacijų, bei jo prisirišimą ar įsipareigojimą organizacijai, gali paaiškinti daug elementarių priežasčių, tokių kaip: darbo santykių nutraukimas paveiktų jo socialinį įvaizdį visuomenėje, gaunamas privilegijas ar supantį socialinį ratą, kitam individui įsipareigojimas organizacijai gali būti kilęs iš jo vertybių supratimo, pareigos jausmo, o trečiam darbuotojui įsipareigojimas organizacijai gali būti idėjinis, kurį lemia sutampantis individo asmeniniai ir organizacijos keliami tikslai, bendros vertybės ar ateities bendra kryptimi matymas. Turbūt labai nesunkiai pastebima, kad jaunos kartos, įsiliejančios į darbo rinką, tampa vis globalesnės, joms sienos tarp šalių blunka, o tuo labiau tarp skirtingų organizacijų, jauni darbuotojai nebijo save išbandyti naujose srityse. Pastebima, kad darbuotojai tampa vis mažiau įsipareigoja organizacijoms, jie yra kur kas labiau linkę keisti darbovietę, vis sunkiau tampa išlaikyti jaunųjų kartų darbuotojus organizacijoje, sustabdyti didžiulę jų kaitą (D'Amato ir Herzfeldt, 2008).

Todėl svarbu išanalizuoti kaip skirtingų kartų darbuotojai, įsipareigoja organizacijai, tuo labiau, kai šiuo metu darbo rinkoje susimaišo trijų skirtingų kartų darbuotojų grupės – kūdikių bumo karta, X karta ir Y karta, kokie esminiai faktoriai bei vertybės lemia kiekvienos kartos įsipareigojimą ir kuo skirtingos darbuotojų kartos yra panašios ir kokiais skirtumais pasižymi. Skirtingos darbuotojų kartos, kaip reiškinyje pirmą kartą paminimas Mannheimo 1920 metais, nuo to laiko skirtingos kartos apibrėžiamos kaip žmonės, kurie pasižymi bendra amžiaus grupe ir vienijami vienodų istorinių bei socialinių įvykių. Tačiau autoriai nepateikia vieningos organizacinio įsipareigojimo sampratos – vieni labiau orientuojasi į emocinį įsipareigojimą, kiti į moralinį ar gaunamos naudos įsipareigojimą. Zabielskė – Lazauskaitė J., Bagdžiūnienė D., Balsienė – Rekašiūtė R., Urbanavičiūtė I., Žukauskienė I. (2014) skirtingus organizacinio įsipareigojimo apibrėžimų atsiradimą aiškina dėl kiekvieno mokslininko skirtingo įsipareigojimo ryšio interpretavimo ir analizavimo, kiekvienas autorius pasirenka savo tyrimui aktualia kryptį, dėl kurios, literatūroje pateikiamas kitoks sampratos apibrėžimas bei modelis.

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai aktuali tema ne tik šiomis dienomis, kai didėja globalizacija, keičiasi kartos ir jų požiūris. Zangaro (2001) teigia, kad didesnis darbuotojų įsipareigojimas turi įtakos mažėjančioms darbuotojų pravaikštoms bei didėjančiai organizacijos apyvartai. Urbanavičiūtė (2007) darbuotojų įsipareigojimą traktuoja kaip vieną iš organizacijos gyvavimo sėkmės rodiklių. Autorė teigia, kad įmonės, kurios pasižymi aukštesniu darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygiu, pasižymi ir aukštesniu metiniu įmonių pelnu, pastarųjų įmonių pelnas yra 17 % aukštesnis, negu organizacijų, kurios nesiekė didinti savo darbuotojų įsipareigojimo organizacijai (Urbanavičiūtė, 2007), toks reiškinyje anot autorės susidaro dėl to, kad įmonės didesnę laiko dalį gali skirti klientų lojalumo didinimui, o ne gaišti laiką naujų darbuotojų atrankai, paieškai bei

apmokymams, todėl pastangos išlaikyti darbuotojų įsipareigojimą tokioms įmonės grįžta per padidėjusi pelną. Ypač darbuotojų įsipareigojimo didinimas yra aktualu besivystančiose šalyse (Iqbalas, 2010). Ahmedas ir Alvi (1987) apklausė 1116 darbuotojus iš įvairių Pakistane veikiančių organizacijų, išskirdami, kad didžiausią įtaką įsipareigojimui turi - darbo užmokestis, darbo specifiška, darbo užduočių supratimas, draugiška darbo aplinka, aiškūs autoritetai. Taip pat jie atskleidė, kad organizacijos, kurios tenkina darbuotojų psichologinius poreikius bei užtikrina saugią ir komfortabilią darbo aplinką, didina darbuotojų įsipareigojimą.

Iqbalas (2010) tirdamas tekstilės pramonės darbuotojų įsipareigojimą pagal užimamas pareigas (darbininkai, vadybininkai ir vadovai) pastebėjo, kad didžiausią įsipareigojimą jaučia aukštas pareigas užimantys darbuotojai. Taip pat organizaciniam įsipareigojimui įtakos turi darbuotojo išdirbtas laikas organizacijoje, nors autorius pabrėžia, kad tai nėra lemiamas veiksnys didesniai darbuotojo įsipareigojimui ir yra išimčių. Iqbalas (2010) tyrimas atskleidžia, kad darbuotojų išsilavinimas yra teigiamai koreliu su darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, tai autorius aiškina, kaip didesnes įmonės investicijas į aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus, kai tuo tarpu paprastų darbininkų edukacinis išsilavinimas yra žemesnio lygio, o ir įmonė nemato tikslo sutelkti didesnę dėmesį į paprastų darbininkų apmokymus ir kvalifikacijos kėlimą. Šis tyrimas atskleidė, kad kuo darbuotojas užima aukštesnes, geriau apmokamas pareigas, tuo jis jaučia didesnę įsipareigojimą įmonei (Iqbalas, 2010).

Baharas ir Nuri (2017) pasirinko tirti pedagogų organizacinį įsipareigojimą, pagal Meyeras ir Allen 1991 m. pristatytą modelį, kuriame organizacinis įsipareigojimas yra skirstomas į emocinį, normatyvinį bei tęstinį. Šis atliktas Turkijos mokslininkų tyrimas atskleidė, kad tarp pedagogų stipriausiai pasireiškia emocinis įsipareigojimas organizacijai iš visų trijų, nors taip pat didelę įtaką darbuotojų įsipareigojimui turi ir baimė, kad palikus šią organizaciją, jie neturės alternatyvos, kuri suteiktu geresnes ar bent tokias pat sąlygas. Baharas ir Nuri (2017) teigia, kad šis tyrimas parodo, kad jog mokytojų pasitenkinimas darbu stipriai įtakoja didesnę emocinio organizacinio įsipareigojimo lygį. Braje ir Samardija (2016) atskleidžia, kad didesnis darbuotojų organizacinis įsipareigojimas susijęs ne tik su pasitenkinimu atliekant savo tiesioginį darbą, bet ir su gaunamu darbo užmokesčiu. Autorės teigia, kad pasitenkinimas darbo užmokesčiu tiesiogiai veikia darbuotojų tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą organizacijai, tai skatina darbuotoja galvoti apie nuostolius, kuriuos jis patirs palikęs organizaciją bei sąžinės jausmą, kad organizacija yra pasirengus investuoti didesnę sumą į darbuotoja, tam, kad jis liktu organizacijoje (Braje ir Samardija, 2016).

Organizacinį įsipareigojimą tampa dar sunkiau įvertinti, kai darbo rinkoje susimaišo kelios skirtingos darbuotojų kartos, kurios skiriasi savo vertybėmis bei požiūriais į organizaciją, o Bardi ir Švartzas (2003) teigia, kad darbuotojų vertybės daro didžiausią įtaką jų požiūriui į organizacijas ir veiksmas. Organizacijų vadovams taip pat tenka susidurti su daugybe problemų sprendžiant skirtingų

kartų darbuotojų požiūrį į organizaciją, skiriasi ne tik jų vertybės bei norai, bet ir ryškus skirtumas pastebimas tarp skirtingų kartų darbuotojų požiūrio į darbovietės pakeitimą (Vestermanas ir Yamamura, 2007). Valickas ir Jakštaitė (2015) ištyrė Lietuvos darbo rinką, kokie bruožai yra būdingi trimis skirtingų kartų darbuotojų grupėms („kūdikių bumo karta“, „X karta“ bei „Y karta“). Šis tyrimas atskleidė, kad kūdikių bumo karta dominuoja kaip darboholikai; labiausiai ištikimi ir prisirišę prie organizacijos, kurioje dirba (net 83,3 % darbuotojų tai pasireiškia, kai tuo tarpu Y kartai lojalumas organizacijai pasireiškia vos 4,3 %); bei kūdikių bumo karta jaučia prioritetinę pirmenybę savo darbui. Tuo tarpu X kartos atstovai turi būdingų tiek kūdikių bumo kartos, tiek Y kartos bruožų. Valickas ir Jakštaitė (2015) pastebi, kad šiai kartai taip pat išlieka kažkiek svarbus lojalumas organizacijai (54,9 %), taip pat šiai kartai tampa jau svarbiau laikas sau bei individualizmas. Tuo tarpu Y kartai dirbant organizacijoje svarbiausia išlaikyti savigarbos jausmą, būti ambicingiems bei būti atviriems pokyčiams, kas nurodo, kad ši karta mažiausiai jaučia įsipareigojimą organizacijai.

Šiandieninėje spaudoje taip pat netrūksta skirtingų kartų darbuotojų akcentavimo problemos. Augustinaitė (2017) išskiria skirtingų kartų darbuotojų požiūrio į darbą nesuderinamumą. Autorė remdamasi moksliniais duomenimis teigia, kad vakarų pasaulyje kūdikių bumo kartos darbuotojai užima vos 27 % pagrindinės darbo rinkos, o būtent ši karta pasižymi savo lojalumo vienai organizacijai, o Y kartos dažną organizacijos kaita nulemia ir susiklosčiusi darbo rinkos aplinka, ji greitai keičiasi, informacijos prieinamumas tapo lengvesnis, todėl jaunųjų kartų atstovai linkę save išbandyti keliose srityse ar pasirinkti savo verslo steigimą.

Rigoni ir Nelsonas (2016) įžvelgia šių laikų darbuotojų ir organizacijų santykių krizę. Atlikę apklausa JAV rinkoje, pastebi, kad vos 29 proc. Y kartos atstovų yra įsipareigoja savo darbovietai. Tai rodo, kad didžioji Y kartos darbuotojų dalis nėra įsipareigojus savo darbui (55 proc.), - šie darbuotojai nesijaučia glaudžiai susiję su savo darbovieta. Adkinsas (2016) teigia, kad JAV rinkoje 21 proc. Y kartos atstovų per metus pakeičia savo darbo vietą, o toks neįsipareigojimas pastoviai darbo vietai, JAV ekonomikai kainuoja apie 30,5 milijardų JAV dolerių per metus. Ši karta pasižymi pačiu mažiausiu įsipareigojimu organizacijai, tačiau net 87 % apklaustųjų Y kartos atstovų teigia, kad jiems labai svarbu, jog organizacija suteiktų galimybės mokytis, tobulėti bei augti (Adkinsas, 2016).

Panašius rezultatus pateikia Lubas, Bijavanka, Balas, Blomme ir Schalkas (2012), tirdami skirtingų kartų įsipareigojimo lygį, pastebi, kad Y kartos atstovai yra kur kas mažiau įsipareigoja organizacijai negu kūdikių bumo karta ar X karta, taip pat Y karta organizacijos kaitą priima kaip savaime suprantamą dalyką. Tačiau autoriai pastebi, kad geriausiai balansą tarp organizacijos ir asmeninio gyvenimo, nenukrypstant į kraštutinumą išlaiko X karta, ši karta yra pakankamai įsipareigojusi tiek organizacijai, tiek savo asmeniniam gyvenimui (Lubas ir kiti, 2012). Autoriai pastebėdami tokį mažėjanti jaunųjų kartų įsipareigojimą organizacijai ir lengvą jų pritaikymą prie

aplinkos kaitos, siūlo darbdaviams sunerinti, nes daro jėgos trūkumas vis didėja, todėl svarbu išsiaiškinti kaip išlaikyti savo darbuotojus, kokie veiksniai didina jų įsipareigojimo lygį organizacijai. Lubas ir kiti (2012) teigia, kad išlaikant įsipareigojusius X kartos darbuotojus, jiems svarbu pasiūlyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, Y kartai taip pat svarbu balansas, jausti saugumą darbo vietoje bei pastovus tobulėjimas ir savarankiškumo suteikimas, kai tuo tarpu kūdikio bumo karta, kuri vis mažėja darbo rinkoje, pasižymi dideliu įsipareigojimo lygiu organizacijai ir šios kartos įsipareigojimą ganėtinai lengva išlaikyti.

Kadangi skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimas tampa vis globalesne tema. Indijos mokslininkas Agrawalas (2017) skyrė dėmesį dviem pagrindinėmis šiuo metu darbo rinkoje kartoms – t.y., X kartai ir Y kartai. Apklausoje dalyvavo 160 privataus sektoriaus darbuotojų, iš kurių 80 priklausė X kartai, o kiti 80 – Y kartai. Agrawalas (2017) pastebėjo, kad organizacinį įsipareigojimą lemia ir darbuotojo asmeninės savybės, Y kartos įsipareigojimą lemia šiai kartai būdingas nuoširdumas, savęs motyvavimas, noras dominuoti, gyvybingumas, tuo tarpu X kartai atsiskleidė kitos savybės – noras veikti pagal taisykles, pasitikėjimas savimi, emocinis stabilumas. Agrawalas taip pat paantrina ir kitiems nagrinėtiems mokslininkams, kad X kartos atstovai pasižymi kur kas didesniu įsipareigojimo lygiu negu Y kartos darbuotojai. Netgi Y kartos darbuotojų asmeninės savybės turi mažiau įtakos organizaciniam įsipareigojimui, tuo tarpu šios kartos įsipareigojimą labiau lemia organizaciniai faktoriai ar galimybė kilti karjeros laiptais (Agrawalas, 2017). Autorius teigia, kad didesnę X kartos įsipareigojimą lemia kitokios šios kartos suformuotos gyvenimo vertybės. Šis tyrimas atskleidė pagrindinius X ir Y kartų įsipareigojimą lemiančius skirtumus. Norint didinti Y kartos įsipareigojimą svarbiausia sukurti palankią organizacinę aplinką, su aiškiai pateikiamais autoritetais, tuo tarpu X kartai svarbu, kad būtų tenkinamos jų asmeninės savybės, emocinė būseną.

Lenkijos mokslininkė Lewicka (2017) teigia, kad skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimas šiuo metu aktuali tema ne tik visame pasaulyje, bet ir Lenkijoje, nes juntama, kaip naujai ateinančios potencialių darbuotojų kartos skiriasi savo organizaciniu įsipareigojimu bei lojalumu, nuo X bei kūdikių bumo kartos. Atlikusi tyrimą Lewicka paantrino ir kitų mokslininkų pastebėjimams, kad kūdikių bumo karta pasižymi didžiausiu emociniu įsipareigojimu organizacijai, Y karta mažiausiu, o X kartą Lewicka (2017) priskiria kaip vidutiniškai emociškai įsipareigojusius darbuotojus. Kūdikio bumo kartos emocinį įsipareigojimą lemia pasitikėjimas organizacija, tačiau Lewicka (2017) teigia, kad tam įtakos turi ir tai, kad šios kartos atstovai pasižymi didžiausiu darbo stažu toje pačioje organizacijoje.

Brito (2015) taip pat pasirinko tirti organizacinio įsipareigojimo skirtumus tarp X ir Y kartų, nes tai dvi pagrindinės Portugalijoje darbuotojų kartos. Tyrime dalyvavo privataus sektoriaus darbuotojai, iš 96 apklaustųjų 29 respondentai priklausė X kartai. Šiame tyrime paaiškėjo, kad X kartos darbuotojai jaučia susitapatinimą su organizacijos problemomis, taip pat jie jaučiasi emociškai įsipareigoja savo

dabartinėms organizacijoms. X kartos įsipareigojimas pastebimas ir todėl, kad šios kartos atstovai, teigia, jog naujo darbo paieškos ir integravimasis į naują organizaciją jiems užims per daug laiko, alternatyvų trūkumas X kartai iššaukia sustiprėjusi tęstinį įsipareigojimą, taip pat šiai kartai būdingas ir normatyvinis įsipareigojimas, nes ji jaučia, kad nėra teisinga palikti organizaciją, kai ji suteikia investicijas į darbuotoją (Brito 2015). Remiantis Brito atliktų tyrimų galime daryti išvada, kad X kartai pasireiškia visi trys įsipareigojimo komponentai – emocinis įsipareigojimas, tęstinis ir normatyvinis.

Brito (2015) pastebi, kad Y karta yra linkusi emociniam įsipareigojimui, šiai kartai svarbu, kad juos tinkamai motyvuoja, maloni darbo aplinka, galimybė dirbti komandoje ir išlaikyti gerus santykius su bendradarbiais. Tačiau šiai kartai pagal atliktą Brito (2015) tyrimą nėra būdingas tęstinis įsipareigojimas, Y kartos atstovai visiškai nesibaimina keisti organizacijos, jiems svarbi tik įgaunama patirtis. Įvertinus visus tris įsipareigojimo komponentus, autorius teigia, kad Y kartos įsipareigojimas organizacijai yra labai silpnas. Brito (2015) pagrindinį X ir Y kartų įsipareigojimo skirtumą išskiria, kad X karta jaučia, kad organizacijos palikimas jai gali padaryti daugiau nuostolių negu naudos, kai tuo tarpu Y karta visiškai apie tai negalvoja ir teigia, kad jiems nėra būdinga apsisototi tik ties viena organizacija.

Atskira karta ne tik pasižymi skirtingų įsipareigojimo lygiu organizacijai, skirtingos kartos pasižymi ir skirtingais požiūriais apskritai į darbą ir organizaciją. Stanišauskienė (2015) tirdama X ir Y kartų požiūrio į karjerą skirtumus, išryškina šių dvejų kartų skirtingus požiūrius į darbą, X karta siekė užtikrinti gerovę sau ir šeimai, o Y karta trokšta savirealizacijos ir tuo pačiu, kad karjera netrukdytu per daug jų asmeniniam gyvenimui. Autorės teigimu, šių kartų sprendimams turi didelė įtaka joms būdinga istorinė ir kultūrinė aplinka, kiekvienai kartai teko išgyventi skirtingus procesus, kurie ir suformavo tam kartai būdingus asmenybės bruožus. Šioms kartas, priimant svarbius karjeros sprendimus, veikia ir jų autoritetų nuomonė : X karta turi aiškius susiformavusius autoritetus, kuriems jų nuomonė yra svarbi ir ją priima, kai tuo tarpu Y kartos atstovai pasižymi tvirta savo nuomone, todėl autoritetų nuomonė priimama gana atsargiai, vertinama kritiškai (Stanišauskienė, 2015). Skirtingas požiūris į karjerą yra vienas iš raktų į skirtingus organizacinio įsipareigojimo lyginius, nes tai parodo, kaip skirtingos kartos apskritai vertina organizaciją, darbo vietą bei karjerą.

Daugiau problemų kelia dabartinėje darbo rinkoje susiduriančios kelios skirtingos darbuotojų kartos. Kiekviena karta pasižymi skirtingomis vertybėmis bei tuo pačiu skirtingais požiūriais į darbą, organizaciją ir darbdavį. Kita problema; kai susiduriama su skirtingų kartų įsipareigojimu organizacijai, yra ta, kad ilgą laiką nebuvo skiriama tam daug dėmesio, o ypač Lietuvoje tai nėra tyrinėjama, todėl sunku didinti skirtingų kartų įsipareigojimą, neišanalizavus jų poreikių. Pastebima literatūros apie skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai – stoka, o kalbant apskritai apie skirtingas kartas, naujesnių metų moksliniuose tyrimuose akcentuojamos dvi kartos, t.y. – X karta ir Y karta, kurios šiuo

metu yra didžiausios darbo rinkoje, vis labiau išstumiančios kūdikių bumo kartą ir įsileidžiančios po truputį Z kartos atstovus.

2. TEORINĖ SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO ANALIZĖ

2.1. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo samprata

Organizacinis įsipareigojimas daugeli metų buvo apibrėžiamas kaip darbuotojo ir organizacijos santykiai, šiame skyriuje apžvelgiama organizacinio įsipareigojimo skirtingų mokslininkų sampratos, ištakos ir pritaikymas.

Didžioji dalis mokslininkų, aprašydami organizacinį įsipareigojimą, pirmiausia pamini, kad šis terminas, vis dar neturi vieno konkretaus apibrėžimo ir dar yra tiriamas bei pritaikomas naujose srityse, todėl dar keičią savo apibūdinimą bei modelį (Kavaliauskienė, 2009; Yahaya ir Ebrahim, 2016). Beckeras (1960) pirmasis atskleidė organizacinio įsipareigojimo koncepciją, kuri rėmėsi investicijų teorija. Toliau, siekiant lengviau identifikuoti organizacinį įsipareigojimą Mowdayus, Steers ir Porteris (1979) sukūrė tam instrumentą, autoriai pateikė bendrajam organizaciniam įsipareigojimui identifikuoti penkiolikos teiginių klausimyną. Mowdayus (1982) organizacinį įsipareigojimą identifikuoją kaip darbuotojo ir konkrečios organizacijos, kuriai jis priklauso, santykio stiprumą. Šį santykių stiprumą labiau detalizuoja ir išskirsto į tris psichologines būsenas Porteris (1974): pirma – tikėjimu ir pritarimu organizacijos tikslams ir vertybėms (identifikacija), antra – didelis noras prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo (įsitraukimas), trečia – tvirtas noras likti organizacijoje (lojalumas).

Organizacinis įsipareigojimas dažnai gretinamas su motyvavimu (Linz, 2004). Motyvavimas viena iš priemonių palaikyti darbdaviams tvirtesnį įsipareigojimo lygį iš darbuotojų pusės. Linz (2004) teigia, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra stipriai susijęs su organizacijoje vykdoma motyvacijos politika. Kuo daugiau įdedama pastangų darbuotojų motyvavimui - tuo aukštesnio lygio įsipareigojimas pastebimas organizacijai. Taip pat Cohenas (1995) pastebi, kad darbuotojams yra svarbu, kad organizacija palaikytų darbuotojų veiklą ir saviraišką už jos ribų, autorius teigia, kad tokioms organizacijoms, kurios remia savo darbuotojų saviraišką, mainais grįžta palankesnis darbuotojų vertinimas apie organizaciją bei tuo pačiu tai tiesiogiai koreliuoja su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu.

Meyer ir Allen (1991) įsipareigojimą organizacijai siūlo apibrėžti kaip procesus, kurie žmones skatina galvoti apie savo santykius su dabartine organizacija, kaip darbuotojas vertina savo ir organizacijos tikslų bei vertybių suderinimą, ar organizaciją atitinka lūkesčius, kuriuos kelia darbuotojas. Taip pat, organizacinį įsipareigojimą galima traktuoti kaip asmens susitapatinimą su organizacija, šiame procese darbuotojas savo individualius tikslus pakeičia ir sutapatina su organizacijos

keliamaus uždavinius, kurie nulemia darbuotojo vidinius pasirinkimus bei sprendimus (Petkevičiūtė ir Kalinina 2004).

Organizacinis įsipareigojimas buvo tiriamas dviem „pjūviais“ – elgsenos perspektyva ir darbuotojo požiūrio perspektyva (Iqbalas 2010). Anot autoriaus, organizacinio įsipareigojimo samprata suvienodinti ir apibrėžti tapo dar sunkiau, nes skirtingi mokslininkai akcentavo skirtingą organizacinio įsipareigojimo prasmę (Iqbalas, 2010). Kavaliauskienė (2009) teigia, kad požiūriu paremtam įsipareigojimui yra būdinga jausti tapatumą tarp savo asmeninių ir įmonės/organizacijos tikslų, nors autorė tai įvardina kaip tiesiog pasyvų lojalumą. Tuo tarpu - elgsenos įsipareigojimas pasireiškia akivaizdžiu noru likti organizacijoje, nepriimti kitų organizacijų kaip alternatyvų, Kitais žodžiais – tai yra aktyvus įsipareigojimas organizacijai, kuris pasižymi dideliu asmens noru pasilikti organizacijoje, pasitikėjimu ja bei organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimu (Kavaliauskienė, 2009).

Beckeras (1960) įsipareigojimą darbuotojų traktuoja kaip užslėptų investicijų siekį ar išlaikymą (t.y. įvairių socialinių išmokų planai, visuomenės statusas, aukšta reputacija organizacijoje ir pan.), kurių darbuotojui tektų atsisakyti ar prarasti nutraukus santykius su organizacija. Darbas organizacijoje individui atneša tarytum mainus, dėl kurių gaunamos naudos jis yra pasiryžęs likti įsipareigojusiu konkrečioje organizacijoje, nes įvertinus padėtį tai darbuotojui yra patogiau ir naudingiau. Autoriaus teigimu, su laiku noras likti organizacijoje bei įsipareigojimas jai tik auga, nes taip pat auga ir papildoma privilegijų ir naudos vertė, savotiškai darbuotojas organizacijoje kaupia naudas ateičiai, bet šios mainais skatina jį likti organizacijos nariu, nes nenoras prarasti sukauptų investicijų darbuotoją skatina išlaikyti šį įsipareigojimo organizacijai santykį. Beckero (1960) pristatytas organizacinio įsipareigojimo tipas pristatomas kaip viendimensis, orientuotas tik į materialinės ar socialinės naudos gavimą. Zabielskės, Bagdžiūnienės ir kt. (2014) teigimu, šis Beckero (1960) pristatytas įsipareigojimo modelis organizacijai buvo pradžia Meyero ir Allen (1991) trijų dimensijų modelio - tęstiniam įsipareigojimui.

Kadangi konkretaus apibrėžimo organizaciniam įsipareigojimui nėra, mokslinėje literatūroje aptinkama begales skirtingų organizacinio įsipareigojimo interpretavimų. Anot Zabielskės, Bagdžiūnienės ir kt. (2014) sampratų skirtumai atsiranda dėl skirtingų autorių tyrimų kryptių ir pasirenkamų skirtingų ryšių turinio ar pobūdžio. Lentelėje Nr. 1 pateikiami keletas iš mokslinėje literatūroje pateikiamų organizacinio įsipareigojimo apibrėžimų.

Organizacinio įsipareigojimo sampratos siejamos su elgsena		
Metai	Autorius	Koncepcija
1960 m.	Beckeras	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.
Organizacinio įsipareigojimo sampratos siejamos su požiūriu		
Metai	Autorius	Koncepcija
1968 m.	Porteris ir Lawler	Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, tai noras dėti pastangas dėl organizacijos gerovės, tvirtas noras likti organizacijoje bei pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms. Įsipareigojimas atspinti psichologini ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos.
1974 m.	Buchamanas	Organizacinis įsipareigojimas, darbuotojo santykis su organizacijos tikslais ir vertybėmis.
1982 m.	Mowdayus ir kt.	Tai asmens emocinės reakcijos į jį samdančios organizacijos charakteristikas; atsidavimas organizacijos tikslams ir vertybėms, asmens vaidmuo ir lojalumas organizacijai jos pačios labui, o ne dėl instrumentinių vertybių.
1997 m.	Crewsonas	Organizacinis įsipareigojimas, tai santykinis asmens identifikavimo stiprumas su organizacija, bei aktyvus dalyvavimas konkrečios organizacijos veikloje.
Organizacinio įsipareigojimo modeliai siejami su požiūriu ir elgsena		
Metai	Autorius	Koncepcija
1990 m.	Allen ir Meyeris	Tai afekcinis / emocinio pobūdžio prisirišimas, kai suvokiamos galimos sąnaudos ir priedermė / pareiga.
2011 m.	Aydin ir kiti	Organizacinis įsipareigojimas yra aiškus noras išlaikyti narystę organizacijoje, savęs tapatinimas su įmonės tikslais bei sėkme, darbuotojo lojalumas ir didelis noras dėti pastangas dėl organizacijos gerovės

Meyeris ir Allen (1991) organizacinio įsipareigojimo sąvoką išplėtojo ir teigia, kad įsipareigojimą organizacijai galime skirstyti į tris grupes, t.y., emocinę grupę, naudos „gavimo“ grupę bei pareigos jausmo ir moralinės atsakomybės grupę. Taip pat akademikai pamini, kad darbuotojas gali jausti įsipareigojimą organizacijai ir per visus tris šiuos derinius. Šios trys grupės vėliau literatūroje įgavo terminus: emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimai. Meyeris ir Allen išanalizavo daugybę organizacinio įsipareigojimo literatūros bei teigia, kad tai yra darbuotojo psichologinė būseną, kuri charakterizuoja darbuotojo ir organizacijos santykius, o šie santykiai nulemia darbuotojo pasirinkimą likti arba išeiti iš organizacijos.

