



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Laima Dumbliauskienė

VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIS
ĮSIPAREIGOJIMAS

Baigiamasis magistro projektas

Vadovė
Prof. Violeta Šilingienė

KAUNAS, 2020

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIS
ĮSIPAREIGOJIMAS

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas, 6211LX030

Vadovė

..... Prof. Violeta Šilingienė
(parašas) 2019 12 19

Recenzentė

..... Doc. dr. Asta Daunorienė
(parašas) 2019 12 19

Projektą atliko

..... Laima Dumbliauskienė
(parašas) 2019 12 19

KAUNAS, 2020



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Laima Dumbliauskienė

Įmonių valdymas, 6211LX030

Baigiamojo magistro projekto „Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2019 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Laimos Dumbliauskienės**, baigiamasis magistro projektas tema „Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte 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 projektą niekam nesu mokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Dumbliauskienė, Laima. Organizational Commitment of Older Workers. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area (study field group), study field: Business and Public Management, Management.

Keywords: *older employees, organizational commitment, organization*

Kaunas, 2020. 67 pages.

SUMMARY

The relevance of research of organizational commitment of older workers has been determined by demographic processes happening in recent decades and predicted for the future in modern society. This increases the need for organizations to better involve older workers in organizations' activity assuring stronger organizational commitment. The project examines the problem, what are the factors of older workers organizational commitment. The subject of the project is the organizational commitment of older workers. The aim of the project is to reveal the factors determining organizational commitment of older workers. The following tasks have been formulated: 1) to determine the problem of organizational commitment of older workers; 2) to analyse concept, types and factors of older workers' organizational commitment; 3) to develop a theoretical model of the factors of older workers' organizational commitment; 4) to investigate the factors of older workers' organizational commitment.

Applied methods - analysis of scientific literature, questionnaire survey.

The results of the empirical study revealed that older employees have an average level of emotional organizational commitment, stronger than the average level of continuous commitment, and an average level of normative commitment that is less expressed than emotional commitment.

It was concluded that personal factors such as job satisfaction, job motivation, and work duration statistically reliably influence organizational commitment - emotional and continuous. Organizational factors - job content, emotional reward and financial reward, executive support - reliably influence emotional, continuous and normative commitment. The more motivated the workers are to work for the organization, or the more satisfied they are with their job, of the stronger support they feel from the manager, the stronger their emotional commitment is. The longer the worker has worked in the organization, or the more satisfied they are with work and wages, the stronger their continuous commitment is. The more self-fulfilling and personalized the work content is, the stronger the normative commitment of older workers is.

Laima, Dumbliauskienė. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė Prof. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *vyresnio amžiaus darbuotojai, organizacinis įsipareigojimas, organizacija*

Kaunas, 2020. 67 puslapiai.

SANTRAUKA

Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimų aktualumas nulemtas pastarųjų dešimtmečių ir ateičiai prognozuojami demografiniai procesai šiuolaikinėje visuomenėje. Tai didina organizacijų poreikį labiau įtraukti vyresnio amžiaus darbuotojus į organizacijų veiklą, užtikrinti jų organizacinį įsipareigojimą. Darbe nagrinėjama problema – kokie yra vyresnio amžiaus darbuotojų įsipareigojimo organizacijai veiksniai. Darbo objektas – vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas. Darbo tikslas – atskleisti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius. Suformuluoti šie darbo uždaviniai: 1) pagrįsti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo problematiką; 2) išanalizuoti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo sampratą, tipus ir veiksnius; 3) parengti teorinį vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelį; 4) ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius.