Anot Kavaliauskienės (2009) ir Kaptinį (2009), šiomis dienomis organizacinis įsipareigojimas dažniausiai yra traktuojamas kaip kompleksinė trijų, daug ką apimančių, veiksnių visuma, kuri susideda iš darbuotojo asmeninių savybių (konkreto darbuotojo jausmai, emocijos, vertybės, išsilavinimas, patirtis ir požiūris), organizacijos pasirinkto modelio (valdymo politika, organizacijos filosofija, darbuotojų motyvavimo priemonės, vykdoma kontrolė, tobulėjimo galimybės ir kt.) bei socialinių ir ekonominių sąlygų, kurios lemia organizacijos aplinką, vertybes, darbuotojų palaikomi santykiai.

Siekiant atpažinti, kad darbuotojai jaučia organizacinį įsipareigojimą Faisalas ir Al-Esmaelis (2014) apibendrina septynis pagrindinius literatūroje aprašomus organizacinio įsipareigojimo elementus/požymius, kurie nusako, kad darbuotojai jaučia įsipareigojimą organizacijai:

1. Darbuotojai viršija organizacijos vadovų lūkesčius;
2. Darbuotojai išreiškia pasididžiavimą organizacija, kurioje dirba;
3. Išreiškiamas noras likti organizacijoje;
4. Suasmeninimas organizacijos tikslų ir vertybių;
5. Pasiryžimas prisiimti bet kokias pareigas ar darbus, siekiant išsaugoti narystę organizacijoje;
6. Lojalumas organizacijai;
7. Organizacijos idealizavimas (laikoma geriausia iš visų).

Šie autoriai taip pat teigia, jei darbuotojų poreikius patenkina organizacija ir valdžia, darbuotojų įsipareigojimo lygis kyla (Faisalas ir Al-Esmaelis, 2014), panašios nuomonės ir Sutton ir Griffin (2004), kurie nustatė, kad jei nauji darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu bei organizacijos suteikiamoms užduotims, tai įsipareigojimas organizacijai yra didėjantis. Vadinasi, poreikių tenkinimas ir įsipareigojimas turėtų būti vienas kitam kolinearūs. O kuo didesnis juntamas įsipareigojimas tarp organizacijos ir jai priklausančių individų – tuo didesnė pastebima organizacijos sėkmė, t.y. kinta į didžiąją pusę jos finansiniai rodikliai (Rikketa ir Van Dick, 2005). Zangaro (2001) taip pat organizacijų sėkmės raktu vadina – darbuotojų skatinimą būti įsipareigojus organizacijai, todėl anot autoriaus organizacijos turi skirti pakankamai dėmesio darbuotojų poreikiams, jų išlaikymui organizacijoje.

Kalbant apie įsipareigojimo ir sėkmės sąsają, nenuostabu, kad organizacinis įsipareigojimas pateikiamas ir kaip naudos balansas tiek organizacijai, tiek darbuotojui, įsipareigoja darbuotojai yra mažiau linkę palikti organizacijas, organizacinis įsipareigojimas turi didelę galią didinti organizacijos efektyvumą (Meyeris & Herscovitch 2001, Allen ir Meyeris 1990). Fornes ir Rocco (2005) pastebi dar vieną darbuotojų įsipareigojimo organizacijai naudą, įmonėse, kuriuose darbuotojai yra labiau įsipareigoja emociškai, juntamas ir didesnis klientų pasitenkinimas, tokios įmonės pasižymi ir kur kas didesniais finansiniais rezultatais. Organizacinio įsipareigojimo naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai, išvelgia ir Felfe (2008) bei Zabielskės, Bagdžiūnienės ir kt. (2014). Organizacinio įsipareigojimo nauda darbuotojui ir organizacijai detaliau pateikiama 2 lentelėje, kuri sudaryta pagal Felfe (2008), Zabielske, Bagdžiūniene ir kt. (2014) bei Shadid ir Azhar (2013) atliktus tyrimus ir duomenis.

2 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo nauda organizacijai ir darbuotojui

Organizacinio įsipareigojimo nauda	
Darbuotojui	Organizacijai
Narystės jausmas; Saugumo jausmas; Orientacija; Bendrystė; Socialinė parama; Pastovus naujų kontaktų užmezgimas; Pasitenkinimas; Padidėjusi savigarba; Atsparumas stresui darbe; Aukštesnis psichologinės gerovės lygis; Darbo indėlio pripažinimas.	Mažesnė darbuotojų kaita; Mažesnės darbuotojų pravaikštos; Geresni darbuotojų darbo rezultatai; Dažnesnis įsitraukimas į pilietišką elgesį organizacijoje; Mažesnės išlaidos naujų darbuotojų paieškai ir apmokymams; Didesnis ilgalaikių darbuotojų rezervas; Žinių išsaugojimas organizacijos viduje, mažesnis pavojus nutekėti informacijai; Didesnis organizacijos produktyvumas

Vertinant kitokią nuomonę apie organizacinį įsipareigojimą, Meyeris ir Maltins (2010) išvelgia ir organizacinio įsipareigojimo neigiamų pusių, anot autorių, organizacinį įsipareigojimą jaučia ir tie darbuotojai, kurie nėra linkę prisidėti prie gerovės kūrimo darbovietėje, tokie darbuotojai lieka organizacijoje dėl gaunamų ekonominių ar socialinių naudų, nors jiems jų darbas ir nepatinka, todėl jų įsipareigojimas organizacijai nesukuria pridėtinės vertės, dėl šios priežasties organizacijų vadovai turėtų skatinti darbuotojų įsipareigojimą turimiems talentams. Tačiau darbuotojas įsipareigojimą organizacijai gali jausti ir pasėkoje nepasitikėjimo savimi, Rossas ir Ali (2017) skirdami dėmesį skirtingų pramonės šakų organizacijoms ir įsipareigojimą joms, autoriai pastebi, kad dažnai darbuotojai jaučia įsipareigojimą įmonei, nes žino, kad savo turimas žinias sunkiai prasiaikytų kitose organizacijose, todėl tokios specifinės žinios skatina darbuotojo įsipareigojimą organizacijai.

Iqbalas (2010) teigia, kad kuo darbuotojas ilgiau dirba organizacijoje – tuo stipresnis įsipareigojimas organizacijai yra juntamas, tuo pačiu darbuotojai jaučiasi atsakingesni už savo einamas pareigas ir atliekamus darbus. Tačiau tyrėjas pastebi ir teigia, kad apsunkintos darbo sąlygos atvirksčiai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, kuo darbo sąlygos yra prastėnės, nekomfortabili darbo aplinka, tuo organizacijoje yra pastebimas mažesnis darbuotojų lojalumas ir įsipareigojimas (Iqbal, 2010).

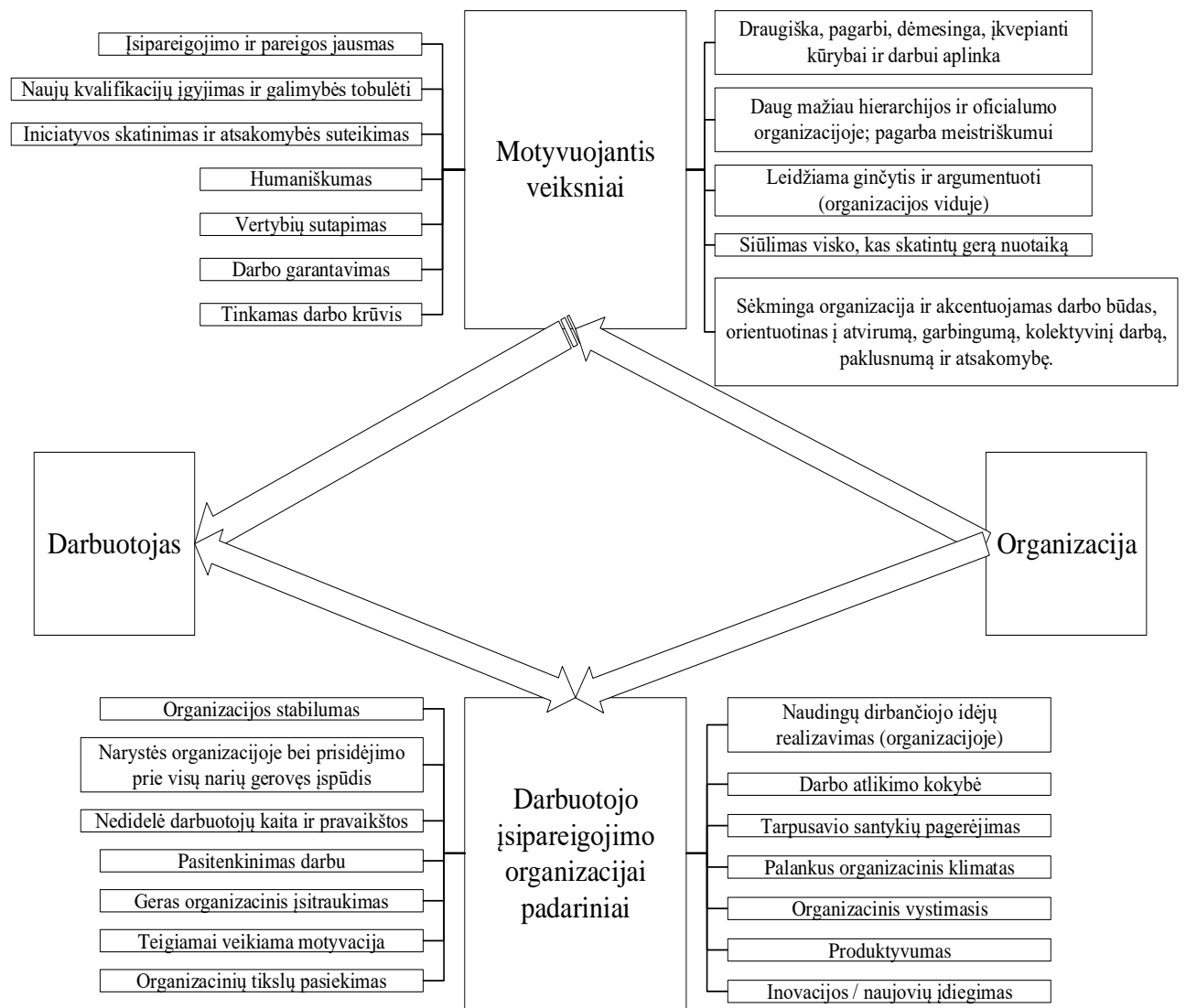
Apibendrinant, organizacinio įsipareigojimo sąvoka mokslinėje literatūroje yra ganėtinai naujas reiškinys, Kavaliauskienė (2012) teigia, kad mokslinėje literatūroje egzistuoja apie 25 sąvokos apibrėžiančios darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Peržvelgus pasirinktų skirtingų autorių organizacinio įsipareigojimo apibrėžimus, galime pamatyti, kad dauguma apibrėžimų turi bendrų raktažodžių, o įvairūs autoriai organizacinį įsipareigojimą aiškina per įvairius dalyvavimo organizacijoje aspektus, pagrindinis dėmesys skiriamas kaip darbuotojas yra linkęs prisidėti prie organizacijos tikslų, ar jo noras likti organizacijos dalimi, neatsiejama nuo organizacinio įsipareigojimo yra darbuotojo

santykis su organizacija, tai akcentuoja daugelis mokslininkų (Meyeris ir Allen 1991; Beckeras 1960; Ayidin ir kt. 2011), o kiekvienas darbuotojas tą santyki su organizaciją atranda per sau aktualius veiksnius. Tad peržvelgus skirtingų autorių organizacinio įsipareigojimo apibrėžimus, pastarąjį galime traktuoti ir kaip santykį tarp darbuotojo bei organizacijos, kuris nusako darbuotojo norą būti organizacijoje dėl tam tikrų priežasčių (emocinių, naudos gavimo ir kt.).

2.2. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelių analizė

Geriau suprasti kaip organizacinis įsipareigojimas veikia darbuotojus, bei kas juos skatina įsipareigoti tam tikroms organizacijoms padeda mokslininkų sudaromi modeliai, kurie ne tik išreiškia mokslininko požiūrį į organizacinio įsipareigojimo sąvoką, bet ir detalai pavaizduoja kaip kiekvienas veiksnys veikia darbuotoją, kaip susidaro įsipareigojimas tarp organizacijos ir darbuotojo, bei detalai parodo kokie veiksniai priskiriami kaip organizacinis įsipareigojimas. Modeliai yra pateikiami kaip procesai, t.y., etapai kuriems besikeičiant keičiasi ir darbuotojo įsipareigojimo lygis organizacijai ar požiūris į įsipareigojimą, arba kaip elementai, kurie skatina darbuotoją įsipareigoti dėl vienokių ar kitokių priežasčių organizacijai.

Organizacinio įsipareigojimo sampratos modelį pristato Kavaliauskienė (2009), autorė pateikia, kaip motyvuojantis veiksniai įtakoja darbuotojo organizacinį įsipareigojimą. Darbuotojo įsipareigojimą organizacijai skatina darbuotojų motyvavimo sistema, o įsipareigoja darbuotojas skatina kitokius procesus pačioje organizacijoje, kurie sukelia tam tikrus padarinius (organizacijos stabilumas; nedidelė darbuotojų kaita ir pravaikštos; organizacinių tikslų pasiekimas; naudingų darbuotojo idėjų realizavimas ir kt.), taip autorė atskleidžia ir abipuses (darbuotojo ir organizacijos) gaunamas naudas iš organizacinio įsipareigojimo (Kavaliauskienė, 2009). Kavaliauskienės (2009) sudarytas organizacinio įsipareigojimo konceptualusis modelis pateikiamas paveiksle Nr. 1

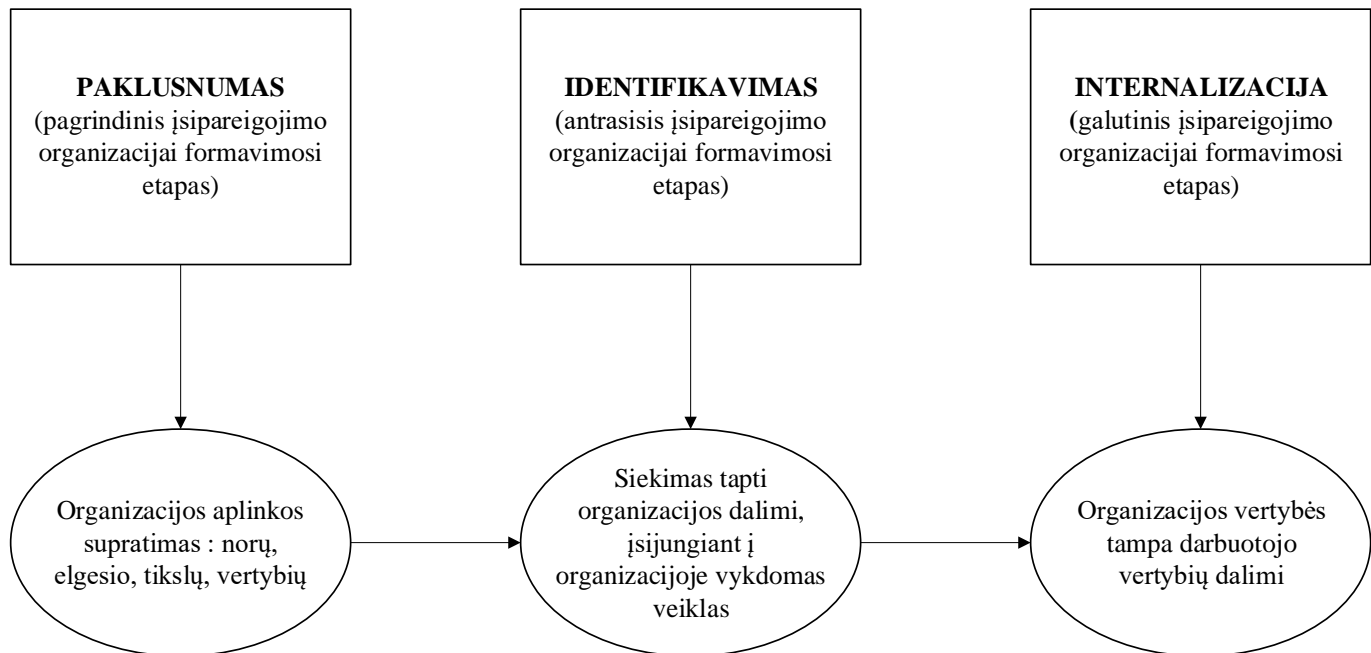


1 pav. Organizacinio įsipareigojimo konceptualusis modelis (Kavaliauskienė, 2009)

Kavaliauskienė (2009) teigia, kad darbuotojo įsipareigojimą organizacijai lemia motyvuojantis veiksniai. Išanalizavusi mokslinę literatūrą, autorė sudarė darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konceptualųjį modelį. Šis modelis atskleidžia pagrindinius veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojo motyvavimui (įsipareigojimas ir pareigos jausmas; naujų kvalifikacijų įgijimas ir galimybė tobulėti; iniciatyvos skatinimas ir atsakomybės suteikimas; vertybių sutapimas; darbo garantavimas; humaniškumas ir kt.). To pasėkoje, Kavaliauskienė teigia, kad įsipareigoję darbuotojai organizacijai atneša teigiamus ateities padarinius, o atnešta nauda organizacijai teigiamai veikia ir pačius darbuotojus. Todėl toks pavaizduotas autorės įsipareigojimo modelis nusako, kad augantis organizacinis įsipareigojimas turi įtakos ne tik pačiai organizacijai, bet ir atsisuka teigiamai prieš pačius darbuotojus.

Kitokį organizacinio įsipareigojimo modelį (žr. 2 pav.) pristato O'Reilly ir Chatmanas (1986). Autoriai organizacinį įsipareigojimą interpretuoja kaip darbuotojo psichologinį prisirišimą prie organizacijos. Veršinskienė ir Večkienė (2007) šį modelį apibūdina kaip įsipareigojimo organizacijai

formavimosi etapus. Pasak šio modelio įsipareigojimą gali sudaryti trys, nepriklausomi mechanizmai: paklusnumas, identifikavimas ir internalizavimas.

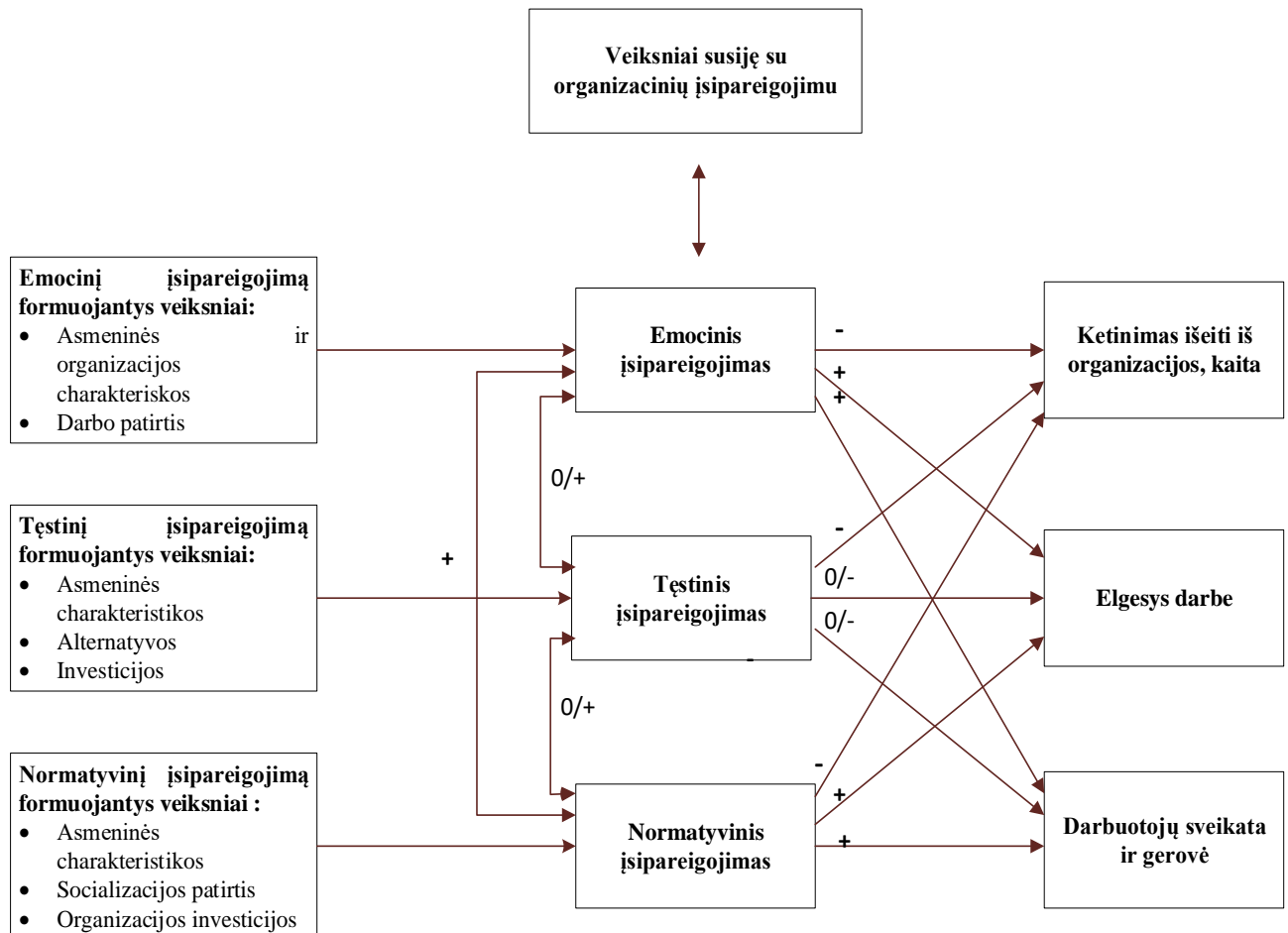


2 pav. Organizacinio įsipareigojimo formavimosi etapai (O'Reilly ir Chatmanas, 1986 , šaltinis: Veršinskienė ir Večkienė, 2007, p. 256)

O'Reilly ir Chatmanas (1986) paklusnumo etapą įvardina kaip susipažinimo su organizacija etapu, šioje stadijoje darbuotojas įgyja tam tikrą požiūrį į organizaciją, įvertina kokių atlygių iš jos gali tikėtis, kaip sutampa jo pačio filosofija su organizacijos vykdoma filosofija. Antrąjį etapą autoriai įvardina kaip identifikavimo. Identifikavimas yra jau gilesnis žingsnis į darbuotojo organizacinį įsipareigojimą, darbuotojas save identifikuoja jau kaip organizacijos dalimi, šiame etape taip pat vyksta asmeninių ir organizacijos vertybių suderinimas. Galiausiai paskutinis etapas – internalizacija – darbuotojas šioje stadijoje priima organizacijos vertybes, nes jos tampa panašios arba tokios pat kaip ir jo.

O'Reilly ir Chatmanas (1986) nagrinėdami šį modelį, pastebi, kad paklusnumo etape vyksta didžiausia darbuotojų kaita, jaučiamas silpniausias įsipareigojimas organizacijai, šiame etape darbuotojas dar tik susipažįsta su organizacija ir bando užmegzti ryšį, o antrasis ir trečiasis etapai koreliuoja teigiamai su darbuotojo ketinimu likti organizacijos dalimi. Tačiau Meyeras ir Herscovitch (2001), išvelgia šio O'Reilly ir Chatmano (1986) pateikto modelio minusus, anot autorių identifikavimo ir internalizacijos etapai yra per greta vienas kito bei apima labai panašius įsipareigojimo formavimosi elementus, todėl juos įvardinti kaip du atskirus etapus nėra tikslinga. Tolimesni tyrimai parodė, kad šie du etapai gali būti sujungti ir identifikuojami kaip vienas, nes rodo gana panašius matmenis, todėl pateiktas modelis nėra populiarus tyrimų instrumentas (Caldwellas, Chatmanas ir O'Reilly 1990).

Meyeris ir Allen (1991) taip pat tyrė kaip skirtingi įsipareigojimo tipai veikia darbuotojų elgesį. Šis modelis yra vienas populiariausiai naudojamų ir dažniausiai pritaikomu organizacinio įsipareigojimo tyrimuose (žr. 3 pav.). Žvelgiant į paveikslėlį, autoriai pastebi, kad visi įsipareigojimo elementai yra neigiamai susiję su darbuotojų noru palikti organizaciją ar darbuotoju kaita. Vadinasi, kad visiems įsipareigojimo elementas yra būdingas darbuotojų noras dėl tam tikrų priežasčių išlikti tam tikrą laiko organizacijos dalimi.



Pastabos : „+“ – teigiamas ryšys; „-“ – neigiamas ryšys; „0“ – ryšys neegzistuoja.

3 pav. Trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelis (Meyeris ir Allen, 1991)

Trijų komponentų modelis yra labiausiai paplitęs organizacinio įsipareigojimo modelis. Meyeris ir Allen (1991) teigia, kad įsipareigojamas susieja ir asmenį, ir organizaciją tarpusavyje, o tai turi įtakos darbuotojų kaitos mažėjimui. Organizacinį įsipareigojimą autoriai pristato trimis elementais: emocinis, tęstinis ir normatyvinis. Modelio autoriai akcentuoja, kad emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimai turi būti laikomi kaip elementai, o ne atskiros įsipareigojimo rūšys, nes šie įsipareigojimo elementai darbuotojui gali pasireikšti tiek visi kartu pagal kažkurio vieno dominuojanti stiprumą, tiek grupėmis ar tik vienas atskirai (Meyeris ir Allen, 1991).

- **Emocinis įsipareigojimas.** Įprasta laikyti, kad emocinis įsipareigojimas organizacijai yra tapatus su psichologiniu atsidavimu jai. Esant šiam įsipareigojimui pastebimas noras likti organizacijos nariu dėl emocinio prisirišimo būsenos (Meyeris ir Allen 1991). Išreiškiamas emocinis įsipareigojimas organizacijai, nurodo, kad ši organizacija darbuotojui reiškia labai daug, jis jaučiasi organizacijos bendruomenės dalimi ir siekia tą jausmą išlaikyti. Emocinio įsipareigojimo lygis organizacijoje kyla lygiagrečiai su teigiama darbuotojų patirtimi organizacijoje, norint išlaikyti emocinį darbuotojo įsipareigojimą, mokslininkai teigia, kad svarbu investuoti ir į darbuotojo socialinę aplinką organizacijos viduje (Schirmeris, 2007).
- **Normatyvinis įsipareigojimas.** Wieneras (1982) mini, kad įsipareigojimas organizacijai juntamas dėl moralės ar asmeninių įsitikinimų bei įsipareigojimų. Taip pat šis įsipareigojimas atsiranda dažnai, dėl tokių priežasčių jei organizacija finansuoja darbuotojo mokslo išlaidas ar rengia ir finansuoja darbo apmokymus, darbuotojui pripažinus, kad organizacija tiesiogiai investuoja į jį, santykiai tarp darbuotojo ir darbdavio gali pasikeisti, o tai įpareigoti darbuotoja likti organizacijoje, kol jis šią investiciją į jį išsimokės (Meyeris ir Allen, 1991). Ross ir Ali (2017) normatyvinį įsipareigojimą prilygina atsakomybei, darbuotojas jaučiasi atsakingas savo darbo vietai, todėl jo įsitikinimais palikti organizaciją nėra etiška ir moralu. Schirmeris (2007) pastebi, kad įmonėse, kuriuose darbuotojai pasižymi aukštu normatyviniu įsipareigojimu, darbuotojų vertybės ir tikslai sutampa su įmonės puoselėjamomis vertybėmis, tokios organizacijos pasižymi sąžiningu ir pavyzdiniu rūpinimusi savo darbuotojais.
- **Tęstinis įsipareigojimas.** Pasak Meyerio ir Allen (1991) šis įsipareigojimas susijęs su patiriamomis išlaidomis, jei tektu pasirinkti alternatyvą nutraukti santykius su organizacija, kuria darbuotojas save sieja. Kitaip tariant, įsipareigojimą lemia asmeninės investicijos ir pasiaukojimai, dėl kurių organizacijos palikimas gali būti ne tik brangus ekonomiškai, bet ir skausmingas (Petkevičiūtė ir Kalinina 2004). Becker (1960) mini, kad kaip nuostoliai nutraukus darbo santykius su organizacija gali būti įvairių privilegijų praradimas, socialinių išmokų praradimas, ateityje galimų gauti įgūdžių (patirties) praradimas, laisvo laiko sumažėjimas pakeitus darbovietę ir pan. Jaros (1997) pastebi, kad jeigu darbuotojas turi mažai patrauklių alternatyvų už organizacijos ribų, jis nesijaučia saugiai ir stabiliai, todėl tokio darbuotojo tęstinio įsipareigojimo lygis dabartinei organizacijai yra didesnis. Galima daryti išvada, kad tai pagrindžia Meyerio (1997) mintį, kad darbuotojo tęstinis įsipareigojimas formuojasi tada, kai jis supranta, jog jis turi sukaupęs tokią naudą organizacijoje, kurią išeidamas prarastu arba pakeitus organizaciją, pastaroji galėtų pasiūlyti tik mažesnes naudas negu prieš tai buvusi.

Meyeris ir Allen įvertinti trys įsipareigojimo komponentus sudarė klausimyną, kuris susideda iš trijų grupių klausimų. Meyeris ir Allen (1997) teigia, kad geriau santykius tarp darbuotojo ir organizacijos yra suprasti, tada, kai nagrinėjami visi komponentai lygiagrečiai.

Kadangi kaip ir minėta, šie trys įsipareigojimo elementai (emocinis, tęstinis ir normatyvinis), kuriuos pristatė Meyeris ir Allen (1991) gali veikti ne tik kaip atskiri organizacinio įsipareigojimo elementai, bet ir kaip tarpusavio deriniai. Genevičiūtė – Janonienė nagrinėja kitų autorių požiūrį į šių trijų įsipareigojimų komponentų sąveiką. Autorė teigia, kad veikiant skirtingai išreikštais įsipareigojimo lygiais, susidaro skirtingi pogrupiai, kurie pasižymi skirtingais dominuojančiais įsipareigojimo elementais. Šie pogrupiai dar literatūroje yra vadinami kaip profiliai (Genevičiūtė – Janonienė, 2015).

Tokią modelių sąveiką pasiūlė Meyeris ir Herstovich (2001), pastebėjo kad tam tikrų modelių komplektaciją keičia asmens elgesį bei požiūrį į įsipareigojimą organizacijai. Autoriai pateikė aštuonis skirtingus įsipareigojimo profilius, su skirtingai dominuojančiais elementais (Genevičiūtė – Janonienė, 2015). Skirtingi profiliai pateikti lentelėje Nr. 3.

3 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo profiliai. (Genevičiūtė – Janonienė, 2015, 43p.)

Nr.	Profiliai	Organizacinio įsipareigojimo komponentai		
		Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas
1.	Stipriai įsipareigojusieji	Stiprus	Stiprus	Stiprus
2.	Dominuojančio emocinio – normatyvinio	Stiprus	Silpnas	Stiprus
3.	Dominuojančio emocinio - tęstinio	Stiprus	Stiprus	Silpnas
4.	Dominuojančio normatyvinio - tęstinio	Silpnas	Stiprus	Stiprus
5.	Dominuojančio emocinio	Stiprus	Silpnas	Silpnas
6.	Dominuojančio tęstinio	Silpnas	Stiprus	Silpnas
7.	Dominuojančio normatyvinio	Silpnas	Silpnas	Stiprus
8.	Silpnai įsipareigojusieji	Silpnas	Silpnas	Silpnas

Remiantis Genevičiūte – Janoniene (2015), stipriai įsipareigojusiems darbuotojams pasireiškia visi trys (emocinis, tęstinis ir normatyvinis) įsipareigojimo elementai stipriai, o silpnai įsipareigojusieji darbuotojai neišskiria nei vieno organizacinio įsipareigojimo elemento, t.y., visi įsipareigojimo elementai darbuotojui pasireiškia tik silpnai. Šie organizacinio įsipareigojimo komponentų profiliai, padeda įvertinti, per kokius tris elementus darbuotojas jaučia didžiausią įsipareigojimą organizacijai, kokius komponentus galima įvardinti dominuojančiais.

Brickmanas (1987) pristatė penkių pakopų įsipareigojimų modelį (žr. pav. 4), tačiau šis modelis yra labiau bendrasis įsipareigojimo ir mažiau susikoncentravęs būtent ties organizaciniu įsipareigojimu. Anot autoriaus, įsipareigojimo formavimuisi, didžiausią įtaką daro identifikavimas galimų neigiamų ir teigiamų poveikių, tik tai suvokus – galimas gilus įsipareigojimas. Be to, pastebima, kad šių elementų

suvokimas turi tendenciją nuolatos keistis, todėl įsipareigojimas neturi galutinio taško (Brickmanas, 1987). Kaip autorius sako, šis modelis labiau nusako kokią įsipareigojimo stadiją individas jaučia, o ne nurodo nuoseklius etapus link įsipareigojimo.

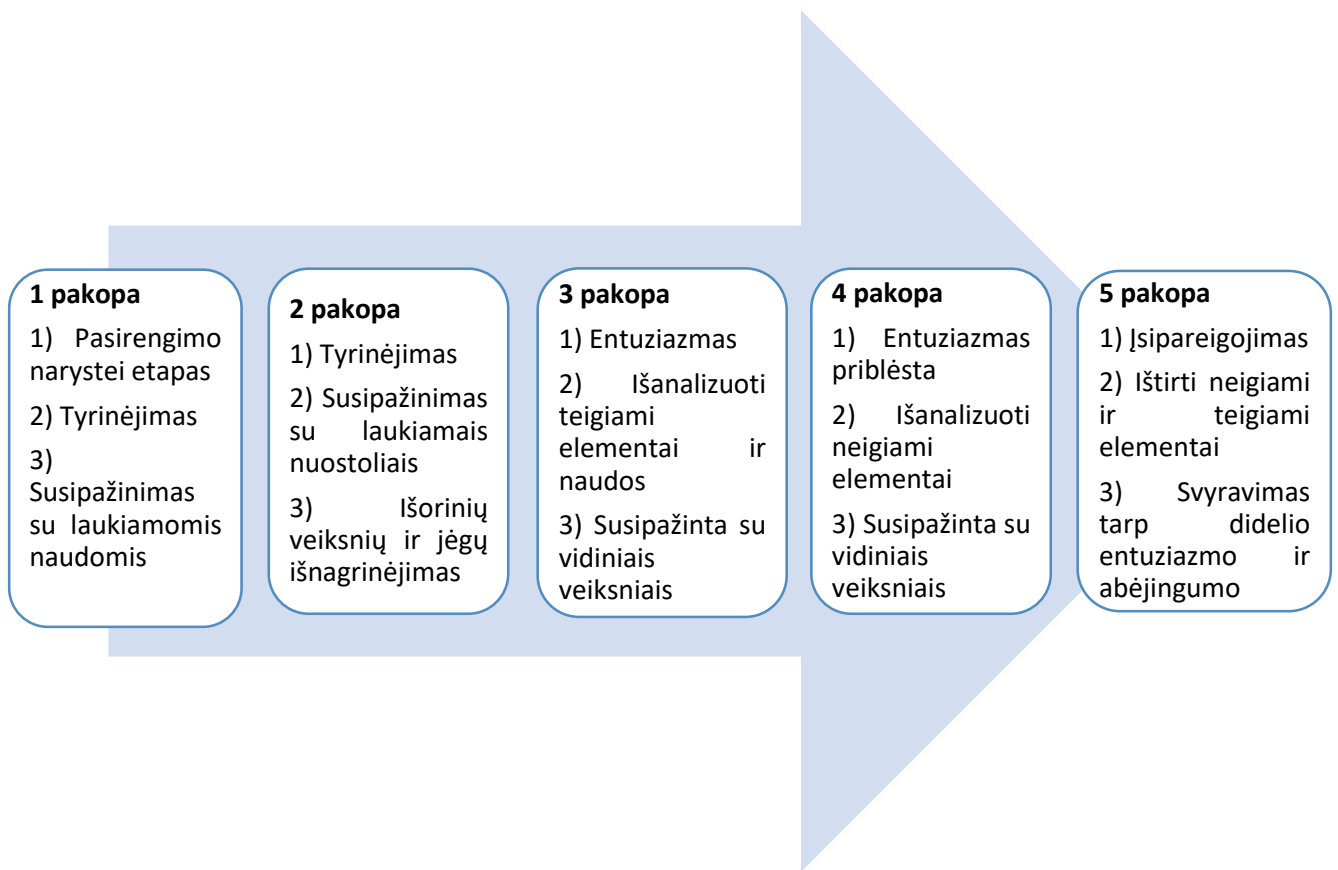
Pirmąjį etapą (Brickmanas, 1987) įvardija kaip pasiruošimo, tai labiau prieš įsipareigojimas, nes realiai darbuotojas dar nežino kokie jo laukia santykiai su darbdaviu, todėl tai vis dar tyrinėjimo ir pažinimo etapas. Svarbiausias elementas Brickmano įsipareigojimo modelio pirmajame etape – susipažinimas su laukiamomis naudomis, nes jei darbuotojas nežinos nuo pat pradžių kokios naudos jo laukia, jis apskritai nematys reikalo įsipareigoti organizacijai ir su ja pradėti santykius (Love, 2005).

Antrąjį etapą Brickmanas (1987) pristato taip pat kaip ir tiriamąjį, tačiau šiuo atveju jis labiau skirtas neigiamo poveikio ištyrimui, bei išorinių jėgų poveikiui, tokių kaip kiti darbo pasiūlymai, šeima, finansiniai įsipareigojimai ir panašiai. Ši neigiama dalis gali nutraukti įsipareigojimą, tačiau jei antroji pakopa yra įveikiama darbuotojo, jo įsipareigojimas organizacijai tik stiprėja ir tampa tikresniu.

Trečiasis etapas, po neigiamų pasekmių įveikimo tampa entuziazmo ir susižavėjimo proveržiu. Anot Brickmanas (1987) šiai stadijai gali būti iš dalies būdingas ir kognityvinis disonansas, nes žmogus nepaisant neigiamų faktorių, yra pasirengęs įsipareigoti organizacijai.

Po didelio entuziazmo etapo, laikui bėgant šis ima blėsti, taip pasiekama ketvirtoji Brickmano įsipareigojimo modelio pakopa. Pats Brickmanas šį etapą vadina „blunkanti aistra ir entuziazmas“, anot autoriaus tai gali atsirasti dėl rutinos ar atsiradusio nuobodulio. Grįžtama vėl prie neigiamų įsipareigojimo elementų, tačiau šiuo atveju, priešingai nei antrojoje pakopoje, darbuotojas pradeda susitelkti ties vidiniais ir asmeniniais neigiamais veiksniais, darbuotojas pradeda jausti kaip jis neįvykdo tam tikrų lūkesčių, pradeda jausti kaip nėra pajėgus naujoms užduotims vykdyti ar pajaučia mažėjanti darnumą tarp kolegų (Brickmanas, 1987).

Galop praėjus keturias pakopas, pasiekama paskutinioji – penktoji Brickmano įsipareigojimo modelio pakopa. Šis etapas yra panašus į trečiąjį etapą, tačiau penktoje pakopoje jau atsiranda gilesnis įsipareigojimas, ne impulsyvus jausmai, taip pat, šis etapas pasižymi brandumu – įsipareigojimą sąlygoja tiek teigiamu, tiek neigiamų aspektų suvokimas bei įvertinimas (Brickmanas, 1987). Ši stadija pasižymi vis svyruojančiu įsipareigojimo stiprumu, tačiau jis vis tiek išlieka.



4 pav. Penkių pakopų įsipareigojimo modelis (Brickmanas, 1987)

Brickmanas (1987) pabrėžia, kad nors ir įsipareigojimas turėtų formuotis tokia tvarka, tačiau pasakyti kiek laiko konkreti pakopa turėtų trukti iki perėjimo į sekantį lygmenį negalima, nes kiekvieną pakopą darbuotojas priima individualiai pagal savo poreikius, todėl vienos bendros taisyklės šiam modeliui laiko atžvilgiu autorius nepateikia.

Kitas organizacinio įsipareigojimo modelis yra pateikiamas Mowdayo ir kt. pristatytas 1982 m (žr. pav. 5). Anot Mowdayo ir kt. (1982) iki tvirto įsipareigojimo atsiradimo, yra keletas skirtingų etapų, kuriuos tenka praeiti darbuotojui. Šis modelis nusako tris santykių su organizacija etapus (išankstinė stadija; ankstyvasis įdarbinimo etapas; vidurio ir vėlyvosios karjeros stadija).

Mowdayus ir kt. (1982) teigia, kad išankstinė stadija tarsi pamatai organizaciniam įsipareigojimui, ši stadija daro įtaką tolimesnio įsipareigojimo vystymuisi, todėl svarbu jos neignoruoti ir atitinkamai skirti šiam etapui dėmesį. Remiantis modeliu, autoriai teigia, kad šiame etape darbuotojas turi suprasti, kad yra pasiryžęs priimti idėją, kad tampa tam tikros organizacijos dalimi ir supranta šio sprendimo pasekmes ir, kad tai nėra kognityvinis disonansas (Mowdayus ir kt., 1982). Šio etapo laikas kiekvienam darbuotojui yra skirtingas pagal individualią asmenybę, tačiau šis etapas nėra pastovus, o kinta su kiekviena patirties diena organizacijoje. Svarbiausi šio įsipareigojimo etapo veiksniai yra: asmeninės

būdo savybės; lūkesčiai darbo vietai; faktoriai dėl kurių buvo pasirinkta konkreti organizacija (Mowdayus ir kt., 1982).

Antrąją stadiją Mowdayus ir kt. pavadino – ankstyvojo užimtumo etapu. Šis laikotarpis trunka nuo kelių mėnesių iki pirmųjų metų darbo organizacijoje, šis etapas laikomas inicijavimo laikotarpiu. Būtent šioje stadijoje prasideda kurtis ankstyvasis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, šio laikotarpio metu darbuotojai arba paneigia, arba pateisina savo lūkesčius organizacijoje (Mowdayus ir kt., 1982). Pagal Mowdayu ir kt., kad dauguma darbuotojų kurie nutraukia darbinis santykius su organizacija, tai padaro per pirmuosius metus, todėl anot autorių inicijavimo laikotarpis trunka apie metus laiko, tai tarytum stabilizavimosi laikotarpis. Remiantis Mowdayu ir kt. (1982), šiuo periodu poveikis įsipareigojimui yra laikomas asmeniniu, organizaciniu arba neorganizaciniu :

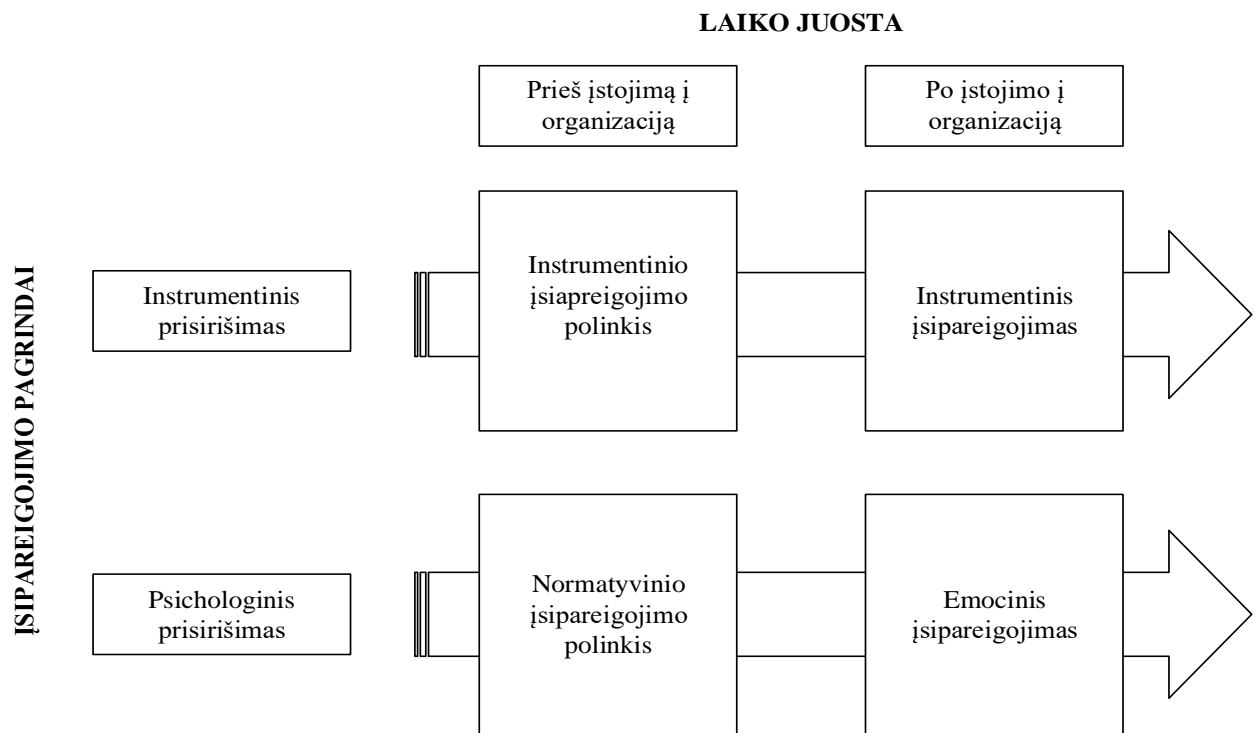
- Asmeninis. Tam įtakos turi asmeninės savybės, individo polinkis į įsipareigojimą, auklėjimo būdas.
- Organizacinis. Atliekamo darbo ypatumai, darbo aplinka.
- Neorganizaciniai. Kitų organizacijų įtaka, žinios apie jas (Mowdayus ir kt., 1982).

Išankstinė stadija	Ankstyvasis užimtumo etapas	Vidurio ir vėlyvosios karjeros stadija
Laukimas	Inicijavimas	Įsitvirtinimas

5 pav.. Trijų santykių su organizacija etapai (Mowdayus ir kt., 1982)

Galiausiai paskutinė stadiją Mowdayus ir kt. įvardina kaip vidurio ir vėlyvosios karjeros bei suteikia jam įsitvirtinimo stadiją. Mowdayus ir kt. (1982) teigia, kad kuo žmogus ilgiau dirba organizacijoje, tuo darbuotojas pradeda jausti didesnę įsipareigojimo lygį organizacijai.

Vis besikeičiantis ir daugiau dėmesio gaunantis organizacinis įsipareigojimas, paskatino Coheną (2007) naujiems tyrimams. Nors Coheno pateiktas modelis (žr. pav. 6) turi panašumo į Allen ir Meyero trijų dimensijų modelį, tačiau pastarasis organizacinį įsipareigojimą pateikia kitu požiūriu. Vienas iš didžiausių skirtumų tai, kad Cohenas į modelį įveda laiko rėmus, kaip organizacinis įsipareigojimas vystosi prieš tampant da organizacijos dalimi ir po to. Kitos dvi įsipareigojimo dimensijos yra – instrumentinė priemonė ir psichologinis prisirišimas (Cohenas, 2007). Cohen (2007) teigia, kad vertinant modelį – instrumentinis įsipareigojimas nusako labiau apčiuopiamus dalykus, tokius kaip: atlyginimas, apdovanojimai, paskata, o psichologinis įsipareigojimas apibūdina teisingumo suvokimą organizacijoje, psichologinį paramos gavimą. Paveiksle Nr. 6 pateikiamas Coheno (2007) sudarytas keturių dimensijų įsipareigojimo modelis.



6 pav. Keturių komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis (sudaryta pagal Coheną, 2007)

Pagal Coheno (2007) modelį, darbuotojas prieš ateinant į organizaciją labiausiai viliasi šių įsipareigojimo tipų – instrumentinio ir normatyvinio, o jau įstojus darbuotojui į organizaciją, labiausiai vystosi jo instrumentinis įsipareigojimas ir emocinis įsipareigojimas. Instrumentinis įsipareigojimas yra tarytum instrumentinio įsipareigojimo polinkio atspindys, šioje stadijoje darbuotojas gali parodyti kaip gerai yra tenkinami jo instrumentiniai lūkesčiai organizacijoje, kiek jis gauna naudos. Emocinis įsipareigojimas yra psichologinis prisirišimas prie organizacijos, šiame etape galima matyti kaip darbuotojas yra prisirišęs prie organizacijos, kaip jis save identifikuoja organizacijoje ir kaip stipriai darbuotojas linkęs save priskirti prie tam tikros organizacijos (Cohenas, 2007).

Cohenas (2007) savo modelyje atsisako tęstinio įsipareigojimo, kuris vertina kokias išlaidas darbuotojas patirtu jeigu tektu palikti organizaciją, pasak autoriaus, instrumentinis įsipareigojimas, akcentuoja pranašumus, kodėl jis turėtų likti organizacijoje. Paprasčiau tariant, tęstinis įsipareigojimas ir instrumentinis įsipareigojimas vertiną tuos pačius veiksmus, tik iš skirtingų pusių.

Peržvelgus kelis skirtingus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelius, galime matyti, kad organizacinis įsipareigojimas pristatomas kaip veiksmų ir veiksmių procesas, kuris lemia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Literatūroje dažniausiai naudojamas yra Meyero ir Allen trijų komponentų modelis, kuris atskleidžia darbuotojų emocini, normini bei tęstinį įsipareigojimą. Tačiau yra gausu ir kitų organizacinio įsipareigojimo modelių, kurie nėra tokie populiarūs moksliniuose tyrimuose.

4 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo modeliai

Organizacinio įsipareigojimo modeliai siejami su elgsena	
Autorius ir metai	Modelio pavadinimas
Brickmanas, 1987	Penkių pakopų įsipareigojimo modelis
Organizacinio įsipareigojimo modeliai siejami su požiūriu	
Autorius ir metai	Modelio pavadinimas
O'Reilly ir Chatmanas, 1986	Organizacinio įsipareigojimo formavimosi etapai
Kavaliauskienė, 2009	Darbuotojų įsipareigojimo konceptualusis modelis
Mowdayus ir kt., 1982	Trijų santykių su organizacija etapai
Organizacinio įsipareigojimo modeliai siejami su požiūriu ir elgsena	
Autorius ir metai	Modelio pavadinimas
Meyeris ir Allen, 1991	Trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis
Cohenas, 2007	Keturių komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis

Skirtingų mokslininkų organizacinio įsipareigojimo modelius galime suskirstyti pagal tai, kokius įsipareigojimo elementus jie tiria (lentelė Nr. 4). Vieni mokslininkai akcentuoja emocinį darbuotojų įsipareigojimą, kiti visus tris įsipareigojimo elementus, o Cohenas (2017) išskyrė ir keturis organizacinio įsipareigojimo elementus, remiantis tuo, modelius galima skirstyti ne tik pagal skirtingus įsipareigojimo suvokimus, bet ir pagal išskiriamų dimensijų kiekį. Peržvelgus nagrinėtus modelius, matyti, kad dauguma mokslinės literatūros autorių emocinį darbuotojų įsipareigojimą laiko kaip viena pagrindinių organizacinio įsipareigojimo sudedamųjų dalių, šis įsipareigojimas būdingas pradedant tiek Kavaliauskienės (2009) modeliui, tiek Coheno (2007) modeliu. Emocinis įsipareigojimas neakcentuojamas tik Brickmano (1987) modelyje, šis autorius savo modelį grindžia pagal mainų sampratą, labiau akcentuodamas veiksmą. Kiekvienam autoriui būdingas savitas organizacinio įsipareigojimo interpretavimo metodas, iš to, kaip ir mini Zabielskės, Bagdžiūnienės ir kt. (2014) skirtingi autoriai, pateikia labai skirtingus organizacinio įsipareigojimo sampratos modelius, tai nutinka todėl, kad jiems būdingos skirtingos tyrimų kryptis.

2.3. Skirtingų kartų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai

2.3.1. Kartų samprata

Kartų sampratą pirmą kartą pristatė Mannheimas 1920 metais, jis apibūdino „kartą“ kaip panašios vietos ir amžiaus žmonių grupę, kurią sieja bendri istoriniai ir socialiniai procesai. Nuo to laiko karta yra apibrėžiama, kaip gyventojų grupė kuri patyrė tą patį vieną įvykį per tą patį laikotarpį.

Remiantis Oh ir Reeveru (2011) kartu skirtumai šiuo metu yra labai aktuali tema, kuri plačiai aptarinėjama spaudoje, verslo knygose, seminaruose ir kt. viešuose erdvėse, darbdaviai turi suprasti jų skirtumus ir kaip priartėti prie skirtingų kartų darbuotojų, tačiau autoriai pastebi, kad tarp skirtingų

autorių būdingi saviti kartų pavadinimai, o dar didesni nesutarimai ir nesusipratimai vyksta dėl skirtingų metų nustatymo kiekvienai kartai.

Rosow (1978) prie jau esamo kartų apibrėžimo, užakcentavo ir skirtingas amžiaus grupes bei socialines patirtis, pristatydamas tokį skirtingų kartų apibrėžimą – asmenys tokios pat amžiaus grupės, kurios vienija panaši patirtis per tam tikrą laikotarpį. O šios dienos kartų apibrėžimą pateikia Ribeiro (2012) ir Sutton (2004) - kartas apibūdina kaip žmonių grupę, kuriuos sieja socialiniai, ekonominiai, politiniai, istoriniai ir technologiniai išgyvenimai, taip pat kiekviena karta turi sau būdinga asmenybę ir gyvenimo stilių. Šioje vis modernėjančioje visuomenėje Ribeiro akcentuoja, kad kertinis kartų skirstymo elementas tampa ir vis besikeičiantis technologinė aplinka. Mokslininkai akcentuoja, kad žmonės gimę tam tikrais gyvenimo etapais, kurių metu vyko karai ar stabilumas turi tendenciją panašiai mąstyti ar elgtis tam tikrose situacijose (Gursojus, Maier ir Chi, 2008), o tokie skirtingi gyvenimo epizodai ir išgyvenimai leidžia sudaryti skirtingas kartas bei apibrėžti jų skirtumus (Jurkievicas ir Braunas, 1998)

D'Amato ir Herzfeldtas (2008) ir Švartzas, Hole bei Zhong (2010) nagrinėdami skirtingų kartų darbuotojus, pastebi, kad skirtingi autoriai, pateikia šiek tiek skirtingus priskiriamus metus ar pavadinimus skirtingoms kartoms, tai įvyksta dėl skirtingų regionų ir tautų, kurių istoriniai ir socialiniai įvykiai tarpusavyje skiriasi, tačiau iš lentelėje Nr. 5 pateiktų duomenų matyti, kad pasirinkti autoriai pateikia gana panašius klasifikavimo metus, kuriuos anot D'Amato ir Herzfeldtas (2008) lemia vienokie ar kitokie socialiniai ar istoriniai procesai užsitęsia konkretaus mokslininko analizuojamame regione. Žemiau esančioje lentelėje (Nr. 5), pateikiama kartų klasifikacija pagal metus, dažniausiai naudojama Europos ir JAV regionuose.

5 lentelė. Kartų klasifikacija.

Kartos terminas (liet.)	„Kūdikių bumo“	„X karta“	„Y karta“
Kartos terminas (angl.)	Baby boomers	Generation X	Millennials
Straussas ir Howe (1991)	1943 - 1960	1961 - 1981	1982 - 2001
Yu ir Miller (2003)	1946 - 1964	1956 - 1979	1980 - 2000
Stanišauskienė (2015)	1946 - 1964	1965 - 1981	1982 - 2003
Jorgensenas (2003)	1946 - 1962	1963 - 1978	1979 - 1998
Knight (2014)	1946 - 1964	1965 - 1976	1977 - 1995

Jiršas (2016) analizuodamas skirtingų mokslininkų skirtingai pateikiamas kartų kvalifikacijas, teigia, kad sunku nustatyti kartų ribas, tai padeda padaryti tam tikti technologiniai ar istoriniai proveržiai, tačiau net ir skirtingos kartos, pereinamais metais esminius charakteristikos bruožus gali turėti būdingus senesnei ar ankstesnei kartai, negu yra jai priskirti, o datos lieka tik skaičiukais, kurie tiesiog padeda geriau suvokti vienos kartos perėjimą į kitą kartą.