Darbe taikomi metodai - mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog vyresnio amžiaus darbuotojams būdingas vidutinis emocinio organizacinio įsipareigojimo lygis, stipresnis nei vidutinis tęstinio įsipareigojimo lygis, ir vidutinis, silpniau išreikštas nei emocinis įsipareigojimas normatyvinio įsipareigojimo lygis.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, padarytos išvados, jog asmeniniai veiksniai, tokie kaip pasitenkinimas darbu, darbo motyvacija, darbo stažas statistiškai patikimai veikia organizacinį įsipareigojimą – emocinį ir tęstinį. Organizaciniai veiksniai - darbo turinys, emocinis atlygis ir finansinis atlygis, vadovų palaikymas – patikimai lemia emocinį, testinį, normatyvinį įsipareigojimą. Kuo vyresnio amžiaus darbuotojas labiau motyvuotas dirbti organizacijos naudai, kuo labiau patenkintas savo darbu, kuo stipresnį palaikymą jaučia iš vadovo pusės ir jaučia vertinamas organizacijoje, tuo stipresnis jo emocinis įsipareigojimas. Kuo vyresnio amžiaus darbuotojas yra ilgiau išdirbęs organizacijoje ir kuo labiau patenkintas darbu bei gaunamu darbo užmokesčiu, tuo stipresnis jos tęstinis įsipareigojimas. Kuo darbo turinys suteikia didesnes savirealizacijos galimybes bei labiau pritaikytas asmens poreikiams, tuo stipresnis vyresnio amžiaus darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS.....	9
1. DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO AMŽIAUS ASPEKTU PROBLEMOS ANALIZĖ	11
2. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	17
2.1 Organizacinio įsipareigojimo samprata, elementai ir reikšmė	17
2.2. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipai.....	20
2.3. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modeliai	23
2.4. Organizacinių įsipareigojimą lemiantys veiksniai.....	29
2.5. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas	33
3. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	40
4. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	43
4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristika	43
4.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatų analizė	44
4.3. Organizacinių veiksnių poveikio vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui rezultatai	48
4.4. Asmeninių veiksnių poveikio vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui rezultatai	54
4.5. Apibendrinti tyrimo rezultatai ir diskusija.....	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	63
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	67
PRIEDAS.....	68
1 priedas. Apklausos anketa	68

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1 pav. Santykis tarp psichologinio kontrakto ir organizacinio įsipareigojimo.....	14
2 pav. Įsipareigojimo struktūra.....	18
3 pav. Organizacinio įsipareigojimo elementai.....	18
4 pav. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipai pagal Meyer'į, Allen'ą ir Smith'ą (1993) ...	20
5 pav. Trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo Meyer'io, Allen'o, Smith'o (1993) modelis.	24
6 pav. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijos.....	25
7 pav. Penkių organizacinio įsipareigojimo komponentų modelis.....	26
8 pav. Organizacinio įsipareigojimo struktūros modelis.....	26
9 pav. „Tiesioginės darbo jėgos“ organizacinio įsipareigojimo modelis.....	28
10 pav. Požiūrio ir elgsenos veiksniai lemiantys organizacinį įsipareigojimą.....	29
11 pav. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksniai.....	30
12 pav. Teorinis organizacinio įsipareigojimo veiksnių ir amžiaus įtakos modelis.....	34
13 pav. Apibendrintas teorinis vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelis.....	39
14 pav. Emocinio įsipareigojimo raiška tiriamųjų tarpe.....	45
15 pav. Tęstinio įsipareigojimo raiška tiriamųjų tarpe.....	46
16 pav. Normatyvinio įsipareigojimo raiška tiriamųjų tarpe.....	46
17 pav. Organizacinio įsipareigojimo tipų raiška tiriamųjų tarpe.....	47
18 pav. Patiriamos diskriminacijos ir streso susijusio su amžiumi raiška.....	48
19 pav. Respondentų patiriamo kolegų ir vadovų palaikymo darbovietėse raiška.....	49
20 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu turiniu raiška.....	50
21 pav. Respondentų įtraukimo į mokymus organizacijoje raiška.....	50
22 pav. Respondentų veiklos vertinimo raiška.....	51
23 pav. Respondentų gaunamo emocinio ir finansinio atlygio raiška.....	51
24 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos raiška.....	54
25 pav. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelis tyrimo rezultatų pagrindu.....	57