Autoriai kartas apibūdina kaip žmonių grupę, kuriuos sieja panašus gyvenimo įvykiai, istorinė ir socialinė aplinka (Jiršas, 2016; D'Amato ir Herzfeldtas, 2008; Jurkievicas ir Braunas, 1998). Būtent dėl kartų grupavimo pagal istorini ir socialinį kontekstą, nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebima, kad autoriai skirtingoms kartoms priskiria skirtingus metus, dėl nustatyti vieningą laiko atžvilgių kartų skirstymą yra sunku (Švartzas, Hole bei Zhong, 2010). Būtent aplinka kurioje formavosi kartos ir nulemia jiems būdingas charakteristines savybes (Ribeiro, 2012; Sutton, 2004). Pasirinktos tirti trys, šiuo metu darbo rinkoje dominuojančios skirtingų kartų darbuotojų grupės: Kūdikių bumo, X ir Y karta.

2.3.2. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristika

Šiandieninės organizacijos, darbo rinkoje esant trims skirtingoms darbuotojų kartoms susiduria su iššūkiais, nes kiekviena karta turi savo požiūrį į darbą, į vadovavimą ar vykdomą įmonės politiką (Valickas ir Jakštaitė, 2015). Autoriai, pastebi, kad tos pačios kartos atstovai stipriai skiriasi tarpusavyje, sunkiai jiems sekasi bendrauti tarpusavyje, o dar į darbo rinką įsiliejant jaunesnėms kartoms, darbdaviai susiduria su daugiau iššūkių, stengdamiesi prisitaikyti prie kiekvienos kartos.

Seniausi dabartiniai skirtingų kartų darbuotojų atstovai priklauso „Kūdikių bumo“ kartai, Robbinsas (2007) teigia, kad šios kartos atstovai, lyginant su jaunesnėmis kartomis, jaučia kur kas didesnę meilę vienai darbo vietai ir gyvena įsitikinimu, kad reikia dirbti tik vienoje organizacijoje ir dirbti tik tą patį darbą.

Tuo tarpu, Robbinsas (2007) pastebi, kad „X karta“ turi ne tokį stiprų įsipareigojimo jausmą organizacijai kaip „kūdikių bumo“ karta, tačiau išlaiko lojalumą savo profesijai, šiai kartai yra svarbiau santykiai su kolegomis negu su pačia organizacija. Robbinsas (2007) akcentuoja, kad ši karta nėra linkusi į besąlygišką atsidavimą darbdaviui, kaip ankstesnės kartos atstovai, nors junta įsipareigojimą organizacijai dėl naudos, moralės ar kitų priežasčių.

Normalu, kad kiekviena karta, tam tikrų pasaulėžiūrų ar vertybių pasisemia iš prieš tai buvusios kartos, ne išimtis ir „Y karta“, kuri visiškai kitokia, negu „X karta“, tačiau ir turinti kažką bendro. Valickas ir Jakštaitė (2015) pastebi, kad ši karta kaip ir „Y karta“ jaučia lojalumą savo specialybei, yra ištikimi savo normoms, tačiau organizacijai prisirišimo nejaučia – tokiems darbuotojams yra sunku išlaikyti tą pačią darbo vietą, neieškoti pokyčių ar geresnių galimybių, kurias gali pasiūlyti konkurentai. Šios kartos atstovai pasižymi, kad į organizacijas žiūri kaip į laikinas stoteles, kurios yra mokymosi ir tobulėjimo etapai. Kai ši karta jaučia, kad susipažino su visom problemomis, pakankamai patobulėjo – keičia organizaciją. Taip pat, šie darbuotojai yra įsipareigoja projektui ar vadovui, o ne organizacijai. Y karta visada pasirengus ieškoti savo komforto zonos, kurioje būtų patenkinami jų vis augantis poreikiai. (Valickas ir Jakštaitė, 2015, Craineras ir Dearlove, 1999).

Valickas ir Jakštaitė (2015) teigia, kad „Kūdikių bumo“ kartą galime vadinti darboholikai, tačiau X ir Y kartos yra linkusios orientuotis į tokius darbus, kurie jiems suteiktų galimybę skirti laisvo laiko asmeniniam gyvenimui, bet tuo pačiu jų darbas jiems būtų įdomus ir prasmingas. Šiai nuomonei paantrina ir GURSOJUS, MAIER BRI CHI (2008), kurie kūdikių bumo kartos atstovus taip pat įvardina kaip darboholikus, kurie yra kruopštes, stipriai save motyvuoja bei tikisi, kad jiems bus atidėkota už jų darbo stažą bei lojalumą organizacijai, X karta šis autorius lyginant su kūdikių karta išskiria, kaip karta – kuri siekia laiko sau, rasti balansą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo, o Y karta pasižymi savo technologiniu išprusimu, lengvu prisitaikymu prie naujovių.

Carver ir Candela (2008) pateikė trijų skirtingų darbuotojų kartų charakteristiką (lentelė Nr. 6), ko kiekviena karta atskirai tikisi iš savo darbdavio bei kokios yra būdingos darbo vertybės ir poreikiai, autorė taip pat akcentuoja, kad kartas jungia charakterio bruožų tam tikros ypatybės ir išgyvenimai, kurie formuoja tam tikrą darbuotojo charakterinį tipą. Kūdikių bumo kartos darbuotojai vertina darbdavio pripažinimą, jie to tikisi kaip vienos iš atlygio formų už savo darbą, X kartos darbuotojams būdingiau ieškoti pusiausvyros tarp namų ir darbo, užsitikrinti finansinį stabilumą, tuo tarpu, anot autorių, Y kartos darbuotojai akcentuoja nuolatinį tobulėjimą, naujų žinių gavimą, savęs realizaciją (Carver ir Candela, 2008)

6 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristika

Karta	Ko tikisi iš darbdavio	Darbo vertybės ir poreikiai
Kūdikių bumo karta	Tikisi, kad jų darbo pastangos bus įvertintos su atitinkamu darbo užmokesčiu, siekia pripažinimo bei jaustis socialiai saugus.	Patogi ir draugiška darbo aplinka fiziškai ir psichologiškai; Siekis atrasti bendra kompromisą su vadovais ir kolegomis; Noras būti įvertintiems ir gerbiamiems.
X karta	Tikisi gauti vertingų žinių ir įgūdžių, užsitikrinti saugią ir orią senatvę.	Pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo; Savarankiško darbo galimybės; Konkrečios ir aiškios darbo užduotys.
Y karta	Tikisi savęs atradimo ir adaptavimosi laikotarpio, jaustis komfortabiliai organizacijoje bei užtikrintos, orios ateities.	Grupinis, komandinis darbas; Galimybės mokytis organizacijoje ir už jos ribų, pastovi saviugda, tobulėjimas; Pastovus darbo įvertinimas iš šalies, naudingos pastabos ir patarimai.

Analizuojant skirtingas kartas, bei joms būdingas charakteristikas, išryškėja, kad kiekviena karta turi sau būdingus pagrindinius asmens būdo bruožus, kurie formuoja asmenybę ir tam tikras darbuotojo charakteristikas, o taip pat kaip Agrawalas (2017) teigia – suformuoja priežastys atsirasti organizaciniam įsipareigojimui. Stanišauskienė (2015) ir Jorgensenas (2003) taip pat išskyrė pagrindines dominuojančias savybes ir vertybės skirtingas kartas atstovaujantiems darbuotojams (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų asmeninės savybės

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Požiūris į darbą (Stanišauskienė, 2015).	„Reikia sunkiai dirbti, nes tik taip gali kažko pasiekti“	„Sunkiai dirbsi – gerai gyvensi ir smagiai pramogausi“	„Galima sunkiai dirbti, bet tik prasminga darbą“
Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės darbo vietoje (Stanišauskienė, 2015).	Idealizmas; Nepriekaištingas įvaizdis; Optimizmas; Orientavimasis į komandinį darbą; Asmeninis tobulėjimas; Saviraiška; Meistriškumas; Iškalba; Jaunatviškumas.	Pasirengimas pokyčiams; Verslumas; Globalus mąstymas; Technologinis raštingumas; Individualizmas; Nuolatinis mokymasis; Drąsa klysti; Informuotumas; Pragmatizmas.	Optimizmas; Pasitikėjimas savimi; Aukšta savivertė; Gatvės išmintis; Priklausomybė nuo interneto; Kosmopolitiškumas; Naivumas; Technologinis sumanumas; Įvairiapusiškumas.
Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės darbo vietoje (Jorgensenas, 2003).	Vertina komandines diskusijas; Žiūrį į darbą kaip į procesą; Tiki, kad pasiekimai įvyksta pagal mainus; Vertina išipareigojimą organizacijai ir lojalumą; Tiki, kad pasiaukojimas atneša sėkmę; Siekia ilgalaikio darbo vietos garanto;	Savarankiškumas ir nepriklausomybė; Atvirtas komunikavimas; Orientacija į patį darbo veiksmą; Priežasčių ieškojimas „kodėl taip įvyko“; Nutoleravimas mokesčių rinkimui organizacijos viduje; Siekis įgyti kuo daugiau patirties ir įgūdžių; Neturi didelio ilgalaikio lojalumo jausmo organizacijai, bet turi kitiems darbuotojams; Siekia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso; Stengiasi organizacijoje dalintis savo mintimis ir vizijomis; Nenoriai prisiima lyderio poziciją.	Pasižymi technologiniu ir medijos sumanumu; Turi stiprią darbo etiką, įgimta verslumą ir atsakomybės jausmą; Lengvai priima pokyčius; Priklauso atvirai ir besikeičiančiai visuomenei; Siekiant tikslų naudojasi užmegztomis pažintimis; Yra savimi pasitikintis ir optimistiški; Vertina įgūdžių tobulinimą, siekia save tobulinti; Pasižymi geru akademinio išsilavinimu.

Skirtingų kartų darbuotojai, pastebima pasižymi ir skirtingomis dominuojančiomis stiprybėmis bei silpnybėmis darbo aplinkoje. Kicheva (2017) analizuodama skirtingų kartų darbuotojus išskiria pagrindinius kūdikių bumo, X ir Y kartų pranašumus ir minusus kaip darbuotojų (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų stiprybės ir silpnybės

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Stiprybės	Lojalumas; Atsakingas požiūris į darbą; Linę išlaikyti ilgai vieną poziciją; Puikiai komunikuoja darbo aplinkoje.	Greita adaptacija ir mokymasis; Linę tiesiogiai komunikuoti; Vertina kritika ir grįžtamąjį ryšį; Yra tolerantiški ir globalus; Lengvai išmoksta naudotis naujomis technologijomis ir sistemomis.	Stipriai orientuoti; Atkaklūs; Linę bendrauti tarpusavyje su kolegomis, ieškoti bendrų problemų sprendimo; Lengvai priima inovacijas ir skirtingas kultūras; Lengvai prisitaiko prie pasikeitusios aplinkos.
Silpnybės	Sunkiai priima pokyčius; Nėra linę mokytis naujų įgūdžių; Linę teisti kolegas, jei nepritaria jų nuomonei.	Nepatinka griežti, nelankstūs darbo reikalavimai; Netiki ilgalaikio darbo perspektyvomis – gali bet kada palikti organizaciją; Paprastai linę būti nekantrūs; Yra skeptiški; Sunkiai priima taisykles.	Disciplinos trūkumas; Priežiūros poreikis; Nekantrūs; Orientuojasi darbą atlikti labiau greitai negu sklandžiai.

Išanalizavus skirtingų mokslininkų straipsnius bei literatūrą, galime kiekvienai skirtingai kartai priskirti tam tikrus būdo bruožus, požiūrį į organizaciją ar lūkesčius iš darbdavio.

Peržvelgus mokslinę literatūrą, kiekviena karta pasižymi sau būdingomis charakteristikomis, todėl apibendrinant galėtume išskirti šiuos pagrindinius skirtingų kartų darbuotojų bruožus:

- **Kūdikių bumo karta.** Ši karta akcentuoja darbo ir socialinės atsakomybės svarbą. Kicheva (2017) šią kartą apibūdina kaip siekiančia prisidėti prie organizacijos gerovės, todėl kūdikių bumo kartos atstovams svarbu jaustis organizacijos dalimi, dėl šios priežasties autoriai, pastebi, kad ši karta labiau linkusi savo laiką skirti karjerai, o ne šeimai (Kicheva, 2017; Gursojus, Maier bri Chi, 2008). Kūdikių bumo karta tvirtai tiki lojalumu vienai organizacijai, taip jie tiki jog dėl to įgauna didesnę pagarbą (Elsdonas ir Lyeris, 1999). Jorgensenas (2003) vertina šią kartą kaip vieną lojaliausiu, linkusiu dirbti komandinį darbą bei tikinčia, kad už sunkų darbą, pasiaukojimą ir sulaukiama sėkmės organizacijoje.
- **X karta.** Kartai reikalingas šeimos ir darbo balansas, galimybė mokintis. Batista (2010) teigia, kad ši karta formavosi priespaudos ir cenzūros laikas, siekė užimti stabilumą gyvenime, todėl kovojo dėl organizacijos tikslų ir išlikimo joje, dirbdami stengėsi kuo daugiau paskirti uždarbio taupymui. Šios kartos atstovai tarsi balansas tarp kūdikių bumo ir Y kartos, X kartos atstovai siekia išlaikyti abipusį įsipareigojimą tiek darbui, tiek asmeniniam gyvenimui (Lewicka, 2017).

- **Y karta.** Pastovus mokymasis, tobulėjimas, žinių gilinimas. Laiko sau ir savo asmeniniams poreikiams nepraradimas, gerų santykių su kolegomis išsaugojimas. Oliveira (2010) aprašo šia kartą kaip interneto bendraamžę, kurio dėka ši karta formavosi, anot autorės šiai kartai priskiriami profesionalus darbuotojai nėra linkę įsipareigoti organizacijai, tačiau neatmeta galimybės ir padėti organizacijai esant reikalui. Šios kartos atstovai yra neramus, nekantrus, norintis greitai pasiekti rezultatus, priimančias impulsyvius sprendimus, tačiau tai leidžia Y kartai ieškoti naujų pastovių iššūkių, patirčių bei pastoviai siekti tobulėjimo (Oliveira, 2010).

Įvairių autorių moksliniai šaltiniai atskleidžia, kad kiekviena karta nors ir tarpusavyje yra skirtinga, tačiau turi bendrą savo panašumą, kuriuos perima iš kartos į kartą, tai pastebi ir Valickas ir Jakštaitė (2015), kad paveldėjimas tam tikrų būdo savybių ir požiūrių į darbą yra juntamas sekančiuose kartose. Todėl lyginant skirtingas kartas X karta įvardijama kaip tarpinė karta, kuri jaučia įsipareigojimą vidutiniškai, mažiau negu kūdikių bumo karta, tačiau stipriau negu Y kartos atstovai (Lewicka, 2017).

2.3.3. Skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelis

Išanalizavus mokslinę literatūrą, kurioje yra pateikiami organizacinio įsipareigojimo modeliai bei skirtingų kartų darbuotojų charakteristikos, galima sudaryti skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelį.

Kadangi skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, labai mažai nagrinėta tema, mokslinių šaltinių aptikta nedidelis kiekis, sudaryti tikslų modelį pagal mokslinę literatūrą sunku, be to nėra ir pateikta trijų skirtingų kartų (kūdikių bumo, X ir Y kartos) įsipareigojimų modelių.

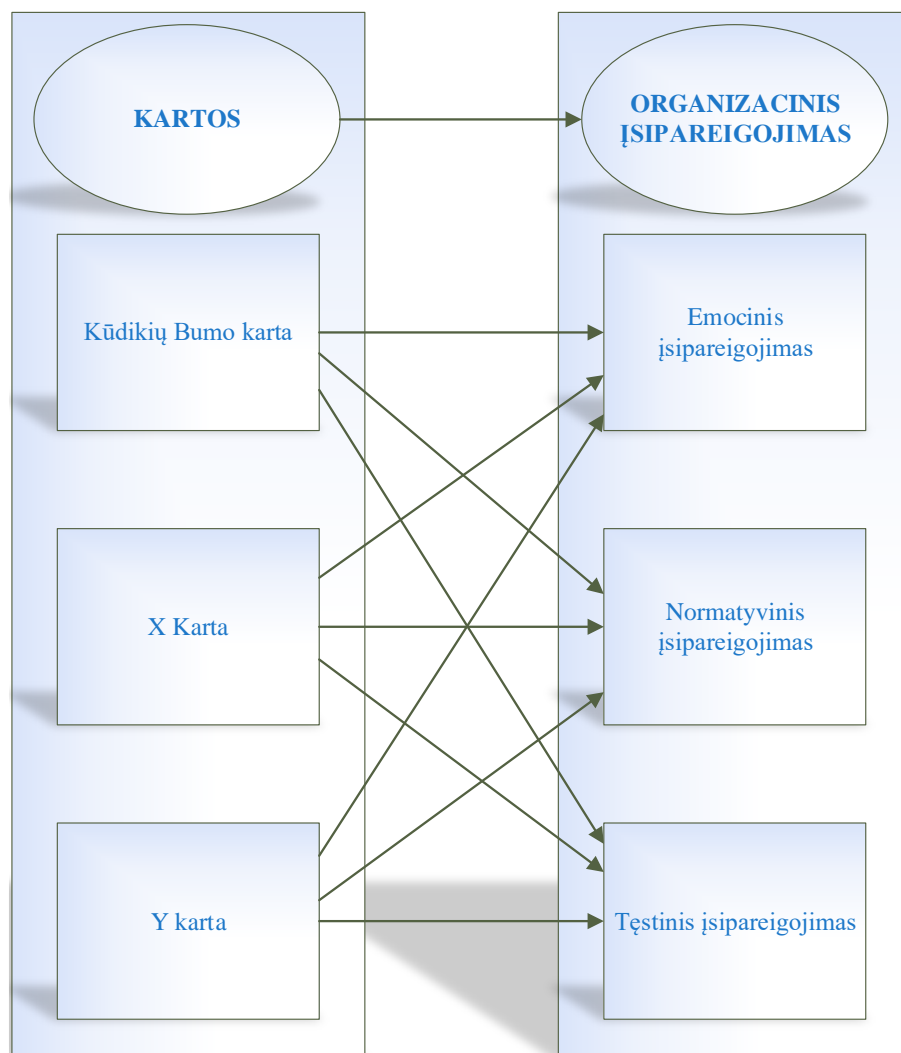
Skirtingos kartos pasirenkamos tirti pagal Meyero ir Allen (1991) trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelį, kurio pagalba vertinamas darbuotojų emocinis, norminis bei tęstinis įsipareigojimai. Šis trijų dimensijų modelis sudarytas Meyero ir Allen yra vienas populiariausių naudojamų modelių organizacinio įsipareigojimo tyrimams. Kiekviena įsipareigojimą apibūdinti autoriai pateikia po 8 klausimus, kurie padeda identifikuoti įsipareigojimo lygį.

Emocinis įsipareigojimas nusako kaip darbuotojas save tapatina su organizacija, kaip emociškai yra prie jos prisirišęs. Pagal mokslinę literatūrą darbuotojų prisirišimą prie organizacijos nulemia kiek ilgai jie dirba organizacijoje ar net kokias pareigas užimama joje (Iqbalas, 2010). Lubas ir kt. (2012), teigia, kad darbuotojams svarbu išlaikyti balansą tarp šeimos ir organizacinio įsipareigojimo, X karta išlaiko būtent geriausią balansą, jai svarbu skirti pakankamai laiko šeimai, bet ir yra linkę pakankamai įsipareigoti organizacijai.

Norminį įsipareigojimą jausti yra linkę aukštos moralės darbuotojai, tai tartum mainų principas, gautas atlygis tarytum įpareigoja darbuotoją likti organizacijos dalimi. Adkinsas (2016) tirdamas norminį skirtingų kartų įsipareigojimą, pastebi, kaip skirtingų kartų darbuotojams yra svarbu išsilavinimas, ypatingai išsilavinimo ir tobulėjimo galimybę vertina Y kartos darbuotojai.

Tęstinis įsipareigojimas nusako kaip skirtingų kartų darbuotojai bijo netekti darbo dabartinėje organizacijoje, ar prarasdami darbą šioje organizacijoje prarastu ir daugiau ekonominių ar socialinių naudų, kurių kitos organizacijos negalėtų pasiūlyti. Brito (2015) Y kartą išskiria būtent tą, kuri nebijo palikti organizacijos, organizacijų kaitą ši karta priima kaip savaime suprantama dalyką ir naujų galimybių išbandymą, organizacijos kaita Y kartos visiškai negąsdina, nes pagal mokslinius straipsnius, šios kartos darbuotojams būdingas greitas prisitaikymas prie naujos darbo aplinkos, lengva adaptacija, aukštas pasitikėjimo savimi lygis (Kicheva, 2017; Stanišauskienė, 2015; Jorgensenas, 2003).

Darbe kartų skirstymas pasirinktas pagal Stanišauskiene (2015) : kūdikių bumo karta (1946 – 1964); X karta (1965 – 1981) ir Y karta (1982 – 2003).



7 pav. Teorinis skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelis

Remiantis mokslinės literatūros analize, bei moksliniais straipsniais sudaromas skirtingų kartų organizacinio įsipareigojimo galimas teorinis modelis (žr. 7 pav.), kurį empirinių metodu bus siekiama iširti, pateikti rezultatus ir nustatyti kaip stipriai kiekvienos skirtingos kartos organizacinis įsipareigojimas atitinkamai pasireiškia.

3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIŲ ĮSIPAREIGOJIMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Išanalizavus mokslinę literatūrą susijusią su organizaciniu įsipareigojimu bei skirtingų kartų darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu ir skirtingų kartų darbuotojams būdingus bruožus, pasirenkamas tyrimo modelis (žr. 7 paveikslą). Atliekamas empirinis tyrimas, kuris pagrįstas moksline literatūra, bei mokslininkų pateikiamais organizacinio įsipareigojimo modeliais.

3.1. Empirinio tyrimo tikslas, objektas ir uždaviniai

Tyrimo objektas: skirtingų kartų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas.

Tyrimo tikslas: ištirti skirtingų kartų organizacinio įsipareigojimo.

Tyrimo uždaviniai:

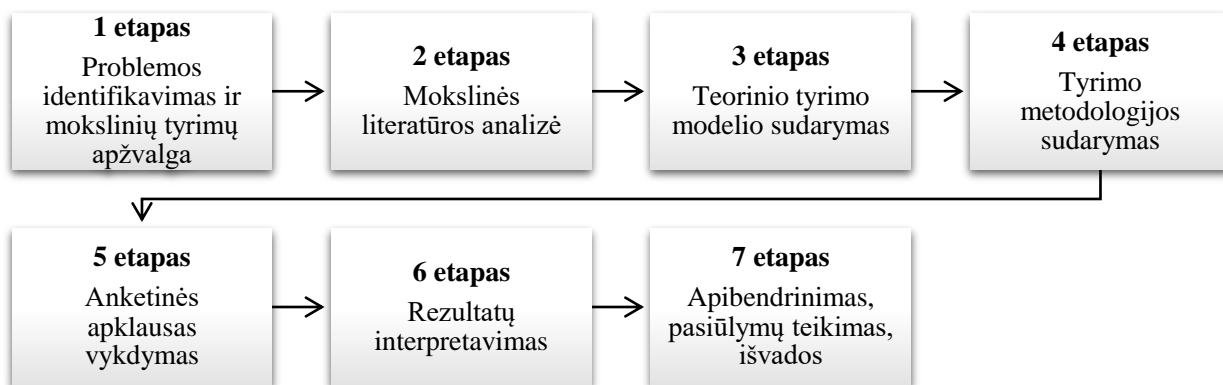
1. Ištirti skirtingų kartų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą;
2. Nustatyti skirtingų kartų darbuotojams būdingus organizacinio įsipareigojimo tipus.

Tyrimo instrumentai: tyrimui atlikti yra pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas (anoniminė anketinė apklausa). Kiekybinis tyrimas parengtas pagal mokslinę literatūrą, mokslininkų pateiktas struktūrizuotais klausimais, kurie identifikuoja organizacinį įsipareigojimą.

3.2. Empirinio tyrimo eiga

Atliekant empirinį tyrimą, nusistatytas tyrimo eigos planas, kurio seka, vadovaujantis bus atliekamas tyrimas (žr. 8 paveikslą). Empirinis tyrimas buvo suskirstytas į 8 loginius etapus, iš kurių kiekvienas turėjo savo numatytus tikslus bei uždavinius.

Pirmajame etape išanalizavus mokslinius straipsnius nustatomas temos aktualumas bei temos problema, apžvelgiami jau atlikti tyrimai skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tema. Antrajame etape susipažinus su teorine literatūra bei susipažinus su skirtingais organizacinio įsipareigojimo teoriniais modeliais pasirenkamas tolimesniam tyrimui tinkamiausias teorinis modelis, pagal kurį sudaromas skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo teorinis modelis.



8 pav. Empirinio tyrimo etapai

Atliekant skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo empirinį tyrimą, aprašoma tyrimo metodologija, kuria bus vadovaujamasi atliekant tyrimą. Pagal teorinės literatūros analizę ir pasirinkta organizacinio įsipareigojimo modelį, sudaroma anketinė apklausa bei pateikiama respondentams, kurios gautais duomenimis pagrindžiamas ir interpretuojamas skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelis.

Tyrimo imtis. Tyrimui vykdyti pasirenkamas patogiosios atrankos metodas. Remiantis Morkevičiumi, Telešienė ir Žavaliausku (2008) tyrimui yra pasirenkami lengviausiai pasiekiami individai, kuriuos galima apklausti savoje aplinkoje arba atsitiktinai, autoriai pamini, kad tokia imtis ne visai atspindi visos populiacijos įsitikinimus. Kardelis (2002) tokią tyrimo imtį įvardina kaip – netikimybinę patogiąją, kadangi apklaustieji buvo pasirenkami taikant netikimybinės atsitikinės grupės pasirinkimo metodą, tai reiškia, kad tyrime dalyvavo asmenis, kuriuos buvo lengva rasti, apklausiami respondentai iš aplinkos. Pagrindinis patogiosios imties individų kriterijus – dirbantys asmenys priklausantis kūdikių bumo, X ar Y kartoms.

Tyrimo ribotumas. Tyrime dalyvavo 115 respondentų, sugrupuotų pagal tris skirtingas kartas. Tyrime analizuojami tik respondentų atsakymais. Siekiant tikslesnio tyrimo ir didesnio patikimumo reiktų didinti tyrimo imtį, bei respondentų skaičių pagal kartas paskirstyti tolygiai, nes tyrime dominavo Y kartos darbuotojų atsakymai, kurie sudarė 50,4 % visų apklaustųjų. Taip pat tyrimas pasižymėjo tuo, kad didžioji dalis apklaustųjų – moteriškos lyties, tai sudarė 79,1 % visų respondentų.

Anketinė apklausa. Empiriniam tyrimui vykdyti pasirinkta anoniminė anketinė apklausa. Anketa pasirenkama formalizuotais klausimais, nes tokiu būdu gautus anketų duomenis yra lengva patikrinti tarpusavyje (Dičkus, 2011). Klausimynas susideda iš demografinių klausimų, kurių pagalba nustatoma kokiai kartų grupei galima priskirti respondentus bei klausimų grupė, kuri vertina darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygį.

Vertinti skirtingų kartų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą pasirinkta pagal sudaryta skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo teorinį modelį, tam pasirinktas Meyerio ir Allen (1991) klausimynas, kuris vertina visus tris organizacinio įsipareigojimo komponentus, t.y., emocinį, norminį ir tęstinį. Kiekvienam komponentui vertinti pateikta po 8 klausimus. Taip pat nuspręsta įvertinti bendrą darbuotojų organizacinį įsipareigojimą pagal Mowdayo, Steero ir Porterio (1979) klausimyną, kurį sudaro 15 teiginių, šie teiginiai labiau yra pritaikyti tirti individo požiūrį į įsipareigojimą, o ne elgesio savybės būdingas esant organizaciniam įsipareigojimui (Mowdayus, Steeras ir Poerteris, 1979).

Šie du klausimynai yra moksliskai pagrįsti bei dažniausiai naudojami tiriant kaip pasireiškia organizacinis įsipareigojimas tam tikrose darbuotojų grupėse, todėl šiame darbe pasirinkta naudoti šių autorių sudarytus klausimynus.

Respondentams pateiktoje anketoje, klausimai vertinant organizacinį įsipareigojimą pateikti vienoje klausimų grupėje, siekiant atsakymų tikslumo (žr. 1 priedas, 8 klausimas). Teiginių kodavimas pateikiamas žemiau esančioje lentelėje Nr. 9.

9 lentelė. Klausimyno šifravimas

8 anketos klausimo šifravimas		
Blokas	Anketos klausimas	Paiškinimas
Bendrasis organizacinis įsipareigojimas	1-15	Vertina darbuotojo požiūrį į organizacinį įsipareigojimą bendrai, ar darbuotojas pritaria organizacijos tikslams ir vertybėms, ar yra linkęs likti organizacijoje bei siekia išlaikyti savo narystę organizacijoje (Mowdayus, Steeras ir Poerteris, 1979)
Emocinis organizacinis įsipareigojimas	16-23	Vertina darbuotojų emocinį įsipareigojimą, kaip jiems brangi emociškai organizacija, ar pritaria organizacijos tikslams ir vertybėms.
Tęstinis organizacinis įsipareigojimas	24-31	Vertina darbuotojų tęstinį įsipareigojimą, ar darbuotojui būtų lengva ekonomiškai ir socialiai palikti organizaciją, kaip ekonominiai ir socialiniai veiksniai įpareigoja darbuotoją likti organizacijos dalimi.
Norminis organizacinis įsipareigojimas	32-39	Vertina darbuotojų norminį įsipareigojimą, skirtas įvertinti darbuotojų moralę, ar organizacijos keitimą jie vertina priimtinu ar antimorališku.

Apklausoje vertinant bendrąjį, emocinį, tęstinį ir norminį organizacinį įsipareigojimą buvo klausimų suformuluotu neigiamu teiginiu (3, 7, 9, 11, 12, 15, 19, 20, 21, 23, 24, 27, 39 klausimai), todėl šių klausimų atsakymai apdorojant duomenis buvo perskaičiuoti ir suteiktos atvirkštinės jų reikšmės.

Galimus atsakymų variantus į organizacinio įsipareigojimo vertinimo klausimus respondentai galėjo pasirinkti atsakymo variantus : nesutinku; visiškai nesutinku; nei sutinku nei nesutinku; sutinku;

visiškai sutinku. Toliau dėl patogumo respondentų atsakymai buvo konvertuoti į Likerto skalę, pagal kurią atsakymų pasirinkimai sužymėti skaitinėmis reikšmėmis: 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku ir 5 – visiškai sutinku.

Anketinės apklausos vykdymo laikas 2017.11.06 – 2017.11.16, anketa buvo atliekama anonimiškai, vienintelis reikalavimas buvo, kad asmuo būtų dirbantis ir patektų į reikalaujamą amžiaus grupę. Apklausa buvo vykdoma internetinės apklausos metodu bei pateiktos popieriniu variantu. Anketų grįžtamasis ryšys buvo labai žemas, vos 26,48 %, o sugadintų anketų grįžo – 2 vnt. Anketos duomenims apdoroti pasirinkta MS Office Excel ir SPSS programomis.

Tyrimo rezultatų analizės metodai. Siekiant palyginti ir įvertinti skirtingų darbuotojų kartų organizacinį įsipareigojimą, pasirinktas vidurkių metodas. Organizacinio įsipareigojimo vidurkio interpretavimo režius penkiabalėje sistemoje pateikia Pisarnbutas (2007) žemiau esančioje lentelėje Nr. 10.

10 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo imties režiai

Reikšmė	Interpretavimas
4,11 – 5,00	Itin aukštas organizacinio įsipareigojimo lygis
3,41 – 4,10	Aukštas organizacinio įsipareigojimo lygis
3,11 – 3,40	Vidutinis organizacinio įsipareigojimo lygis
2,01 – 3,10	Žemas organizacinio įsipareigojimo lygis
1,00 – 2,00	Itin žemas organizacinio įsipareigojimo lygis

4. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPREIGOJIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Tirti skirtingų kartų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą buvo pasirinkta anoniminė anketinė apklausa. Respondentų atsakymų dėka buvo ištirtas ir nustatytas kaip pasireiškia emocinis, norminis ir tęstinis skirtingų kartų organizacinis įsipareigojimas.

4.1. Klausimyno patikimumas

Klausimynui atlikti pasirinkti du viešai prieinami klausimynai. Mowdayo ir kt. (1979) sudarytas klausimynas skirtas bendrojo organizacinio įsipareigojimo lygiui nustatyti, tai buvo vienas pirmųjų klausimynų skirtas nustatyti darbuotojų organizacinį įsipareigojimo lygį, šį klausimyną sudaro 15 teiginių, kurie identifikuoja darbuotojo organizacinio įsipareigojimo lygį.

Kitas organizacinio įsipareigojimo vertinimo instrumentas – Meyerio ir Allen (1991) sudarytas trijų įsipareigojimo komponentų (emocinio, normatyvinio ir tęstinio) vertinimo klausimynas, kurį sudaro 24 teiginiai, t.y., kiekvienam komponentui identifiikuoti po 8 teiginius. Šis klausimynas ir modelis dažniausiai aptinkamas mokslinėje literatūroje ir plačiai naudojamas tarp įvairių kultūrų. Šių klausimynų patikimumas pagal Cronbacho alfa skalę pasižymi itin aukštu patikimumu, Subramaniamas ir Lokman (2003) šių klausimynų patikimumą įvertinę 0,82 iki 0,93 patikimumo koeficientu ir teigia, kad tai yra viena geriausių ir patikimiausių priemonių vertinant organizacinį įsipareigojimą. Anot Pukėno (2009), gerai sudaryto ir patikimo klausimyno Cronbacho alfa reikšmė turi būti didesnė negu 0,7 – kuo alfa reikšmė yra arčiau 1, tuo klausimynas patikimesnis, remiantis tuo, šie sudaryti autorių klausimynai yra patikimi ir galimi naudoti empiriniame tyrime.

4.2. Respondentų charakteristika

Tyrimo duomenis apdorojant dalyvavo 115 respondentų, kurių pagrindiniai du kriterijai – priklausimas vienai iš kartų grupei (kūdikių bumo, X ir Y kartos) taip pat siekiant duomenų tikslumo ir objektyvumo buvo siekiama atrinkti respondentus, kurie šiuo metu yra dirbantis bei priklausantis konkrečiai organizacijai su kuria respondentą sieja darbo santykiai. Respondentų išsamesnė demografinė charakteristika pateikiama lentelėje Nr.11.

11 lentelė. Respondentų demografinė charakteristika

Rodiklis	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Karta:		
Kūdikių bumo karta	24	20,9 %
X karta	33	28,7 %
Y karta	58	50,4 %
Lytis:		
Moteris	91	79,1 %
Vyras	24	20,9 %
Darbo stažas organizacijoje metais:		
Iki 1	11	9,6 %
1-3	40	34,8 %
4-10	31	26,9 %
11 ir daugiau	33	28,7 %
Užimamos pareigos organizacijoje:		
Darbininkas	4	3,5 %
Specialistas	72	62,6 %
Administracijos darbuotojas	17	14,8 %
Vidurinio lygio, padalinio vadovas	20	17,4 %
Įmonės vadovas	2	1,7 %
Išsilavinimas:		
Vidurinis	3	2,6 %
Profesinis	1	0,9 %
Aukštesnysis	9	7,8 %
Aukštasis kolegijos	15	13 %
Aukštasis bakalauro	44	38,3 %
Aukštasis magistro	43	37,4 %

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal skirtingas darbuotojų kartas, didžiausio aktyvumo sulaukta iš Y kartos atstovų, jie sudarė 50,4 proc., visų dalyvavusių apklausoje, X kartos dalyvavimas apklausoje vertinant visus apklaustuosius pasiskirstė 28,7 proc., o kūdikių bumo – 20,9 proc., pastarosios aktyvumas buvo mažiausias, todėl pagal tyrimo metu gautus duomenis, išvadas galima priimti tik remiantis apklaustųjų nuomone, o ne priskirti tai visai populiacijai. Taip pat, pagal respondentų demografinį pasiskirstymą matome, kad didžioji dalis apklaustųjų yra moteriškos lyties (79,1 proc.), vyrų buvo apklausta santykinai mažiau.

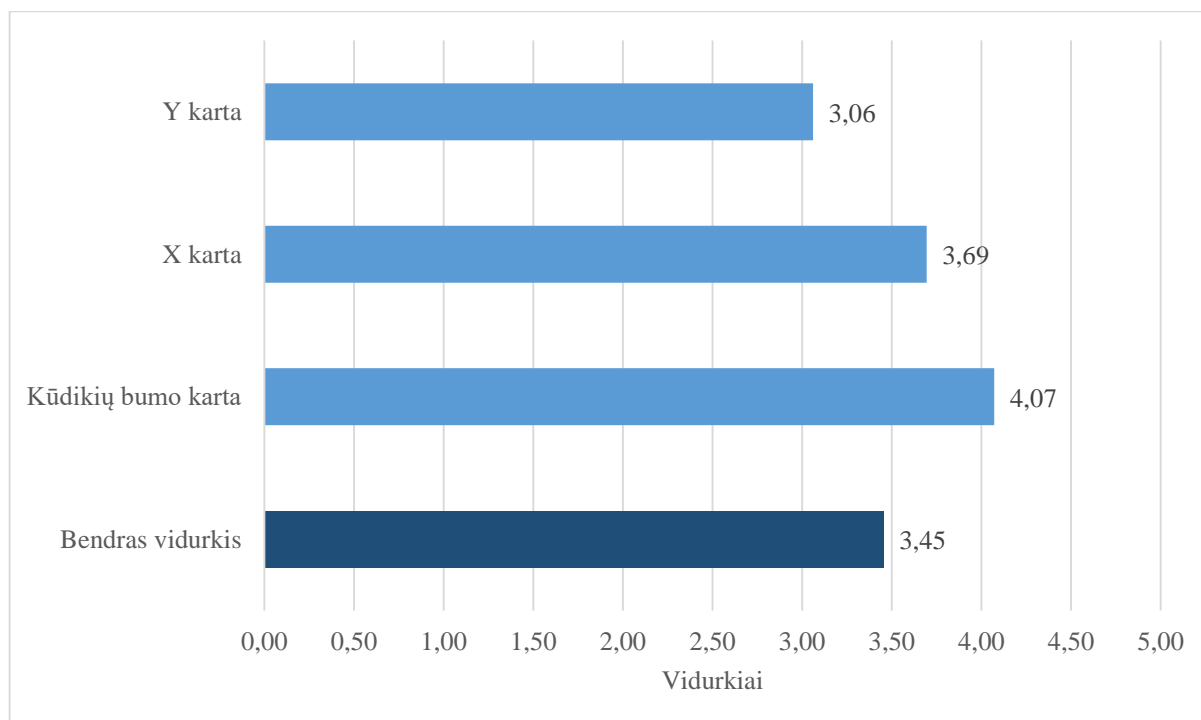
Tiriant skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimą į demografinę respondentų charakteristiką buvo įtraukti ir tokie klausimai kaip: darbo stažas dabartinėje organizacijoje; užimamos pareigos organizacijoje bei įgytas išsilavinimas. Iqbalas (2010) teigia, kad darbuotojų įsipareigojimą lemia ir jų užimamos pareigos organizacijoje – kuo pareigos laikomos aukštesnėmis, tuo įsipareigojimas pas tokius darbuotojus yra aukštesnio lygio, apklausoje dalyvavo didžioji dalis specialistų (62,6 proc.) ir gana panašiai pasiskirstęs kiekis administracijos darbuotojų (14,8 proc.) bei vidurinio lygio ar padalinio vadovų (17,4 proc.), taip pat autorius teigia, kad pastebimas ir darbuotojo išsilavinimo bei organizacinio įsipareigojimo kolinearumas, todėl buvo įtrauktas klausimas siekiant įvertinti respondentų įgytą

išsilavinimą, pateiktoje anketoje darbuotojai galėjo įrašyti ir savo variantą, jei pasirinkimo tinkančio jiems nebuvo, tačiau tokių respondentų neatsirado, daugiausiai apklausoje dalyvavusių darbuotojų nurodė, kad jų įgytas išsilavinimas atitinka aukštąjį bakalauro (38,3 proc.) bei aukštąjį magistro (37,4 proc.).

Lewicka (2017) darbo stažą sieja su kūdikių bumo kartos įsipareigojimu, anot autorės, šios kartos stipresnis įsipareigojimas juntamas ir dėl ilgesnių santykių su tam tikra organizacija, darbuotojas kuo ilgiau užima laiko vienoje organizacijoje, tuo labiau pastebimas jo įsipareigojimas jai, vertybių supanašėjimas. Kadangi organizaciniam įsipareigojimui įtakos gali turėti ir darbo stažas organizacijoje, respondentams buvo užduotas klausimas kiek laiko jie dirba dabartinėje organizacijoje, respondentų, kurie dirba iki vienerių metų organizacijoje apklausoje dalyvavo 9,6 proc., visų apklaustųjų, daugiausiai respondentų (34,8 proc.) pažymėjo, kad organizacijoje dirba nuo vienerių iki trijų metų, ilgą darbo stažą turinčių respondentų, t.y., 11 metų ir daugiau pažymėjo 28,7 proc.

4.3. Skirtingų kartų bendrojo organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai

Siekiant ištirti bendrojo organizacinio įsipareigojimo lygį tarp skirtingų kartų darbuotojų pasirinktas Mowdayo ir kt. (1979) 15 teiginių klausimynas. Respondentų atsakymai buvo suskirstyti pagal jų kartų grupes, taip siekiant palyginti bendrojo organizacinio įsipareigojimo tendencijas tarp skirtingų kartų darbuotojų. Bendrojo organizacinio įsipareigojimo palyginimas tarp skirtingų kartų penkiabalėje sistemoje pateiktas žemiau esančiame paveiksle Nr. 9



9 pav. Bendrojo organizacinio įsipareigojimo tarp skirtingų kartų vertinimas

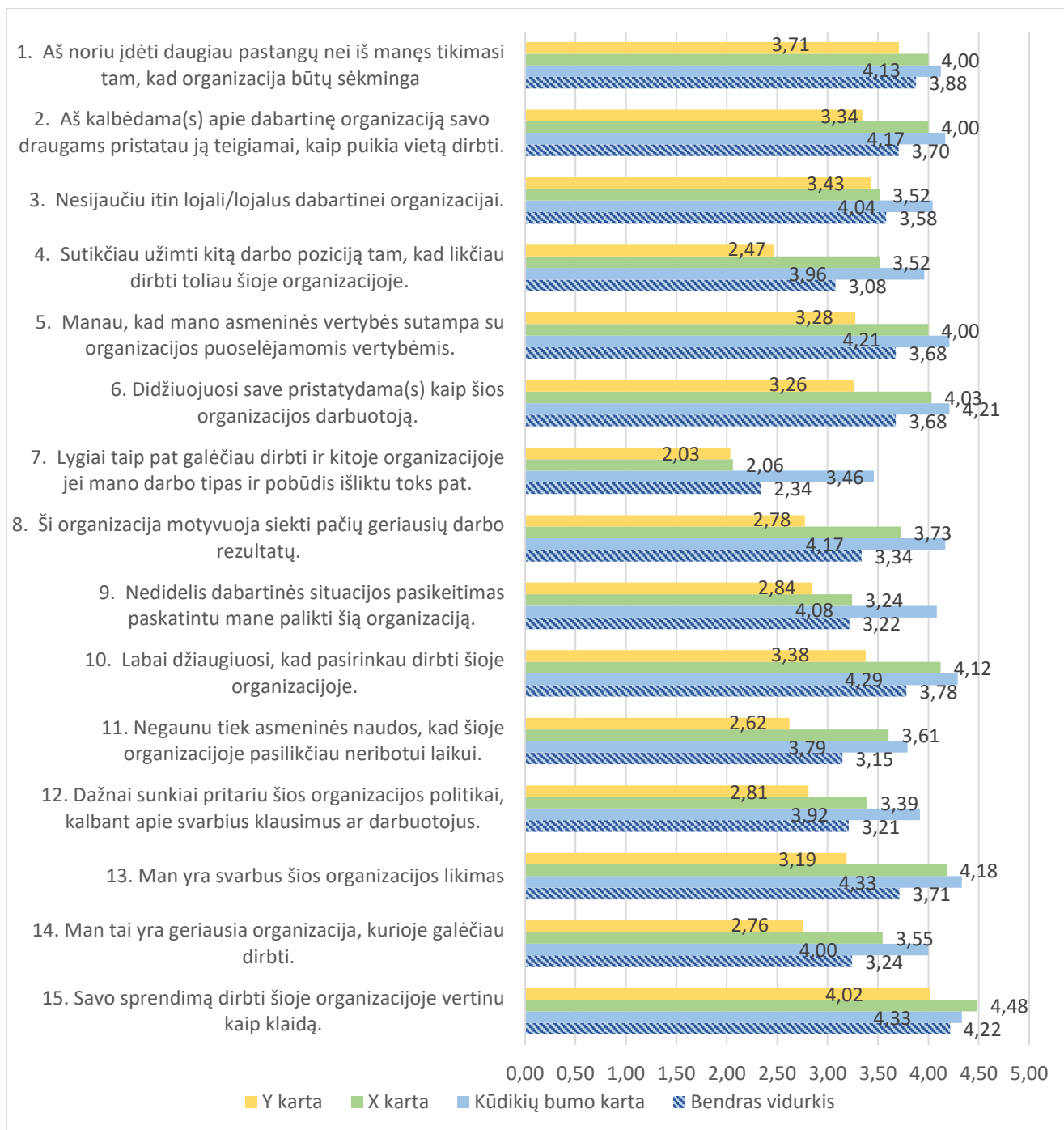
Vidurkių skalės interpretavimas pasirenkamas pagal Pisarnbutą (2007). Ištyrus bendrą visų kartų bendrojo organizacinio įsipareigojimo vidurkį gautas rezultatas (3,45) vertinamas kaip pakankamai aukštas organizacinio įsipareigojimo lygis, nes patenka į režius [3,11 – 3,40].

Iš paveikslėlio matyti, kad stipriausiai bendrasis organizacinis įsipareigojimas pasireiškia kūdikių bumo kartos atstovams (4,07), pagal vertinimo skalę, šios kartos darbuotojus galima vertinti kaip stipriai įsipareigojusių organizacijai. Žemesnis vidurkis yra X kartos, tačiau pagal vertinimo skales ši karta priskiriama taip pat kaip stipriai įsipareigojusi. Mažiausiu vidurkiu pasižymi Y karta, pastarosios vidurkis 3,06 ir priskiriamas prie žemo įsipareigojimo lygio.

Vertinant bendrojo įsipareigojimo visų klausimų visumą matome, kad kūdikių bumo karta yra stipriausiai įsipareigojusi organizacijai, nors X kartos vidurkis procentaliai 9,26 proc., yra mažesnis, tačiau X karta pasižymi taip pat stipriu įsipareigojimo lygiu.

Y kartos organizacinio įsipareigojimo vidurkis vertinamas kaip žemo įsipareigojimo organizacijai lygio atspindys, tai atspindi ir perskaityta mokslinė literatūra, kurioje teigiama, kad Y kartos atstovai pasižymi menku įsipareigojimu ir lojalumu organizacijai (Valickas ir Jakštaitė, 2015; Rigoni ir Nelsonas, 2016; Lewicka, 2017).

Siekiant tikslumo, bendrasis organizacinis įsipareigojimas patikrinamas ir pagal teiginius, tai padės susidaryti tikslesnę nuomonę apie kiekvienos kartos organizacinį įsipareigojimą, suvokimą apie organizaciją bei pagrindinius kartų požiūrio skirtumus, nulemiančius organizacinio įsipareigojimo lygį. Skirtingų kartų teiginių vidurkių palyginimas pateiktas žemiau esančiame paveiksle Nr. 10. Be to, reiktu priminti, kad teiginiai Nr. 3, 7, 9, 11, 12, 15 buvo pateikti neigiama formuluote, todėl jų atsakymų variantai apdorojant duomenis buvo perkoduoti, siekiant duomenų tikslumo ir bendrumo, didesnis skaičius – atitinka didesni organizacinio įsipareigojimo lygį.



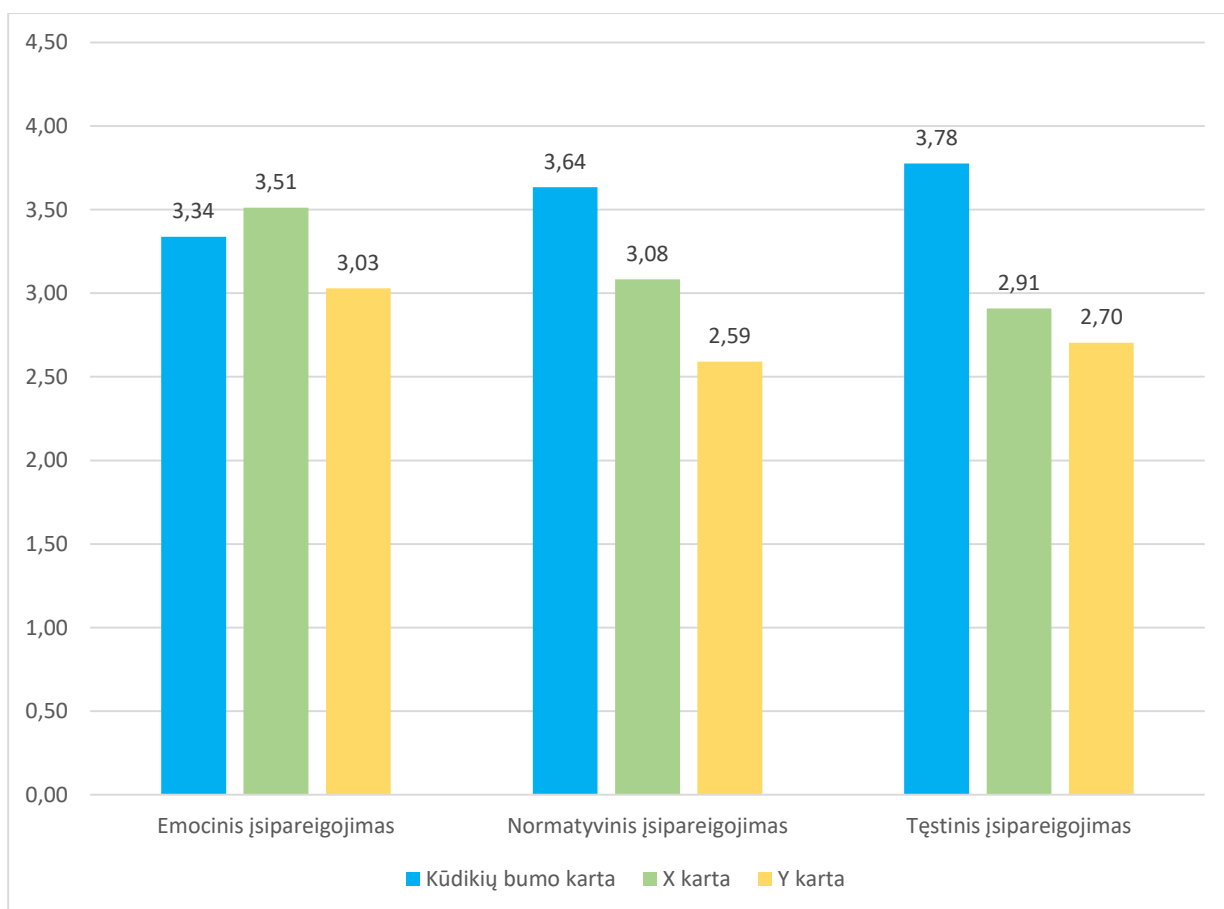
10 pav. Bendrojo organizacinio įsipareigojimo pagal skirtingas kartas teiginių skalės vertinimas

Vertinant atskirų teiginių vidurkius tarp skirtingų kartų darbuotojų, pastebėta, kad aukščiausias įvertinas įsipareigojimo teiginys yra Nr. 15, šio teiginio bendras vidurkis yra 4,22 balo, labiausiai savo sprendimu dirbti šioje organizacijoje patenkinti X kartos atstovai (4,48 balo). Žemiausiu balų vidurkiu pasižymi teiginys Nr. 7, lengviausiai prie darbo kitoje organizacijoje prisitaikytu Y kartos atstovai, teiginys patenka į [2,01 – 3,10] režius, kurie tokį įsipareigojimo lygį vertina kaip žemą. Visi Y kartos atsakymai į bendrojo įsipareigojimo vertinimo klausimus pasižymi žemesniu negu bendru vidurkiu.

Apibendrinant, galima teigti, kad didžiausiu bendruoju išipareigojimu pasižymi kūdikių bumo kartos darbuotojai, ši karta vertinant bendrąjį organizacinį išipareigojimą pagal Mowday ir kt. (1979) pasižymi išipareigojimų didesniu negu visų kartų kiekvieno teiginio vidurkis. Kūdikių bumo kartos darbuotojų stipriausias išipareigojimo rodiklis pasireiškia per teigiamai vertinamą sprendimą dirbti dabartinėje organizacijoje, taip pat šiai kartai itin svarbus organizacijos likimas bei šios kartos atstovai teigia, kad labai džiaugiasi priimtu sprendimu dirbti šioje organizacijoje.

4.4. Skirtingų kartų bendras organizacinio išipareigojimo tipų palyginimas

Kūdikių bumo, X ir Y kartų darbuotojų organizacinio išipareigojimo tyrimui pasirinktas Meyerio ir Allen (1991) trijų dimensijų modelis, kurį sudaro: emocinis, normatyvinis ir tęstinis išipareigojimai. Analizuojant šiuos tris išipareigojimus, Meyeris ir Allen (1991) teigia, kad visus šiuos komponentus reikia vertinti greta, nes jie gali darbuotojui pasireikšti visi kartu, arba atitinkamai dominuoti, kažkuris elementas atskirai. Atlikus empirinį tyrimą, rezultatai parodo, kad skirtingų kartų darbuotojams būdingi skirtingi organizacinio išipareigojimo elementų pasireiškimai. Todėl, siekiant sudaryti bendrą organizacinio išipareigojimo tipų pasiskirstymą ir pasireiškimą tarp skirtingų kartų darbuotojų pateikiamas palyginimas paveiksle Nr. 11.



11 pav. Organizacinio išipareigojimo tipų pasireiškimo kartoms palyginimas

Pateiktame grafike atsispindi skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimo lygis, pagal vidurkius. Remiantis rezultatai, matoma, kad lyginant su kūdikių bumo ir X karta, žemiausias įsipareigojimo lygis priskiriamas Y kartos darbuotojams. Pagal organizacinio įsipareigojimo vertinimo skalę (lentelė Nr. 10) visų trijų įsipareigojimo tipų vidurkiai rodo žemą organizacinio įsipareigojimo lygį, o iš jų silpniausiai pasireiškia normatyvinis įsipareigojimas (2,59 balo), kuris yra siejamas su noru likti organizacijoje dėl moralės įsitikinimų.

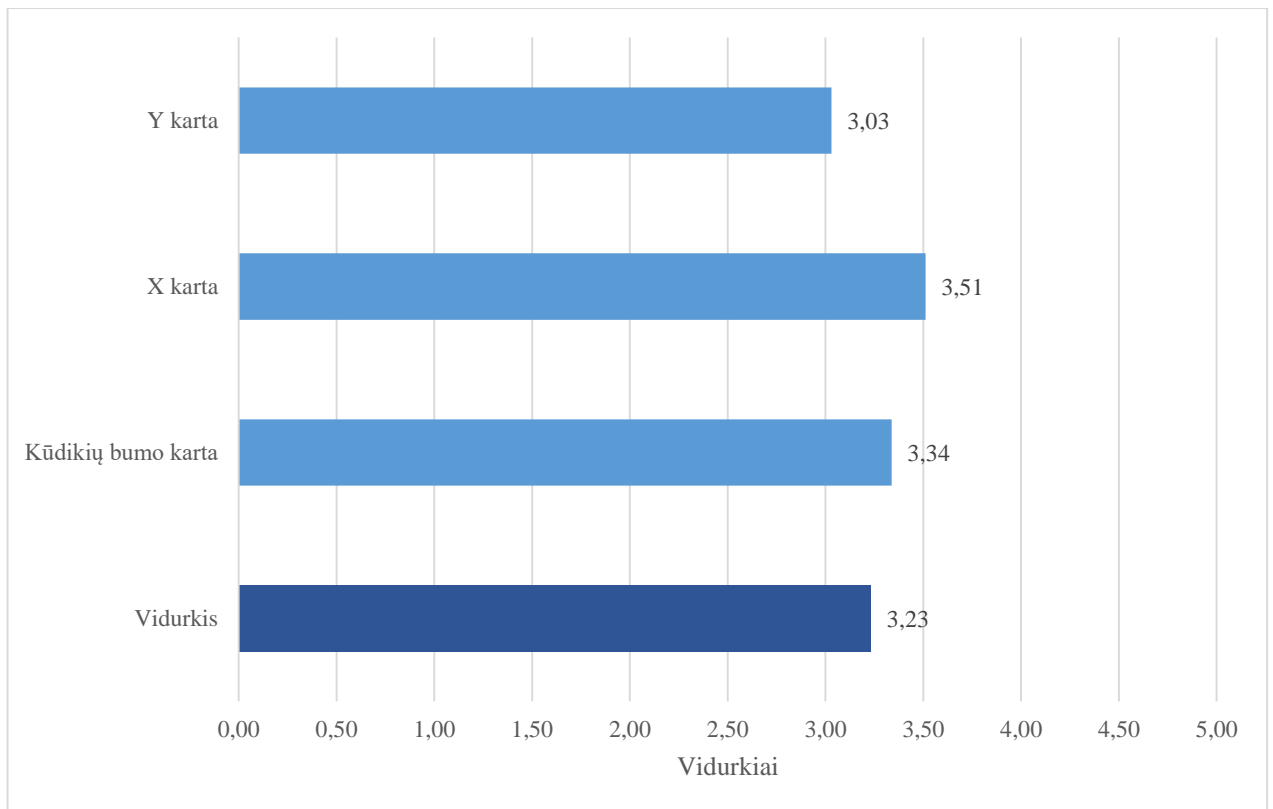
X karta taip pat pasižymi žemu įsipareigojimo lygiu vertinant du įsipareigojimo elementus, t.y., normatyvinį ir tęstinį, tačiau šios kartos emocinis įsipareigojimas organizacijai yra vertinamas kaip aukšto lygio (3,51 balai) ir tarp visų trijų kartų pasireiškia stipriausiai. Silpniausiai X kartos darbuotojams pasireiškia tęstinis įsipareigojimas (2,91 balai), jis yra vertinamas kaip žemo įsipareigojimo ir apibūdina darbuotojo norą likti organizacijoje dėl juntamų alternatyvų trūkumo ar nenoro prarasti organizacijoje sukauptas investicijas.

Lyginant visų kartų įsipareigojimo lygius, pastebima, kad stipriausiai organizacinis įsipareigojimas tarp visų kartų pasireiškia kūdikių bumo kartai. Šios kartos normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimai yra vertinami kaip aukšto lygio (atitinkamai 3,64 ir 3,78 balai). Vidutinio lygio įsipareigojimas pasireiškia tik emociniame lygmenyje ir kūdikių bumo karta emociu įsipareigojimu pralenkia X kartos darbuotojai.

Pateiktas paveikslas, atskleidžia, kad organizacinio įsipareigojimo elementai skirtingai pasireiškia skirtingoms darbuotojų kartoms Platesnė apžvalga kiekvieno organizacinio įsipareigojimo elemento ir kaip jis pasireiškia tarp skirtingų kartų darbuotojų pateikiama tolimesniuose empirinio tyrimo poskyriuose.

4.5. Skirtingų kartų emocinio organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai

Remiantis Meyerio ir Allen (1991) siekiama įvertinti skirtingų kartų darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai. Ši Meyerio ir Allen klausimyno dalis turi panašumo su Mowday ir kt. (1979) pateiktu klausimynų, kaip ir bendrojo organizacinio įsipareigojimo klausimynas, taip emocinio įsipareigojimo klausimų blokas, labiau orientuotas į darbuotojo ir organizacijos santykius, požiūrį į organizaciją ir vertybių sutapimą. Tačiau vertinant skirtingų kartų emocinio įsipareigojimo vidurkius, pasireiškia kitokios tendencijos negu prieš tai vertintame bendrajame įsipareigojime. Skirtingų kartų emocinio įsipareigojimo lygis pateikiamas žemiau (paveikslas Nr. 11).

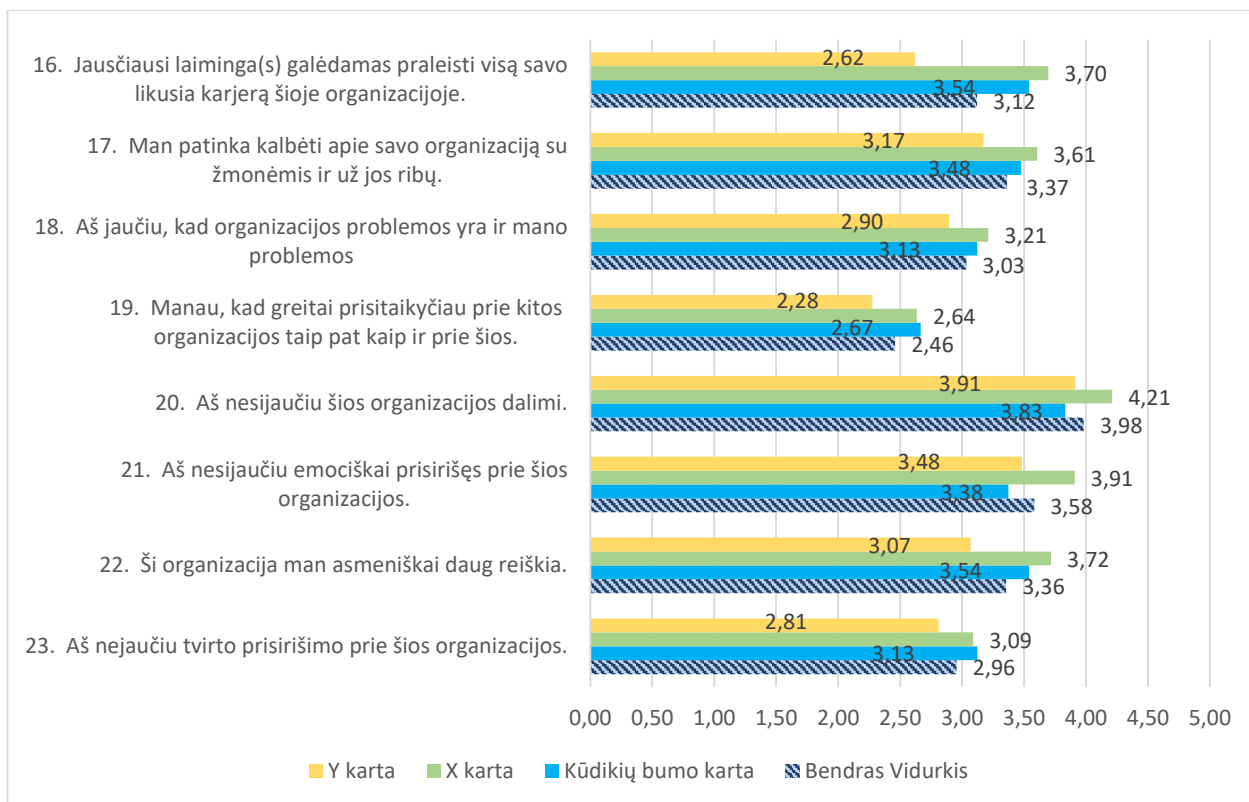


12 pav. Skirtingų kartų emocinio įsipareigojimo organizacijai vertinimas

Bendras skirtingų kartų emocinio įsipareigojimo vidurkis 3,23 balo, t.y. 0,22 balo mažesnis negu bendrojo organizacinio įsipareigojimo visų kartų vidurkis. Y kartos vidurkis išlieka panašus kaip prieš tai buvęs ir vertinamas kaip žemas emocinis įsipareigojimas ir tai nesutampa su Brito (2015) tyrimais, kuriuose teigiama, kad Y kartos darbuotojai yra linkę į emocinį organizacinį įsipareigojimą.

Analizuojant X kartos atstovus, pastebima, kad ši karta yra stipriai emociškai įsipareigojusi organizacijai šiuo atveju pasitvirtina Brito (2015) teiginys, kad X kartos atstovai yra itin emociškai įsipareigoja organizacijai, šios kartos emocinio organizacinio įsipareigojimo vidurkis yra 3,51 balo. Tuo tarpu kūdikių bumo kartos darbuotojai pasižymi tik vidutiniu emociniu organizaciniu įsipareigojimu (3,34 balo).

Išsamesnė skirtingų kartų darbuotojų emocinio įsipareigojimo analizė pagal atskirus teiginius pateikiama paveiksle Nr. 12 Šiame klausimų bloke taip pat yra atvirkštinių teiginių, kurių atsakymus teko perkoduoti siekiant bendrumo (teiginiai Nr. 19, 20, 21, 23).



13 pav. Skirtingų kartų emocinio įsipareigojimo organizacijai teiginių vertinimas

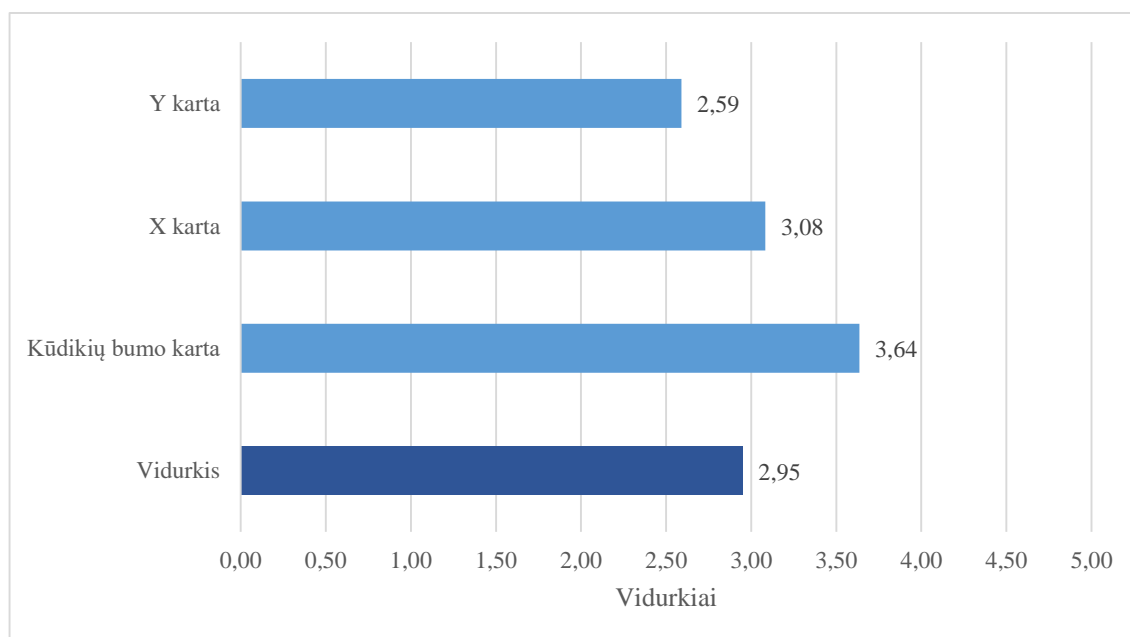
Y kartos darbuotojų emocinis įsipareigojimas yra pastebimas žemesnis už visų kartų emocinio įsipareigojimo vidurkį. Jauniausios kartos atstovai teigia, kad esant reikalui jie lengvai prisitaikytu prie naujos organizacijos aplinkos, būtent šią Y kartos atstovų savybę atskleidžia ir Kicheva (2017), autorė teigia, kad būtent Y kartos darbuotojai pasižymi lengvu prisitaikymu prie kintančios darbo aplinkos. Tačiau Y kartos atstovai pakankamai jaučiasi savo organizacijos dalimi (3,91 balo), tai taip pat galėtų paaiškinti Kichevos (2017) teiginiai, kad Y kartos darbuotojai yra lengvai prisitaikantys, bei linkę bendrauti su kolegomis, būti tolerantiški.

Nors tikėtasi, kad emocinis įsipareigojimas labiausiai pasireiškų kūdikių bumo kartos darbuotojams kaip ir bendrasis organizacinis įsipareigojimas, tačiau stipriai emociškai įsipareigojusi yra X karta. Stipriausiai emocinis organizacinis įsipareigojimas X kartos darbuotojams pasireiškia per teiginį Nr. 20, ši karta stipriai jaučia, kad yra organizacijos dalis (4,21 balo), šis teiginys visoms skirtingos kartos pasireiškia stipriai teigiamai (bendras vidurkis 3,98 balo). Taip pat X kartos atstovai pripažįsta kad yra emociškai prisirišęs prie dabartinės organizacijos (3,91 balo), tą teigia ir Brito (2015). Tačiau nors Brito (2015) pastebi, jog X kartai būdinga susitapatinti su organizacijos problemomis, šiuo atveju per šį teiginį pasireiškia tik vidutinis įsipareigojimas (3,21). Bendrai vertinant darbuotojų susitapatinimą su organizacijos problemomis bendras vidurkis yra 3,03 balo, kuris rodo silpną emocinį įsipareigojimą, silpniausiai šis teiginys pasireiškia Y kartai, tai gali rodyti, kad šios kartos darbuotojai nėra linkę tapatinti savęs su organizacija.

4.6. Skirtingų kartų normatyvinio organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai

Meyeris ir Allen (1991) normatyvinį organizacinį įsipareigojimą įvardina kaip darbuotojo pareigos jausmą likti organizacijos dalimi. Brito (2015) bei Braje ir Samardija (2016) normatyvinį įsipareigojimą įvardina kaip moralės įsipareigojimą, kadangi organizacijos investuoja į darbuotoją tiek laiką tiek finansinius išteklius, svarbus yra darbuotojo požiūris į šias investicijas ir ar jos skatina darbuotoją įsipareigoti organizacijai. Wieneras (1982) taip pat šį organizacinio įsipareigojimo elementą analizuoja kaip atsirandanti iš darbuotojo moralės bei asmeniniu įsipareigojimu.

Siekiant įvertinti normatyvinio įsipareigojimo organizacijai lygį tarp skirtingų kartų darbuotojų, naudojamas Meyerio ir Allen (1991) klausimyno blokas skirtas identifikuoti normatyvinį įsipareigojimą organizacijai. Normatyvinio įsipareigojimo lygio palyginimas tarp skirtingų darbuotojų kartų pateikiamas vėl tuo pačiu vidurkių metodu, paveikslas vaizduojantis normatyvinio įsipareigojimo lygį pateiktas žemiau (paveikslas Nr. 13).



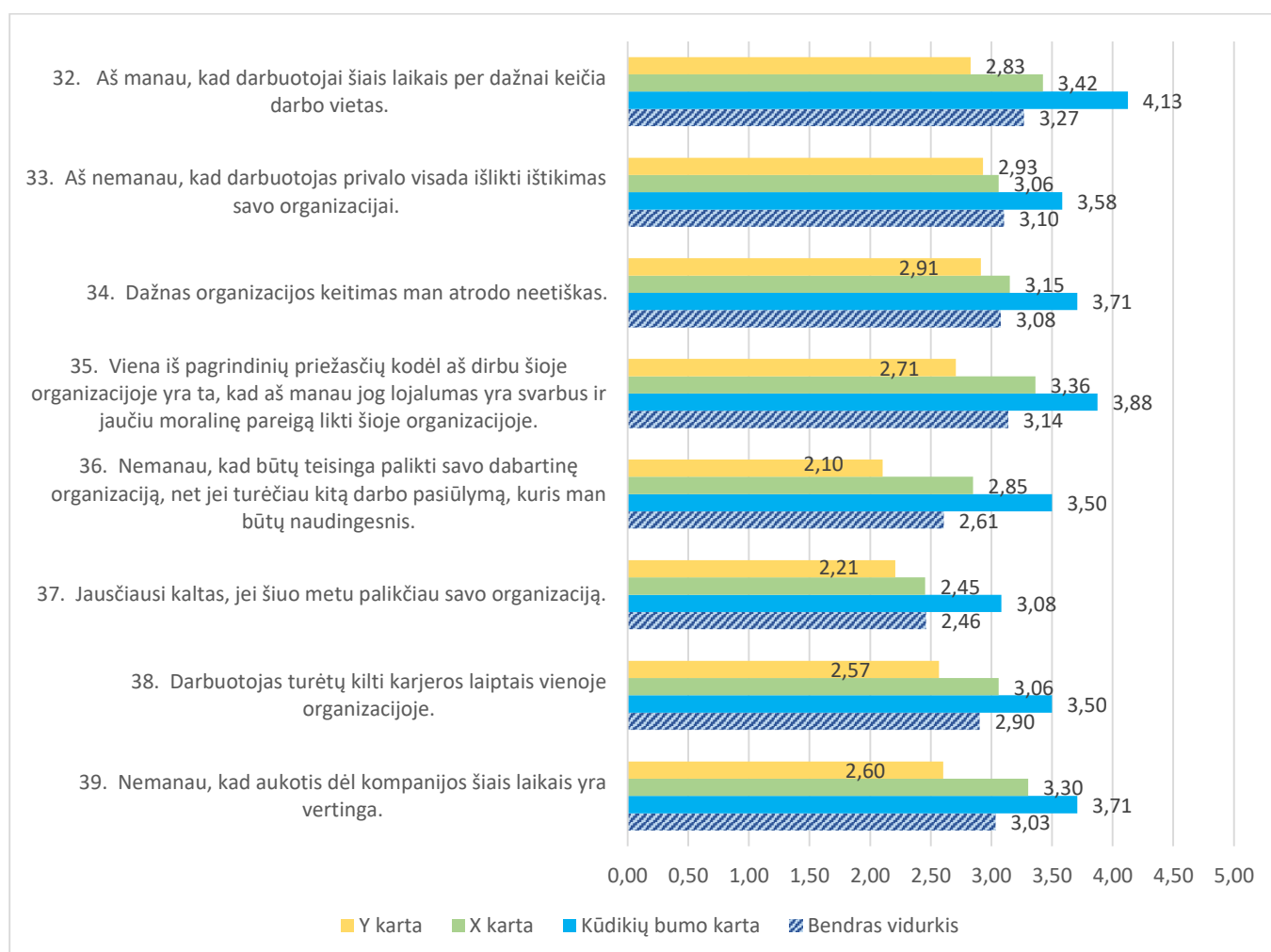
14 pav. Skirtingų kartų normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vertinimas

Vertinant skirtingų kartų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, matome, kad pastarasis stipriausiai pasireiškia kūdikių bumo kartos darbuotojams, pagal organizacinio įsipareigojimo vertinimo rėžius, kūdikių bumo kartos darbuotojai jaučia stiprų normatyvinį įsipareigojimą (3,64 balo), o visų kartų bendras normatyvinio įsipareigojimo vidurkis sudaro 2,95 balo ir vertinamas kaip žemas normatyvinio įsipareigojimo lygis, nors mažesniu negu bendras vidurkis įsipareigojimo lygiu pasižymi tik Y kartos darbuotojai.

Silpniausiai šis įsipareigojimas, kaip ir minėta, pasireiškia Y kartos darbuotojams, ir tai yra kur kas silpniau negu prieš tai pasireiškė emocinis ir bendrasis organizacinis įsipareigojimai, tokio lygio normatyvinis Y kartos įsipareigojimas (2,59 balo) vertinamas kaip žemo lygio įsipareigojimas.

X karta pasižymi žemo lygio normatyviniu įsipareigojimu organizacijai (3,08 balo), tačiau atotrūkis nuo vidutinio organizacinio įsipareigojimo yra tik 0,02 balo, taip patvirtindama Valicko ir Jakštaitės (2015) pastebėjimą, kad X kartos darbuotojai pasižymi tiek kūdikių bumo kartai būdingu požiūriu, tiek Y kartai būdingomis vertybėmis, todėl ši karta yra tarytum jungiamojo kūdikių bumo ir Y kartos dalis, kuri turi būdingų tiek vienos, tiek kitos kartos darbuotojų bruožų.

Išsamesnė normatyvinio įsipareigojimo analizė ir palyginimas tarp skirtingų kartų darbuotojų pateikiama paveiksle Nr. 14. Teiginys Nr. 39, buvo formuluotas neigiama forma, todėl jo atsakymai interpretuojant klausimyną buvo perkoduoti.



15 pav. Skirtingų kartų normatyvinio įsipareigojimo organizacijai teiginių vertinimas

Vyriausios nagrinėjamos kartos atstovai vienareikšmiškai pasižymi didesniu normatyviniu organizaciniu įsipareigojimo ties kiekvienu teiginiu, negu visų kartų bendrasis vidurkis. Stipriausiai kūdikių bumo karos per teiginį Nr. 32, šios kartos požiūriu, šiais laikais darbuotojai keičia organizaciją

per dažnai (4,13 balo) – šis teiginys rodo itin stiprų kūdikių bumo kartos normatyvinį įsipareigojimą organizacijai, Jorgensenas, 2003 būtent pastebi kūdikių bumo kartos darbuotojų stiprų lojalumo jausmą organizacijai bei sieki išlaikyti savo narystę vienoje organizacijoje, tai ši karta supranta kaip vertybę. Kitokį požiūrį ties šiuo teiginiu atskleidžia Y kartos įsipareigojimo vidurkis, jis vertinamas kaip žemas, Augustinaitė (2017) būtent ir akcentuoja dažną Y kartos darbuotojų kaitą, šiai kartai būdinga save išbandyti naujose srityse.

Vertinant atskirai Y kartos normatyvinį įsipareigojimą pagal teiginių vidurki, matome, kad atsakymai į visus teiginius nurodo žemą normatyvinio įsipareigojimo lygį. Toks žemas lygis reiškia, kas jaunosios kartos darbuotojai, nejaučia stipraus pareigos jausmo likti organizacijoje, tai geriausiai iliustruoja teiginys Nr. 36, ties kuriuo Y kartos įsipareigojimo balas yra 2,10, remiantis šiuo rezultatu galime teigti, kad Y kartos darbuotojai lengvai priimtu kitos organizacijos darbo pasiūlymą jei šis jiems suteiktų didesnę naudą.

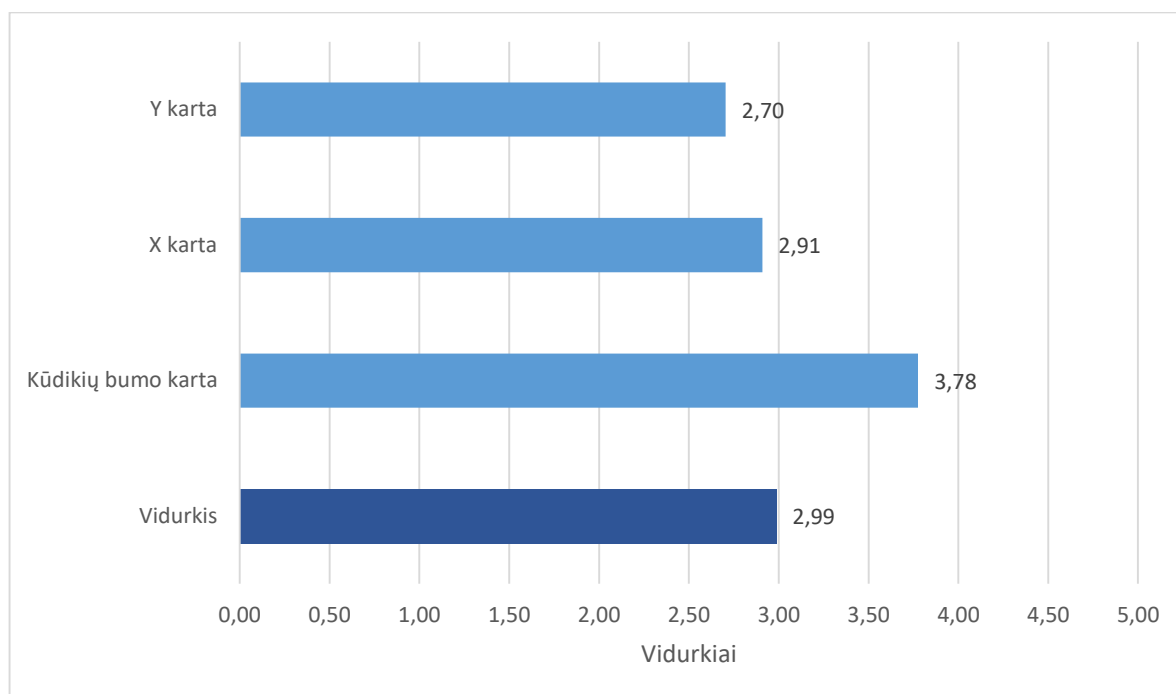
Brito (2015) tirdamas skirtingų kartų darbuotojus teigia, kad X kartos darbuotojams yra būdingas normatyvinis įsipareigojimas, pagal autorių, šios kartos atstovai teigia, kad nėra teisinga palikti organizaciją, jeigu ji investuoja į darbuotoją. Tačiau atlikus empirinį tyrimą gauti rezultatai prieštarauja Brito (2015) teiginiams bei parodo, kad X kartos darbuotojams pasireiškia žemas normatyvinis įsipareigojimo lygis. Bendras X kartos vidurkis vertinant teiginį Nr. 37 yra 2,45 balo, toks balas parodo žemą įsipareigojimo lygį ir galime interpretuoti rezultatus taip, kad X kartos darbuotojai nejaustu kaltės jei pasirinktu nutraukti darbinius santykius su dabartine organizacija.

Apibendrinant normatyvinį skirtingų kartų įsipareigojimą organizacijai, pastebime, kad stipriausiai šis įsipareigojimas pasireiškia kūdikių bumo kartos darbuotojams. Kaip ir Adkinsas (2016) teigia, Y kartos atstovai gana lengvai keičia organizaciją ir moraliai jiems tai neatrodo netinkama. Kitokie rezultatai gaunami vertinant X kartos darbuotojų normatyvinį įsipareigojimą, Brito (2015) įžvelgia, kad X kartos darbuotojai yra linkę normatyviniam įsipareigojimui, tačiau gavome rezultatus prieštaraujančius tam, X karta pasižymi žemu normatyviniu įsipareigojimo organizacijai lygiu.

4.7. Skirtingų kartų tęstinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai

Paskutinis analizuojamas organizacinio įsipareigojimo elementas įvardijamas Meyerio ir Allen (1991) modelyje kaip tęstinis. Autoriai tęstinį įsipareigojimą sieja su tiesiogine gaunama darbuotojo nauda iš organizacijos bei kokias išlaidas tektu patirti darbuotojui jeigu jis nuspręstų palikti organizaciją. Jaros (1997) akcentuoja, kad jeigu darbuotojas už organizacijos ribų turi mažai jam patrauklių ar naudingesnių alternatyvų, darbuotojas yra linkęs nesijausti saugiai ir stabiliai, autorė teigia, kad tokiems darbuotojams būdingas itin išaugęs tęstinio įsipareigojimo lygis. Beckeras (1960) teigia, kad kuo

darbuotojas ilgiau dirba organizacijoje tuo jo gaunamos naudos ir privilegijos labiau kaupiasi, todėl vis sunkiau tampa jų atsisakyti, tuo remdamiesi galime daryti išvada, kad tęstinis įsipareigojimas būdingas darbuotojams su ilgesniu darbo stažu. O kaip tęstinis įsipareigojimas organizacijai ir kaip jis skiriasi tarp skirtingų darbuotojų kartų pateikiamas 15 paveiksle.



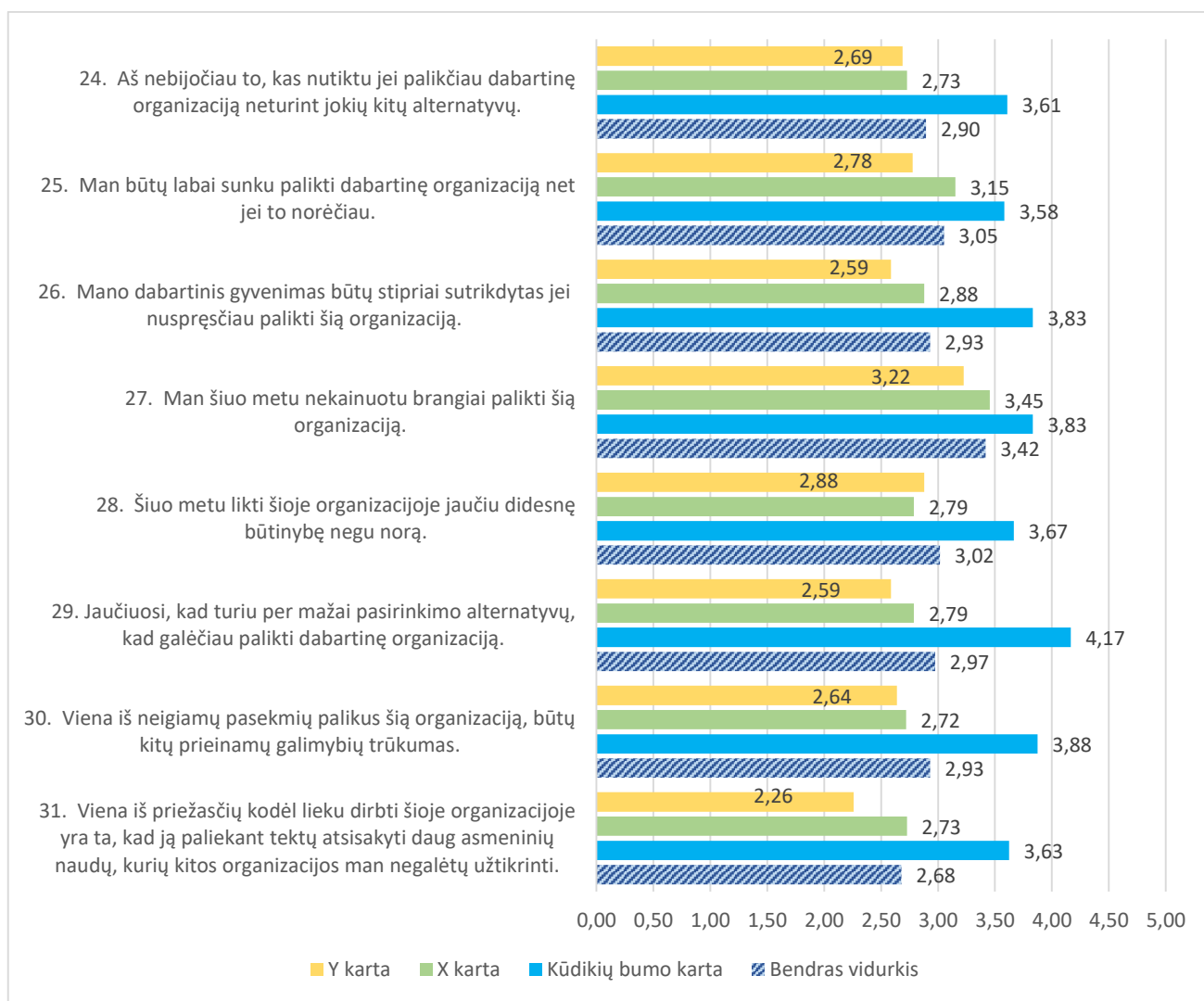
16 pav. Skirtingų kartų tęstinio įsipareigojimo organizacijai vertinimas

Tęstinio įsipareigojimo elementas, kuris parodo darbuotojo įsipareigojimą organizacijai dažniausiai dėl alternatyvų trūkumo ir baimės prarasti darbą dabartinėje organizacijoje, labiausiai dominuoja kūdikių bumo kartos darbuotojų tarpe (3,78 balo), todėl kūdikių bumo kartos darbuotojus galime įvardinti kaip pasižyminčius stipriu tęstiniu įsipareigojimu organizacijai. Meyeris (1997) teigia, kad tęstinis darbuotojo įsipareigojimas atsiranda tada, kai pats darbuotojas suvokia savo sukauptą naudą organizacijoje ir palikęs organizaciją, kitur tokio lygio naudos negautų. Todėl galima daryti spėjimą, kad kūdikių bumo kartos darbuotojai pasižymi ir ilgesniu darbo stažu organizacijoje, dėl ko jie per ilgą laiką prikaupia daugiau asmeninės naudos, kuri formuoja jų tęstinį įsipareigojimą organizacijai. Bendras visų kartų vidurkis siekia 2,99 balo, ir yra vertinamas kaip žemo lygio tęstinis įsipareigojimas, šį vidurkį gerokai pralenkia tik kūdikių bumo karta, kuri kaip ir minėta pasižymi stipriu tęstiniu įsipareigojimu.

Vertinant X kartos ir Y kartos darbuotojus, šioms kartoms, pagal atliktą apklausą, tęstinis įsipareigojimas organizacijai pasireiškia silpnai, ir laikomas kaip žemo lygio. Nors Brito (2015) tyrimas teigia, kad X kartos darbuotojams yra būdingas tęstinis įsipareigojimas, šiame tyrime atsiskleidžia kitoks X kartos darbuotojų požiūris į tęstinį įsipareigojimą organizacijai. X kartos darbuotojų tęstinis įsipareigojimas vertinamas 2,91 balų, toks įsipareigojimo lygis vertinamas kaip silpnai pasireiškiantis.

Y kartos tęstinio įsipareigojimo rodiklis rodo dar mažesnę tęstinio pobūdžio įsipareigojimą organizacijai, jis taip pat vertinamas kaip žemo lygio rodiklis.

Detalesnę situaciją šio tipo įsipareigojimo pasireiškimo tarp skirtingų kartų galima pamatyti, analizuojant kiekvieną Meyerio ir Allen (1991) pateiktą teiginį atskirai (paveikslas Nr. 16). Šio klausimų bloko 24 ir 27 teiginių atsakymai buvo perkoduoti.



17 pav. Skirtingų kartų tęstinio įsipareigojimo organizacijai teiginių vertinimas

Stipriausiu tęstiniu įsipareigojimu pasižymi kūdikių bumo karta, tai atsispindi visi pateikti teiginiai. Labiausiai kūdikių bumo kartos darbuotojus skatina įsipareigoti organizacijai, kitų alternatyvų trūkumas, ties šiuo teiginiu pasireiškia itin stiprus įsipareigojimo vertinimo rodiklis (4,17). Analizuodama kūdikių bumo kartos silpnybės Kicheva (2017) išskiria, kad šiai kartai yra būdingas sunkus prisitaikymas prie naujovių, bei kūdikių bumo kartos darbuotojai nėra linkę plėsti savo įgūdžius, dėl šių priežasčių gali pasireikšti tęstinis įsipareigojimas organizacijai, nes gaunamas naudas kitoje organizacijoje tektų užsidirbti vėl iš naujo, taikytis prie naujų darbo specifikų.

Vertinant visų kartų bendrą vidurkį, stipriausiai jis pasireiškia ties teiginiu Nr. 27, ir yra vertinamas kaip aukšto lygio tęstinis įsipareigojimas (3,42), tai reiškia, kad visgi skirtingų kartų darbuotojai dabartinį organizacijos palikimą, vertintų kaip nuostolį ir jiems tai ekonomiškai kainuotų brangiai. Silpniau šis teiginys pasireiškia tik Y kartos darbuotojams (3,22 balo) ir rodo vidutinį tęstinio įsipareigojimo organizacijai lygį. Bendras Y kartos darbuotojų tęstinis įsipareigojimas vertinamas kaip žemas, tačiau vertinant kiekvieną teiginį atskirai, mažiausiu balu vertinamas teiginys Nr. 31 (2,26 balo), analizuojant kaip šį teiginį linkusi vertinti Y karta, galime teigti, kad šios kartos darbuotojai savo sprendimą likti dirbti organizacijoje nelaiko materialios ar kitokios naudos gavimu priežastimi. Taip pat vertinant Y kartos darbuotojų atsakymų pasiskirstymą, galima teigti, kad šios kartos darbuotojai neįaučia darbo kitose organizacijose alternatyvų trūkumų ir ši priežastis tiesiogiai neskatina jų išlaikyti dabartinės organizacijos.

Nors X kartos darbuotojų tęstinis įsipareigojimas vertinamas kaip žemo lygio, atlikus tyrimą pastebima, kad visgi, šios kartos darbuotojams šiuo metu palikti organizaciją brangiai kainuotu (3,45 įsipareigojimo balų). Vertinant kitus teiginius, pastarieji rodo vidutinį arba žemą tęstinio įsipareigojimo lygį organizacijai. Remiantis Braje ir Samardija (2016) X kartos tęstinis įsipareigojimas galėtų padidėti, organizacijoms didinant savo išlaidas darbuotojų atžvilgiu, didinti investicijas į darbuotojų ekonominę ir socialinę gerovę.

4.8. Sąsajos tarp skirtingų kartų demografinių rodiklių ir organizacinio įsipareigojimo

Įvertinus kaip pasireiškia skirtingi organizacinio įsipareigojimo elementai kūdikių bumo, X ir Y kartai, taip pat patikrinama ar organizacinio įsipareigojimo lygis turi sąsajų su darbuotojų demografinėmis charakteristikomis. Sąsajų stiprumui vertinti pasirinktas Pearsono koreliacijos koeficientas (žr. priedas Nr. 2), kuris žymimas r simboliu, o kuo jo reikšmė yra arčiau 1, tuo didenis teigiamas ryšys yra pastebimas, ir jo reikšmingumo rodiklis p . Sąsajų reikšmingumas pateikiamas lentelėje Nr. 12

12 lentelė. Respondentų charakteristikos ir organizacinio įsipareigojimo elementų sąsajos

		Emocinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas
Amžius	r	0,294**	0,558**	0,655**
	p	0,001	0,000	0,000
Lytis	r	0,077	0,029	0,442
	p	0,412	0,755	0,115
Darbo stažas organizacijoje	r	0,334**	0,413**	0,515**
	p	0,000	0,000	0,000
Užimamos pareigos	r	0,328**	0,024	0,144
	p	0,000	0,799	0,125

Iš aukščiau esančios lentelės duomenų, galime matyti kokie darbuotojų charakteriniai bruožai veikia 0, tam tikrus organizacinio įsipareigojimo tipus. Sąsajos pasirinktos aptikrinti tarp darbuotojų: amžiaus, lyties, darbo stažo organizacijoje ir užimamų pareigų organizacijoje.

Analizuojant darbuotojų amžių pastebima, kad ryšys yra reikšmingas tarp visų organizacinio įsipareigojimo elementų ir amžiaus. Tačiau vertinant emocinį įsipareigojimą ir amžių ($r=0.294$, $p=0.001$) pastebimas tik silpnas teigiamas ryšys, dėl to galime teigti, kad emociniam organizaciniam įsipareigojimui didelės reikšmės darbuotojų amžius neturi. Stipriausiai tiesiogiai darbuotojų amžius veikia tęstinį įsipareigojimą ($r=0.655$, $p=0.000$), taip pat šis rodiklis pasižymi stipriu statistiniu reikšmingumu, pagal gautus rezultatus galime teigti, kad didėjant darbuotojo amžiui didėja ir tęstinis įsipareigojimas organizacijai. Taip pat statistiškai reikšmingi ryšiai yra tarp darbuotojų darbo stažo organizacijoje ir visų trijų įsipareigojimo elementų. Iqbalas (2010) teigia, kad darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui turi reikšmę darbo stažas įmonėje – ilgiau dirbantis darbuotojai turi tendenciją pasižymėti didesniu organizacinio įsipareigojimo lygiu. Atlikus tyrimą, ši tendencija taip pat pasiteisino, stipriausiai darbo stažas veikia tęstinį įsipareigojimą ($r=0.515$, $p=0.000$), tai reiškia kad yra teigiamas ryšys tarp darbuotojo darbo stažo ir tęstinio įsipareigojimo. Meyeris (1997) tokį tęstinio įsipareigojimo ir darbo stažo ryšį aiškina per laiką sukaupiamomis naudomis organizacijoje, kuo darbuotojas ilgiau sieja darbo santykius su organizacija, tuo daugiau naudų jis prikaupia, dėl to tampa vis sunkiau palikti organizaciją. Lewicka (2017) darbo stažą įmonėje tiesiogiai sieja su emociniu įsipareigojimu, tačiau šiuo atveju nors ir statistiškai reikšmingas emocinis įsipareigojimas ir darbo stažas, tačiau pastebimas silpnas koreliacijos ryšys tarp šių veiksnių ($r=0.334$, $p=0.000$).

Vertinant darbuotojų lytį, pastebėta, kad lytis nėra statistiškai reikšminga vertinant skirtingus organizacinio įsipareigojimo elementus ($p>0.001$), tokie rezultatai galėjo atsirasti ir dėl apimties ribotumo, mažo vyriškos lyties respondentų grįžtamojo ryšio, todėl norint tai patikrinti reiktų padidinti tyrimo imtį bei siekti panašaus respondentų pasiskirstymo pagal lytį. Taip pat kitas pasirinktas veiksnys – darbuotojo užimamos pareigos, statistiškai reikšmingai pasireiškia tik emocinio įsipareigojimo elementui, nors Iqbalas (2010) teigia, kad darbuotojai užimantis aukštesnes pareigas organizacijoje yra labiau linkę įsipareigoti jai, bei jaučiasi finansiškai labiau prisirišę prie organizacijos, šis teiginys pasitvirtina tik per emocinį įsipareigojimą ($r=0.328$, $p=0.000$), tačiau ryšis, kad aukštesnes užimantis pareigas darbuotojai – emociškai yra labiau įsipareigoja, vertinamas tik kaip silpnas.

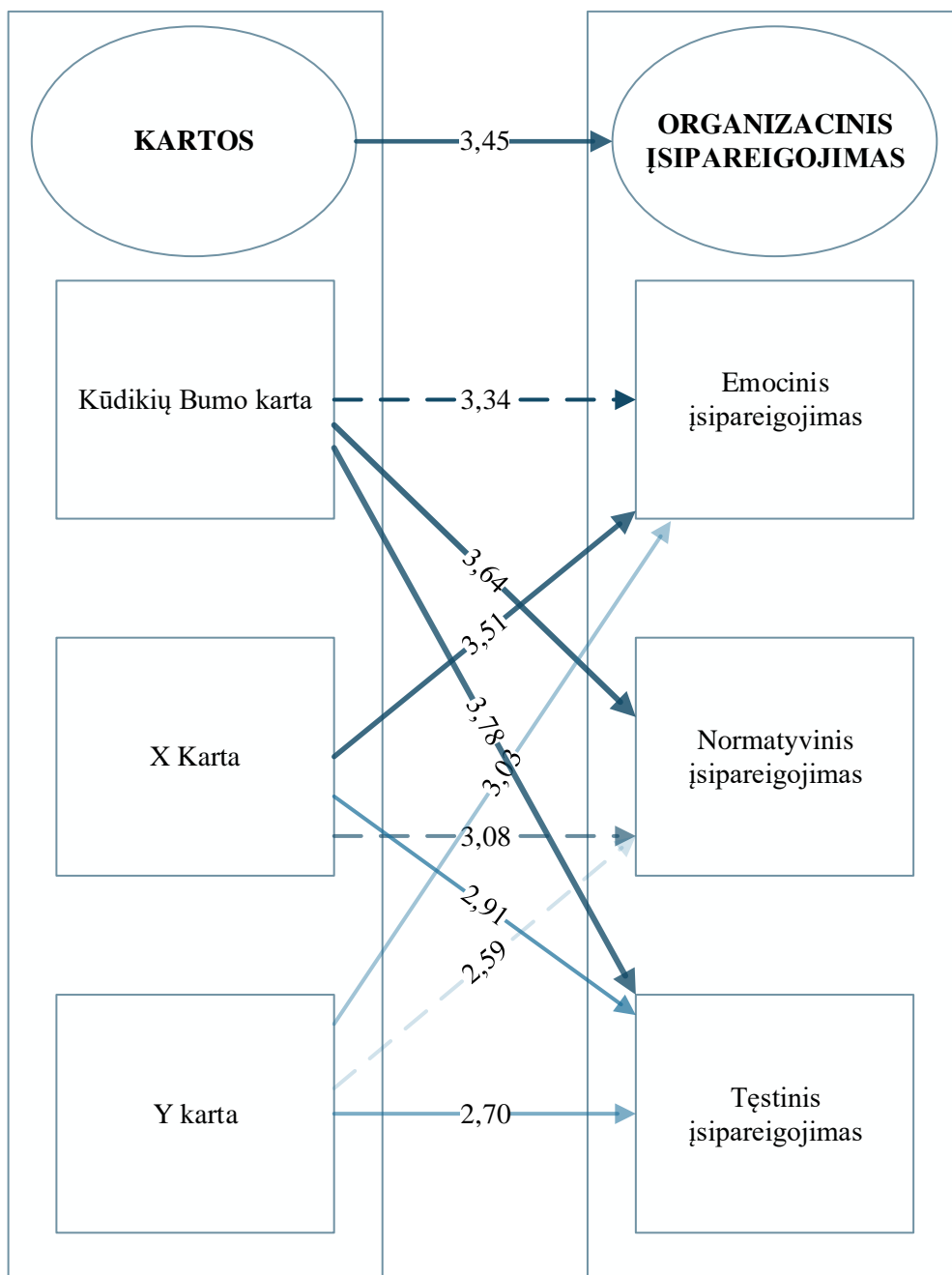
4.9. Skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai ir diskusija

Kiekybinio tyrimo metu, apklausus trijų skirtingų kartų grupių darbuotojus, paaiškėjo, kad organizacinis įsipareigojimas skirtingai pasireiškia tarp skirtingų kartų, taip pat išryškėjo pagrindiniai

organizacinio įsipareigojimo skirtumai tarp kartų. Tyrimo metu buvo siekta iširti bendrąjį darbuotojų organizacinį įsipareigojimą bei tris organizacinio įsipareigojimo elementus : emocinį, normatyvinį ir tęstinį. Šiuos tris elementus įvardijo Meyeris ir Allen (1991), siekiant identifikuoti kokios priežastys lemia darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, šiame tyrime trijų dimensijų įsipareigojimo modelis buvo panaudotas kūdikių bumo, X ir Y kartų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui tirti. Taip pat patikrinta ar organizacinio įsipareigojimo elementai turi sąsajų su darbuotojų demografinė charakteristika.

Atlikus empirinį tyrimą ir išanalizavus kaip skirtingi organizacinio įsipareigojimo elementai pasireiškia kūdikių bumo, X ir Y kartų darbuotojams, pagal gautus rezultatus galima sudaryti skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo pasireiškimo modelį (žr. pav. Nr. 16). Įsipareigojimo modelis sudaromas pagal kartai būdingą įsipareigojimo vidurkį tam tikram elementui. Taip pat įvertinamas visų kartų bendrasis organizacinis įsipareigojimas pagal Mowday it kt. (1979) ir pagal šį rodiklį galime matyti, jog bendrojo organizacinio įsipareigojimo vidurkis yra vertinamas kaip aukšto lygio. Tačiau analizuojant organizacinį įsipareigojimą pagal Meyerio ir Allen (1991) elementus, atsikleidžia kitokie rezultatai ir galima pamatyti kaip skirtingai tarp kartų pasireiškia organizacinis įsipareigojimas ir kokie elementai įsipareigojimo yra būdingi vienai ar kitai darbuotojų kartai.

Apibendrinant kūdikių bumo kartos darbuotojų įsipareigojimą, šis silpniausiai pasireiškia emocinio įsipareigojimo lygmenyje ir vertinamas kaip vidutinis (3,34), nors bendrasis organizacinis įsipareigojimas šiai kartai pasireiškia gana stipriai (4,07 balai), o Mowday ir kt. (1979) būtent bendrojo įsipareigojimo klausimą priskiria tirti labiau požiūrio pusę organizacinio įsipareigojimo, o ne elgsenos, tačiau įvertinus pagal Meyerio ir Allen (1991) sudarytą klausimą kūdikių bumo kartos emocinis įsipareigojimas vertinamas tik kaip vidutinis.



18 pav. Skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelis

Stipriau kūdikių bumų kartos įsipareigojimas pasireiškia ties normatyviniu lygmeniu (3,64) ir vertinamas kaip stiprus ryšys, normatyvinis įsipareigojimas labiau akcentuoja darbuotojo norą išlikti organizacijoje dėl moralės. Tokį kūdikių bumų įsipareigojimo lygį galima sieti ir išskiriamomis šios kartos darbuotojų savybėmis, jie yra įvardijami kaip lojalūs, įsipareigojimą vienai organizacijai laiko kaip asmeninę vertybę, linkę išlaikyti vieną darbo poziciją (Jorgensenas, 2003; Kicheva, 2017). Didžiausias kūdikių bumų kartos įsipareigojimas pasireiškia analizuojant tęstinį įsipareigojimo elementą, tęstinis įsipareigojimas atspindi darbuotojo norą likti organizacijoje dėl ekonominių ir socialinių gerovių, baimės jas prarasti, kūdikių bumų kartos darbuotojai taip pat pasižymi vyriausiu amžiumi, o kaip matyti 12 lentelėje – darbuotojų amžius ir tęstinis įsipareigojimas turi stiprų ryšį,

vadinasi didėjant amžiui, didėja ir tęstinio įsipareigojimo lygis. Tokį kūdikių bumo kartos tęstinio įsipareigojimo lygį galėtume įvardinti kaip amžiaus priežastį, kadangi ši karta yra arčiau pensinio amžiaus, jai būdinga išlaikyti turima poziciją bei neprarasti sukauptų ir gaunamų naudų, kurių negalėtų pasiūlyti kitos organizacijos. Lewicka (2017) taip pat pastebi, kad kūdikių bumo karta labiausiai įsipareigojusi organizacijai, tačiau tai sieja ir su darbo stažu, nes tai karta, kuri atitinkamai iš visų trijų sukaupti didžiausia darbo stažą. Tačiau nepasitvirtino kitas mokslininkės Lewickos (2017) gautas rezultatas, kad kūdikių bumo karta labiausiai pasižymi emociniu įsipareigojimu, atliktas empirinis tyrimas parodė kitokius rezultatus ir labiausiai emociškai įsipareigojusi karta pasirodė X.

Nors X kartos darbuotojams stipriai pasireiškia emocinis įsipareigojimas (3,51) organizacijai, tačiau normatyvinis (3,08) ir tęstinis (2,91) įsipareigojimai pasireiškia žemu lygiu. Valickas ir Jakštaitė (2015) X kartą apibūdina kaip tarpinę kartą tarp kūdikių bumo ir Y darbuotojų, kurioje susimaišo pastarųjų dviejų kartų savybės ir bruožai. Tai pastebi ir Jiršas (2016), kad kartos neišvengiamai perima viena kitos dominuojančius bruožus. Patikrinus empiriškai X kartos darbuotojų įsipareigojimo lygį, nepaisant to, kad šiai kartai dominuoja emocinis įsipareigojimas stipriau nei kitoms tirtoms kartoms, matome kad tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimai pasireiškia stipriau negu Y kartai, tačiau silpniau negu kūdikių bumui. Todėl galima paantrinti Valicko ir Jakštaitės (2015) išvalgomis, kad ši karta balansas tarp kūdikių bumo ir Y kartos.

Kaip ir tikėtasi, silpniausiu organizaciniu įsipareigojimu pasižymi Y karta. Nors Brito (2015) pastebi, kad Y kartai yra būdingas emocinis įsipareigojimas organizacijai, tyrimas parodė tik žemą emocinį įsipareigojimą (3,03). Nors kiti įsipareigojimo elementai taip pat žemo lygio, pastebimas silpniausias normatyvinis įsipareigojimo lygis. Normatyvinį įsipareigojimą autoriai sieja su morale ir pareigos jausmu likti organizacijoje (Wieneras, 1982; Meyeris ir Allen, 1991; Ross ir Ali, 2017). Šie tyrimo rezultatai sutampa su Brito (2015) teiginiais, kad Y kartos darbuotojai nesibaimina keisti organizacijos, jie tai laiko normaliu veiksmu ir siekia gauti naujų žinių bei patirties. Lubas ir kt. (2012) taip pat akcentuoja, kad Y karta organizacijos kaitą supranta kaip savaime suprantama karjeros veiksmą. Perskaičius ir susisteminus mokslinę literatūrą, pasitvirtino ir tyrimo metu, kad Y kartai būdingas žemas organizacinis įsipareigojimas, tai galėtų būti dėl susiformavusios kitokios kartos charakteristikos, kitokiu būdu pradėto karjeros sieko, gerų specialistų trūkumo bei lengvesnės kaitos ne tik tarp organizacijų, bet ir tarp valstybių.

Apibendrinant darbuotojų demografinius duomenis, galime pastebėti, kad didžiausios sąsajos iš pasirinktų elementų yra juntamos tarp darbuotojo amžiaus ir organizacinių įsipareigojimo elementų, stipriausiai amžius koreliuoja su tęstinio įsipareigojimu, taip pat didesnis ryšys yra ir tarp normatyvinio įsipareigojimo, tai galėtų paaiškinti, kad kuo darbuotojas vyresnis, arčiau pensinio amžiaus, tuo jam

ekonomiškai tampa svarbiau išlaikyti savo santykius su organizacija ir vis sunkiau rasti kitų tokių pat naudingų alternatyvų. Tokios sąsajos amžiaus ir įsipareigojimą, skatina galvoti ar kūdikių bumo kartos didesnis įsipareigojimas ir lojalumas organizacijai yra charakterio savybė ar tiesiog tokį įsipareigojimą nulemia vyresnis amžius ir galimas nesaugumo jausmas. Taip pat pastebėtas reikšmingas ryšys tarp darbo stažo organizacijoje ir visų trijų įsipareigojimo elementų. Tačiau stiprus teigiamas ryšys yra pastebimas tarp darbuotojo amžiaus ir darbo stažo organizacijoje (žr. priedas Nr.11), todėl galime teigti, kad vyresni darbuotojai pasižymi ir didesniu darbo stažu, o tai suformuoja ir didesnę organizacinį įsipareigojimą. Šios sąsajos su darbo stažu ir amžiumi galėjo daryti poveikį tyrimui, nes organizacinis įsipareigojimas gali turėti didesnes sąsajas su amžiumi, o ne kartais būdingais bruožais. Užimamos pareigos, turėjo reikšmingumą tik emociniam darbuotojų įsipareigojimui, kuo aukštesnės pareigos, tuo didesnis emocinis įsipareigojimas, tačiau ryšys buvo nustatytas ne itin stiprus. Taip iš dalies pasitvirtino Iqbalo (2010) pastebėjimai, kad darbuotojų aukštesnės pareigos ir ilgesnis darbo stažas organizacijoje turi teigiama poveikį organizacinio įsipareigojimo lygiui.

IŠVADOS IR REKOMANDACIJOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, kurioje aprašomas organizacinis įsipareigojimas pastebima, kad mokslinėje literatūroje tai nėra labai senas reiškinys, kuris pradėtas minėti 20-ojo amžiaus antroje pusėje, o intensyviau nagrinėjamas tik to paties amžiaus pabaigoje. Todėl šis terminas dar neturi nusistovėjusio vieningo apibrėžimo ir skirtingi autoriai yra linkę interpretuoti savaip organizacinio įsipareigojimo terminą, pagal savo atliekamų tyrimų kryptį. Tačiau dažniausiai organizacinis įsipareigojimas yra siejamas su elgsena arba požiūriu ir nusako ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos. Mokslininkai teigia, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra labai svarbus elementas, siekiant organizacijai sėkmės ir savo tikslų, jis tiesiogiai veikia organizacijos veiklą ir net finansinius rodiklius. Dėl skirtingų mokslinių tyrimų krypčių bei vis dar esančios organizacinio įsipareigojimo evoliucijos, pateikiama daug skirtingų modelių, kurie interpretuoja organizacinio įsipareigojimo pasireiškimą ar etapus iki jo susiformavimo darbuotojui, tačiau pastebėta, kad populiariausias ir dažniausiai naudojamas moksliniuose tyrimuose yra Meyerio ir Allen (1991) sudarytas trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelis, kuriame yra išskirti trys organizacinio įsipareigojimo elementai : emocinis, normatyvinis ir tęstinis.
2. Kartų sąvoka pradėta minėti 1920 m. Mannheimo, šis reiškinys literatūroje apibūdinamas kaip tam tikra žmonių grupė, kuriuos sieja vienoda istorinė ir socialinė patirtis tam tikrame laiko tarpe, nuo to pradėta skirstyti individus pagal kartas. Tyrime pasirinktos analizuoti trys pagrindinės darbo rinką sudarančios kartos – kūdikių bumo, X ir Y karta. Atlikus skirtingų kartų darbuotojų charakteristiką pastebėta, kad kiekviena karta turi sau būdingus bruožus, taip pat pasižymi skirtingu požiūriu į organizaciją. Autoriai pastebi, kad kūdikių bumo karta yra linkusi jausti organizacijai lojalumą, yra mažiau lankstūs, atsidavimą įmonei laiko vertybe, tai yra darboholiku karta, kuri labiau linkusi skirti savo laiką darbui, o ne šeimai. Kitaip mokslininkai pristato X kartos darbuotojus, kurie siekia rasti pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos, yra greitai prisitaikantys, siekiantis tobulėjimo, tačiau pakankamai palankiai žiūrį į organizacijos kaitą, tai atspindi mokslininkų nuomonė, kad X kartos darbuotojai yra kūdikių bumo ir Y kartos mišinys. Mažiausiu lojalumu pasižyminčią kartą mokslininkai laiko Y skartos darbuotojus, ši karta pasižymi didele kaita, akcentuoja asmeninį tobulėjimą bei yra prisirišę prie savo profesijos, bet ne organizacijos, tokią laisvę gali įtakoti didėjanti globalizacija, darbuotojams yra lengviau keliauti iš vienos vietos į kitą, save išbandyti naujuose vietose bei tenkinti savo norus ir poreikius.
3. Išanalizavus organizacinio įsipareigojimo sampratą bei modelius, pasirinkus kokių kartų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas tiriamas, pasirenkamas tinkamiausias modelis. Dažniausiai moksliniuose šaltiniuose naudojamas ir populiariausias modelis yra Meyerio ir Allen (1991) trijų dimensijų modelis, kuris organizacinį įsipareigojimą suskaido į tris elementus: emocinį, tęstinį ir

normatyvinį. Siekiant iširti kaip kiekvienai kartai pasireiškia šie trys įsipareigojimo elementai ir ar tarp kartų yra organizacinio įsipareigojimo skirtumai, sudaromas teorinis skirtingų kartų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelis.

4. Pagal sudarytą organizacinio įsipareigojimo modelį atliktas kiekybinis skirtingų kartų organizacinio įsipareigojimo tyrimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad kartoms skirtingai pasireiškia organizacinio įsipareigojimo lygis. Nors įvertinus bendrąjį organizacinį įsipareigojimą visoms kartoms bendrai jis vertinamas kaip aukšto lygio, tačiau vertinant kiekvieną kartą atskirai įsipareigojimo lygiai pasiskirto kiekvienam elementui skirtingai. Gauti rezultatai parodė, kad kūdikių bumo karta yra stipriausiai įsipareigojusi organizacijai, šiai karta pasireiškia vidutinis emocinio įsipareigojimo lygmuo, nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad šiai kartai būdingas stiprus emocinis įsipareigojimas, tačiau pastebimi stiprūs normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo lygmenys. Analizuojant X kartos pasireiškiantį įsipareigojimą pastebėta, kad labiausiai šiai kartai būdingas emocinis įsipareigojimas ir jis pasireiškia stipriai, tačiau ryšys su normatyviniu ir tęstiniu įsipareigojimu organizacijai vertinamas kaip žemas, nors normatyvinis įsipareigojimas nedaug atsilieka nuo vidutinio. Mažiausiai įsipareigoję darbuotojai, kaip ir minima mokslinėje literatūroje, yra Y karta. Šios kartos atstovams visi organizacinio įsipareigojimo elementai pasireiškia žemu lygmeniu, vos stipriau pasireiškia emocinis įsipareigojimas, nors mokslininkai teigia, kad Y kartos darbuotojams būdingas emocinis įsipareigojimas, tačiau atlikus tyrimą jis vertinamas vis tiek žemo lygio, silpniausiai Y kartai pasireiškia normatyvinis įsipareigojimas ir tai paaiškinti gali mokslininkų teiginiai, kad šiai kartai sunku būti lojaliai vienai organizacijai, taip pat Y karta siekia vis naujų iššūkių ir žinių. Apibendrinant organizacinio įsipareigojimo modelį, pasitvirtina pagrindiniai mokslinėje literatūroje aprašyti teiginiai: labiausiai įsipareigoji karta yra kūdikių bumo, žemiausiu įsipareigojimo lygmeniu pasižymi Y karta, o X kartos darbuotojai pasižymi žemesniu negu kūdikių bumas organizaciniu įsipareigojimu, tačiau aukštesniu negu Y karta.

Rekomendacijos. Atlikus tyrimą, galime teigti, kad organizacinio įsipareigojimo lygis tarp kartų pasireiškia skirtingai. Pastebimas silpnėjantis organizacinis įsipareigojimas pagal kartas. Siekiant didinti skirtingų kartų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą rekomenduojama :

- **Kūdikių bumo kartai.** Kūdikių bumo karta pasižymi aukščiausiu įsipareigojimo lygiu, tačiau pastebimas žemesnis emocinio įsipareigojimo lygis, rekomenduojama siekti jį padidinti. Stiprinti kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą, skatinti juos jaustis organizacijos dalimi, taip pat šiai kartai svarbus teigiamas darbo įvertinimas, toks grįžtamasis ryšys galėtų būti viena iš priemonių skatinti emocinio įsipareigojimo stiprinimą.

- **X kartai.** Rekomenduojama stiprinti normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą. Siekiant padidinti X kartos normatyvinį įsipareigojimą galima suteikti darbuotojams lanksčias darbo sąlygas, kadangi X kartos darbuotojai pasižymi siekiu rasti balansą tarp šeimos ir darbo, ugdyti darbuotojų moralę, siekiant įdiegti lojalumą organizacijai kaip vertybę. Norint padidinti tęstinį įsipareigojimą rekomenduojama taip pat darbuotojams suteikti palankias socialines ir ekonomines garantijas, kurių dėka X kartos darbuotojai galėtų tenkinti pagrindinius savo karjeros poreikius: investuoti laiką savo šeimai, suteikti tobulėjimo ir mokymosi galimybes, užtikrinti saugią ateitį.
- **Y kartai.** Rekomenduojama stiprinti organizacinį įsipareigojimą per visus tris elementus. Didžiausia potencialą turi emocinio įsipareigojimo lygio pakėlimas, be to kiti autoriai pastebi, kad Y kartos darbuotojams yra būdingas emocinis įsipareigojimas, todėl reiktų organizacijoms orientuotis į emocinius Y kartos poreikius, kuriais būtų siekiama Y kartos darbuotojus stipriau įtraukti į organizacijos veiklą, sudarant sąlygas jiems jaustis organizacijos dalimi, užtikrinti karjeros galimybes ir augimą organizacijoje. Taip pat svarbu, didinti tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą, nes pastarieji yra žemo lygio. Tai galima daryti suteikiant Y kartos darbuotojams mokymosi galimybes, investuojant į darbo vertybių ugdymą, skatinti suteikiant ekonomines ir socialines garantijas, kurios sudarytų itin patrauklias sąlygas darbuotojui ir kurių atsisakyti brangiai kainuotu.

LITERATŪRA

Adkins, A. (2016). Millennials: The Job-Hopping Generation. *Business journal*. [žiūrėta 2017 10 02]. Prieiga per internetą <http://news.gallup.com/businessjournal/191459/millennials-job-hopping-generation.aspx>

Agrawal, S. (2017). Personality Traits and Organizational Commitment of Gen X and Gen Y Employees. *Journal Of Organisation & Human Behaviour*, 6(1/2), 10-17.

Aydin, A., Sarier, Y. and Uysal, S. (2011). The effect of gender on organizational commitment of teachers: a meta analytic analysis. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11 (2), 628-632.

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1–18.

Augustinaitė K. (2017). Kaip versle susikalbėti su skirtingų kartų atstovams?. [žiūrėta 2017-11-17]. Prieiga per internetą <http://www.bznstart.lt/verslas/verslo-gidas/3602/Kaip-versle-susikalbeti-skirtingu-kartu-atstovams>

Bahar, C. S., Nuri Turkey, T., (2017). The relationship between teachers' work engagement and organizational commitment. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute* 26, 355-370.

Bardi, A. and Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (10), 1207–1220.

Batista, F. H. A. (2010). Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul.

Becker, S.H. (1960). Notes of the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.

Bekešienė, S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai. Mokomoji knyga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius.

Bradley Jorgensen, (2003) "Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era", *Foresight*, 5 (4), 41-49.

Braje Načinivič, I., Samardija, M. (2016). The role of pay satisfaction in bulding organizational commitment. *Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, 166-173.

Brickman, P. (1987). *Commitment, Conflict and Caring*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey

Brito, F. (2015). Piveta, Maíra Nunes. *Revista Científica Hermes*. 13. 85-22

- Buchanan, B (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Caldwell, D., Chatman, J., & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology* 63 (3), 245–261.
- Carver, L., Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management* 16, 984–991.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48(3), 239–263.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17 (3), 336–354
- Crainer, S., Dearlove, D. (1999). Gravy training: Inside the business of business schools. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Crewson, P.E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, *Journal of Public Administration Research and Theory* (7) 4, 499–518
- D'Amato, A., Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers, *Journal of Managerial Psychology* 23 (8), 929-953
- Dičkus, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius
- Elsdon, R., Lyer S., (1999) Creating Value and Enhancing Retention through Employee. *Human resource planning* 22(2), 1-12.
- Faisal, M. N., Al-Esmael, B. A. (2014). Modeling the enablers of organizational commitment. *Business Process Management Journal*, 20(1), 25-46.
- Felfe, Jörg (2008). Mitarbeiterbindung. Göttingen. Hogrefe
- Gursoy, D., Maier, T. A. and Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 448- 458.
- Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal Of Management Development*, 35(2), 190-216.

Iqbal, O. (2016). Organizational commitment is significantly related to productivity of employees and performance of organizations. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 12, 837-851

Yu, H., Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence – a Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10 (3), 23-41,

Jakštaitė, Valickas, A. (2017). Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11, 108-119.

Janonienė, G. (2015) Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms. *Daktaro disertacija*. Kaunas.

Jiří, B. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal Of Competitiveness*, 8(4), 105-123

Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era. *Foresight*, 5(4), 41–49

Jurkiewicz, C. L. and Brown, R. G. (1998). Generational Comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18 (4), 18-37

Kaptijn, R. (2009). Assessing Affective Commitment in the Three-Component Model and the Two Factor Theory: A Comparison between the Theories of Meyer and Allen and Herzberg. Maastricht University of Twente

Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), 82–93

Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konceptu evoliucija vadybos moksle. *Management theory and studies for rural business and infrastructure Development*, 1 (30), 72-80

Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives* (1), 103-121

Knight, R. (2014). Managing people from 5 generations. *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2017 10 02]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>.

Lewicka, D. (2017). Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. *Human Resource Management* , 116 (3), 67-86.

Linz, S. J. (2004). Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. *Journal Of Socio-Economics*, 33(3), 261.

Lub, X. Nije Bijvank, M., Bal, M., Blomme, R., Schalk, R. (2012). Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4, 553-573.

Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*, London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299–326.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 150.

Morkevičius V., Telešienė A., Žavaliauskas G. (2008). *Kopiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE*. Kaunas.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.

Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71 (3), 492–499.

Oh, E., & Reeves, T. C. (2011). Generation differences and the integration of technology in learning, instruction, and performance. *Handbook of research on educational communications and technolog*, 819-828.

Oliveira, S. (2010). *Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare.

Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Management Of Organizations: Systematic Research*, (31), 179-193.

Pisarnbut, S. (2007). Bangkok: Krughtep Wittayapat. *Marketing reasarch manual*.

Porter LW, Lawler EE. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood (IL): Irwin-Dorsey.

Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė su SPSS programa. *Mokomoji knyga. Lietuvos Kūno Kultūros Akademija*. Kaunas

Ribeiro, J. S. (2012). Mudança organizacional e os impactos nas gerações X e Y: uma abordagem reflexiva. Faculdade de Tecnologia e Ciência. Salvador.

Rigoni, B., Nelson, B. (2016). Millennial Employees: Flight Risk for Companies. *Business Journal*. [žiūrėta 2017-11-12]. Prieiga per internetą <http://news.gallup.com/businessjournal/194810/millennials-flight-risk-companies.aspx>

Rikketa, M., Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior* 67 (3), 490-510.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2007). *Organizational Behaviour*. (12). New Jersey: Prentice-Hall.

Rosow I. (1978). What Is a Cohort and Why? *Human development* 21 (2), 65-75

Schirmer, U. (2007). Commitment fördern. Mitarbeiter halten. *Retention-Management zur Bindung von Leistungsträgern, in: DGFP (Hrsg.): Personalführung, 3*, 48 - 58 .

Schwartz, J., Hole, D., & Zhong, L. (2010). Talking about whose Generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. Deloitte University Press. [žiūrėta 2017 10 02]. Prieiga per internetą <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-6/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce.html>

Shah, R. (2011). Working With Five Generations In The Workplace. [žiūrėta 2017-11-20]. Prieiga per internetą <https://www.forbes.com/sites/rawnshah/2011/04/20/working-with-five-generations-in-the-workplace/#1c7e1e6e3e7a>

Shahid, A. & Azhar, S. M. (2013). Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness. *Journal of Management Research* 5 (1), 250–268

Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartu kaitos kontekste. Kauno technologijos universitetas. Tiltai, Kaunas.

Subramaniam, N. & Lokman, M. (2003). A note on work-related values, budget emphasis and managers' organisational commitment. *Management Accounting Research*, 14, 389-408

Sutton, G., Griffin, M.A., (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77.

Urbonavičiūtė, A. (2007). Pelną didina ir darbuotojų įsipareigojimas. [žiūrėta 2017-11-12]. Prieiga per internetą <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleId=54be0e2e-1de9-43fabd4d-672c90b2347f32>.

Westerman, J. W. and Yamamura, J. H. (2007). Generational Preference for Work Environment Fit: Effects of Employees Outcomes. *Career Development International*, 12 (2), 150-161.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Acad manage rev* (7) 3, 418-428

Zabielskė – Lazauskaitė J., Bagdžiūnienė D., Balsienė – Rekašiūtė R., Urbanavičiūtė I., Žukauskienė I., (2014). Darbuotojas - darbas – organizacija : tyrimų problematika ir gairės. Vilnius.

Zangaro G.A. (2001). Organisational commitment: a concept analysis. *Nursing Forum* 36 (2), 14-22.

PRIEDAI

SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO ANKETA
APKLAUSOS ANKETA

Gerbiamas respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto studentė N. Razgytė, tiriu skirtingų kartų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Jums pateikta apklausa yra anoniminė ir gauti duomenys bei rezultatai bus naudojami tik magistrantūros baigiamojo darbo tikslais. Jūsų pateikti atsakymai, padės man atlikti objektyvią analizę. Esu dėkinga už Jūsų skirtą laiką.

Jums tinkanti atsakymo variantą apibraukite arba pažymėkite kaip nurodyta prie klausimo.

1. Įrašykite savo amžių :

2. Jūsų lytis:

- a) Vyras
- b) Moteris

3. Įrašykite darbo stažą dabartinėje organizacijoje:

4. Kokias pareigas užimate dabartinėje organizacijoje:

- a) Darbininkas
- b) Specialistas
- c) Administracijos darbuotojas
- d) Vidurinio lygio vadovas
- e) Įmonės vadovas

5. Jūsų išsilavinimas:

- a) Vidurinis
- b) Profesinis
- c) Aukštesnysis
- d) Aukštasis kolegijos
- e) Aukštasis bakalauro
- f) Aukštasis magistro
- g) Kita _____

6. Šeimyninė padėtis :

- a) Gyvenu vienas
- b) Gyvenu santuokoje arba su partneriu/partnere
- c) Išsiskyręs
- d) Našlys/Našlė

7. Kiek nepilnamečių vaikų turite :

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) >5

8. Pateikite savo nuomonę apie dabartinį organizacinį įsipareigojimą. Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite Jums labiausiai tinkanti atsakymo variantą ir pažymėkite langelį varnele.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš noriu įdėti daugiau pastangų nei iš manęs tikimasi tam, kad organizacija būtų sėkminga.					
2. Aš kalbėdama(s) apie dabartinę organizaciją savo draugams pristatau ją teigiamai, kaip puikią vietą dirbti.					
3. Nesijaučiu itin lojali/lojalus dabartinei organizacijai.					
4. Sutikčiau užimti kitą darbo poziciją tam, kad likčiau dirbti toliau šioje organizacijoje.					
5. Manau, kad mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos puoselėjamosiomis vertybėmis.					
6. Didžiuojuosi save pristatydama(s) kaip šios organizacijos darbuotoją.					
7. Lygiai taip pat galėčiau dirbti ir kitoje organizacijoje jei mano darbo tipas ir pobūdis išliktų toks pat					
8. Ši organizacija motyvuoja siekti pačių geriausių darbo rezultatų.					
9. Nedidelis dabartinės situacijos pasikeitimas paskatintų mane palikti šią organizaciją.					
10. Labai džiaugiuosi, kad pasirinkau dirbti šioje organizacijoje.					
11. Negaunu tiek asmeninės naudos, kad šioje organizacijoje pasilikčiau neribotam laikui.					

12. Dažnai sunkiai pritariu šios organizacijos politikai kalbant apie svarbius klausimus ar darbuotojus.					
13. Man yra svarbus šios organizacijos likimas.					
14. Man tai yra geriausia organizacija, kurioje galėčiau dirbti.					
15. Savo sprendimą dirbti šioje organizacijoje vertinu kaip klaidą.					
16. Jausčiausi laiminga(s) galėdamas praleisti visą savo likusią karjerą šioje organizacijoje.					
17. Man patinka kalbėti apie savo organizaciją su žmonėmis ir už jos ribų.					
18. Aš jaučiu, kad organizacijos problemos yra ir mano problemos					
19. Manau, kad greitai prisitaikčiau prie kitos organizacijos taip pat kaip ir prie šios.					
20. Aš nesijaučiu šios organizacijos dalimi.					
21. Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.					
22. Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.					
23. Aš nejaučiu tvirto prisirišimo prie šios organizacijos.					
24. Aš nebijočiau to, kas nutiktu jei palikčiau dabartinę organizaciją neturint jokių kitų alternatyvų.					
25. Man būtų labai sunku palikti dabartinę organizaciją net jei to norėčiau.					
26. Mano dabartinis gyvenimas būtų stipriai sutrikdytas jei nuspręščiau palikti šią organizaciją.					
27. Man šiuo metu nekainuotu brangiai palikti šią organizaciją.					
28. Šiuo metu likti šioje organizacijoje jaučiu didesnę būtinybę negu norą.					
29. Jaučiuosi, kad turiu per mažai pasirinkimo alternatyvų, kad galėčiau palikti dabartinę organizaciją.					
30. Viena iš neigiamų pasekmių palikus šią organizaciją, būtų kitų prieinamų galimybių trūkumas.					
31. Viena iš priežasčių kodėl lieku dirbti šioje organizacijoje yra ta, kad ją paliekant tektų atsisakyti daug asmeninių naudų, kurių kitos organizacijos man negalėtų užtikrinti.					

32. Aš manau, kad darbuotojai šiais laikais per dažnai keičia darbo vietas.					
33. Aš nemanau, kad darbuotojas privalo visada išlikti ištikimas savo organizacijai.					
34. Dažnas organizacijos keitimas man atrodo neetiškas.					
35. Viena iš pagrindinių priežasčių kodėl aš dirbu šioje organizacijoje yra ta, kad aš manau jog lojalumas yra svarbus ir jaučiu moralinę pareigą likti šioje organizacijoje.					
36. Nemanau, kad būtų teisinga palikti savo dabartinę organizaciją, net jei turėčiau kitą darbo pasiūlymą, kuris man būtų naudingesnis.					
37. Jausčiausi kaltas, jei šiuo metu palikčiau savo organizaciją.					
38. Darbuotojas turėtų kilti karjeros laiptais vienoje organizacijoje.					
39. Nemanau, kad aukotis dėl kompanijos šiais laikais yra vertinga.					

Dėkoju už skirtą laiką ir išsakytą nuomonę

!

KORELIACIJOS KOEFICIENTO INTERPRETACIJA

Koreliacijos koeficientas	Interpretacija
nuo 0 iki 0,2	labai silpna koreliacija (ryšio nėra)
nuo 0,2 iki 0,4	silpna koreliacija (silpnas ryšys)
nuo 0,4 iki 0,7	vidutinė koreliacija (vidutinis ryšys)
nuo 0,7 iki 0,9	stipri koreliacija (stiprus ryšys)
daugiau nei 0,9	labai stipri koreliacija

Williams, Monge (2001) pagal Bekešiene (2015)

BENDROJO ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEIGINIŲ VERTINIMAS

	Bendras vidurkis	Kūdikų bumo karta	X karta	Y karta
15. Savo sprendimą dirbti šioje organizacijoje vertinu kaip klaidą.	4,22	4,33	4,48	4,02
14. Man tai yra geriausia organizacija, kurioje galėčiau dirbti.	3,24	4,00	3,55	2,76
13. Man yra svarbus šios organizacijos likimas	3,71	4,33	4,18	3,19
12. Dažnai sunkiai pritariu šios organizacijos politikai, kalbant apie svarbius klausimus ar darbuotojus.	3,21	3,92	3,39	2,81
11. Negaunu tiek asmeninės naudos, kad šioje organizacijoje pasilikčiau neribotam laikui.	3,15	3,79	3,61	2,62
10. Labai džiaugiuosi, kad pasirinkau dirbti šioje organizacijoje.	3,78	4,29	4,12	3,38
9. Nedidelis dabartinės situacijos pasikeitimas paskatintu mane palikti šią organizaciją.	3,22	4,08	3,24	2,84
8. Ši organizacija motyvuoja siekti pačių geriausių darbo rezultatų.	3,34	4,17	3,73	2,78
7. Lygiai taip pat galėčiau dirbti ir kitoje organizacijoje jei mano darbo tipas ir pobūdis išliktu toks pat.	2,34	3,46	2,06	2,03
6. Didžiuojuosi save pristatydama(s) kaip šios organizacijos darbuotoją.	3,68	4,21	4,03	3,26
5. Manau, kad mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos puoselėjamosiomis vertybėmis.	3,68	4,21	4,00	3,28
4. Sutikčiau užimti kitą darbo poziciją tam, kad likčiau dirbti toliau šioje organizacijoje.	3,08	3,96	3,52	2,47
3. Nesijaučiu itin lojali/lojalus dabartinei organizacijai.	3,58	4,04	3,52	3,43
2. Aš kalbėdama(s) apie dabartinę organizaciją savo draugams pristatau ją teigiamai, kaip puikiai vietą dirbti.	3,70	4,17	4,00	3,34
1. Aš noriu įdėti daugiau pastangų nei iš manęs tikimasi tam, kad organizacija būtų sėkminga	3,88	4,13	4,00	3,71

EMOCINIO ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEIGINIŲ VERTINIMAS

	Bendras Vidurkis	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
23. Aš nejaučiu tvirto prisirišimo prie šios organizacijos.	2,96	3,13	3,09	2,81
22. Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.	3,36	3,54	3,72	3,07
21. Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.	3,58	3,38	3,91	3,48
20. Aš nesijaučiu šios organizacijos dalimi.	3,98	3,83	4,21	3,91
19. Manau, kad greitai prisitalkyčiau prie kitos organizacijos taip pat kaip ir prie šios.	2,46	2,67	2,64	2,28
18. Aš jaučiu, kad organizacijos problemos yra ir mano problemos	3,03	3,13	3,21	2,90
17. Man patinka kalbėti apie savo organizaciją su žmonėmis ir už jos ribų.	3,37	3,48	3,61	3,17
16. Jausčiausi laiminga(s) galėdamas praleisti visą savo likusią karjerą šioje organizacijoje.	3,12	3,54	3,70	2,62

NORMATYVINIO ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEIGINIŲ VERTINIMAS

	Bendras vidurkis	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
39. Nemanau, kad aukotis dėl kompanijos šiais laikais yra vertinga.	3,03	3,71	3,30	2,60
38. Darbuotojas turėtų kilti karjeros laiptais vienoje organizacijoje.	2,90	3,50	3,06	2,57
37. Jausčiausi kaltas, jei šiuo metu palikčiau savo organizaciją.	2,46	3,08	2,45	2,21
36. Nemanau, kad būtų teisinga palikti savo dabartinę organizaciją, net jei turėčiau kitą darbo pasiūlymą, kuris man būtų naudingesnis.	2,61	3,50	2,85	2,10
35. Viena iš pagrindinių priežasčių kodėl aš dirbu šioje organizacijoje yra ta, kad aš manau jog lojalumas yra svarbus ir jaučiu moralinę pareigą likti šioje organizacijoje.	3,14	3,88	3,36	2,71
34. Dažnas organizacijos keitimas man atrodo neetiškas.	3,08	3,71	3,15	2,91
33. Aš nemanau, kad darbuotojas privalo visada išlikti ištikimas savo organizacijai.	3,10	3,58	3,06	2,93
32. Aš manau, kad darbuotojai šiais laikais per dažnai keičia darbo vietas.	3,27	4,13	3,42	2,83

TĖSTINIO ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEIGINIŲ VERTINIMAS

	Bendras vidurkis	Kūdikų bumo karta	X karta	Y karta
31. Viena iš priežasčių kodėl lieku dirbti šioje organizacijoje yra ta, kad ją paliekant tektų atsisakyti daug asmeninių naudų, kurių kitos organizacijos man negalėtų užtikrinti.	2,68	3,63	2,73	2,26
30. Viena iš neigiamų pasekmių palikus šią organizaciją, būtų kitų prieinamų galimybių trūkumas.	2,93	3,88	2,72	2,64
29. Jaučiuosi, kad turiu per mažai pasirinkimo alternatyvų, kad galėčiau palikti dabartinę organizaciją.	2,97	4,17	2,79	2,59
28. Šiuo metu likti šioje organizacijoje jaučiu didesnę būtinybę negu norą.	3,02	3,67	2,79	2,88
27. Man šiuo metu nekainuotu brangiai palikti šią organizaciją.	3,42	3,83	3,45	3,22
26. Mano dabartinis gyvenimas būtų stipriai sutrikdytas jei nuspręščiau palikti šią organizaciją.	2,93	3,83	2,88	2,59
25. Man būtų labai sunku palikti dabartinę organizaciją net jei to norėčiau.	3,05	3,58	3,15	2,78
24. Aš nebijočiau to, kas nutiktu jei palikčiau dabartinę organizaciją neturint jokių kitų alternatyvų.	2,90	3,61	2,73	2,69

DARBUOTOJŲ AMŽIAUS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO ELEMENTŲ SAŠAJOS

Correlations

		Amžius	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	
Spearman's rho	Amžius	Correlation Coefficient	1,000	,294**	,558**	,655**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,000
		N	115	115	115	115
	Emocinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,294**	1,000	,067	,481**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,478	,000
		N	115	115	115	115
	Tęstinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,558**	,067	1,000	,454**
		Sig. (2-tailed)	,000	,478	.	,000
		N	115	115	115	115
	Normatyvinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,655**	,481**	,454**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	115	115	115	115

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

DARBUOTOJŲ LYTIES IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO ELEMENTŲ SAŠAJOS

Correlations

			Lytis	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas
Spearman's rho	Lytis	Correlation Coefficient	1,000	,077	,029	,072
		Sig. (2-tailed)	.	,412	,755	,442
		N	115	115	115	115
	Emocinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,077	1,000	,067	,481**
		Sig. (2-tailed)	,412	.	,478	,000
		N	115	115	115	115
	Tęstinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,029	,067	1,000	,454**
		Sig. (2-tailed)	,755	,478	.	,000
		N	115	115	115	115
	Normatyvinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,072	,481**	,454**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,442	,000	,000	.
		N	115	115	115	115

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

DARBUOTOJŲ DARBO STAŽO IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO ELEMENTŲ
SĄSAJOS

			Correlations			
			Darbo stažas organizacijoj e	Emocinis įsipareigojim as	Tęstinis įsipareigojim as	Normatyvinis įsipareigojim as
Spearman's rho	Darbo stažas organizacijoje	Correlation Coefficient	1,000	,334**	,413**	,515**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	115	115	115	115
	Emocinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,334**	1,000	,067	,481**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,478	,000
		N	115	115	115	115
	Tęstinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,413**	,067	1,000	,454**
		Sig. (2-tailed)	,000	,478	.	,000
		N	115	115	115	115
	Normatyvinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,515**	,481**	,454**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	115	115	115	115

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

DARBUOTOJŲ UŽIMAMŲ PAREIGŲ IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO ELEMENTŲ
SĄSAJOS

Correlations

			Užimamos pareigos organizacijoje	Emocinis įsipareigojima s	Tęstinis įsipareigojima s	Normatyvinis įsipareigojima s
Spearman's rho	Užimamos pareigos organizacijoje	Correlation Coefficient	1,000	,328**	,024	,144
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,799	,125
		N	115	115	115	115
	Emocinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,328**	1,000	,067	,481**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,478	,000
		N	115	115	115	115
	Tęstinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,024	,067	1,000	,454**
		Sig. (2-tailed)	,799	,478	.	,000
		N	115	115	115	115
Normatyvinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,144	,481**	,454**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,125	,000	,000	.	
	N	115	115	115	115	

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

DARBUOTOJŲ AMŽIAUS IR DARBO STAŽO ORGANIZACIJOJE SĄSAJOS

Correlations

			Amžius	Darbo stažas organizacijoje
Spearman's rho	Amžius	Correlation Coefficient	1,000	,724**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	115	115
	Darbo stažas organizacijoje	Correlation Coefficient	,724**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	115	115

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