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvos gyventojų skaičius struktūra pagal amžiaus grupes.....	12
2 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo samprata.....	17
3 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo veiksmų grupės.....	32
4 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksmų grupės.....	37
5 lentelė. Apklauso anketos pagrindimas.....	40
6 lentelė. Tiriamųjų demografinės charakteristikos.....	43
7 lentelė. Tiriamųjų charakteristikos susijusios su darbo vieta.....	44
8 lentelė. Koreliacijos koeficiento r reikšmės vertinant organizacinių veiksmų sąsajas su organizacinio įsipareigojimo tipais.....	52
9 lentelė. Organizacinių veiksmų (nepriklausomų kintamųjų) įtakos emociniam įsipareigojimui (priklausomas kintamasis) regresinės analizės rodikliai.....	53
10 lentelė. Organizacinio veiksnio – finansinio atlygio (nepriklausomojo kintamojo) įtakos tęstiniam įsipareigojimui (priklausomas kintamasis) regresinės analizės rodikliai	53
11 lentelė. Organizacinio veiksnio – darbo turinio (nepriklausomojo kintamojo) įtakos normatyviniam įsipareigojimui (priklausomas kintamasis) regresinės analizės rodikliai	53
12 lentelė. Koreliacijos koeficiento r reikšmės vertinant asmeninių veiksmų sąsajas su organizacinio įsipareigojimo tipais.....	55
13 lentelė. Asmeninių veiksmų (nepriklausomų kintamųjų) įtakos emociniam įsipareigojimui (priklausomas kintamasis) regresinės analizės rodikliai	56
14 lentelė. Asmeninių veiksmų (nepriklausomų kintamųjų) įtakos tęstiniam įsipareigojimui (priklausomas kintamasis) regresinės analizės rodikliai	56

IVADAS

Darbo aktualumas. Daug įmonių Lietuvoje šiuo metu susiduria su didele darbuotojai kaita. Darbuotojai, nepatenkinti darbo sąlygomis, darbo užmokesčiu, santykiais su vadovu, prastomis perspektyvomis ieško vis kitos darbo vietos, vienoje vietoje dirba trumpai. Ypač tai pasakytina apie jaunąją darbuotojų kartą, kurie, priešingai nei vyresnės kartos atstovai, nejaučia baimės, kad liks be darbo, nes be galimybių įsidarbinti šalies rinkoje, turi dar ir galimybes ieškoti darbo ir kurti gyvenimą emigracijoje. Tad esamoje situacijoje, kai Lietuvos darbdaviai dėl darbuotojų konkuruoja ne tik tarpusavyje, bet ir su populiarių Lietuvos gyventojų emigracijos šalių (D. Britanijos, Vokietijos, Skandinavijos šalių, Ispanijos ir kt.) darbdaviais, aktualu ieškoti būdų, kaip padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, ketinimą dirbti joje ilgesnį laiką, prisidėti kuriant pridėtinę vertę, stiprinant organizacijos intelektualinį ir žmogiškąjį kapitalą, know-how. Darbdaviams svarbu suvokti organizacinio įsipareigojimo sampratą, panaudoti šias žinias stiprinant savo kolektyvą.

Visuomenės senėjimo kontekste darbo sąlygos turi būti sudarytos tiek jauniems, vidutinio amžiaus, tiek ir vyresnio amžiaus darbuotojams, nes ilginant pensinį amžių, vyresnio amžiaus žmonės ilgiau lieka dirbti. Vyresnio amžiaus darbuotojai neretai traktuojami kaip lojalesni darbdaviui, patikimesni (Van Dalen, Henkens, Schippers, 2009), tad tikėtina, jog amžius susijęs su darbuotojo įsipareigojimo organizacijai stiprumu. Kintančios demografinės situacijos kontekste aktualu nagrinėti įsipareigojimo organizacijai specifiką pagal amžių, kas būdinga vyresnio amžiaus darbuotojų įsipareigojimui organizacijai bei kokie veiksniai jį lemia. Tai svarbu darbdaviams, kad būtų išlaikomas geras santykis su įvairių kartų darbuotojais ir užtikrinamas maksimalus darbuotojų, įskaitant ir vyresnio amžiaus darbuotojus, efektyvumas organizacijai (Rabla, Triana, 2013; Khan, Talat, Azar, 2015). Vyresnio amžiaus darbuotojai dažniausiai yra sukaupę didelę kompetenciją bei patirtį, yra vertingi darbuotojai, todėl darbdaviams svarbu suvokti, kokiais sprendimais gali didinti šių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Temos iširtumas. Organizacinio įsipareigojimo samprata, veiksniai mokslinėje literatūroje yra gausiai analizuota. Organizacinio įsipareigojimo sampratą, svarbą atskleidė Zhuang'as, Jianmu ir Pengju (2017), Yahaya ir Ebrahim'as (2016), Ahuja, Padhy ir Srivastava (2018), (2018), Celis (2018), Kumpikaitė ir Rupšienė (2008), Kavaliauskienė (2011), Da Camara, Dulewicz'as ir Higgs'as (2015), Bala, Saini ir Goyal'is (2019) ir daugelis kitų autorių. Zhuang'as ir kt. (2017), Nguyen'as ir Mai (2014), Kim'as ir kt. (2017) analizavo darbuotojų organizacinio įsipareigojimo reiškinį psichologinio kontrakto su darbdaviu koncepcijos ir socialinių mainų teorijos kontekste. Woods'as, Poole ir Zibarras'as (2012), Rahman'as, Islam'as, Ahad'as ir Sumardi (2018), Ahuja ir kt. (2018), Armstrong-Stassen'as ir Schlosser'is (2008) darbuotojų organizacinį įsipareigojimą analizavo taikydami trijų elementų organizacinio įsipareigojimo modelį, išskyrė organizacinio įsipareigojimo tipus.

Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimų aktualumą demografinių procesų šiuolaikinėje visuomenėje kontekste ir svarbą labiau įtraukti vyresnio amžiaus darbuotojus į organizacijų veiklą, stiprinti jų organizacinį įsipareigojimą akcentavo Van Dalen'as ir kt. (2009), Armstrong-Stassen'as ir Schlosser'is (2008), Hennekam'as ir Herrbach'as (2013). Khan'as ir kt. (2015), Rabla ir Triana (2013) pabrėžė, jog skirtingo amžiaus darbuotojų poreikiai organizacijose skiriasi ir tai lemia svarbą analizuoti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą ir jo veiksnius tyrė Mäcken'as (2019), Man'as ir Man'as (2018), Fasbender'is (2016), tačiau tik fragmentiškai. Mäcken'as (2019) tyrė

vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinę įsipareigojimą ir siejo tai su patiriamu stresu, tyrimą atliko Vokietijoje. Man'as ir Man'as (2018) daugiau dėmesio skyrė psichologiniams vyresnio amžiaus darbuotojų savijautos organizacijose aspektams. Fasbender'is (2016) akcentavo vyresnio amžiaus darbuotojų diskriminacijos problemą, daugiau dėmesio skyrė personalo valdymo praktikoms nagrinėti. Woods'as ir kt. (2012), Armstrong-Stassen'as ir Schlosser'is (2008) konstatavo, jog vyresnio amžiaus darbuotojai yra stipriau įsipareigoję organizacijai, tačiau detaliau nenagrinėjo veiksnių, kurie lemia būtent vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnius. Yamada ir kt. (2005) atliko vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnių tyrimą Japonijoje, bet tyrė tik vyrus, ir tik organizacinius veiksnius. Dėl to, jog vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas paminėtuose tyrimuose tirtas gana fragmentiškai, orientuojantis į atskiras specifines sritis, lieka neaišku, kokie veiksniai lemia vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinę įsipareigojimą. Be to, nors moksliniuose tyrimuose buvo tirti atskiri vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksniai, nepakankamai ištirtas jų ryšys su atskirais organizacinio įsipareigojimo tipais.

Darbo problema. Darbe keliamą problema- kokie yra vyresnio amžiaus darbuotojų įsipareigojimo organizacijai veiksniai?

Darbo objektas – vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas.

Darbo tikslas – atskleisti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinę įsipareigojimą lemiančius veiksnius.

Uždaviniai:

1. pagrįsti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo problematiką;
2. išanalizuoti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo sampratą, tipus ir veiksnius;
3. parengti teorinį vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinę įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelį;
4. ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinę įsipareigojimą lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodai. Darbe naudoti mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos, statistinės analizės (Stjudento t-testas, koreliacinė – regresinė analizė, aprašomoji analizė) metodai.

1. DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO AMŽIAUS ASPEKTU PROBLEMAS ANALIZĖ

Šiuolaikinėje visuomenėje vis daugiau kalbama apie tai, jog stebimas progresuojantis visuomenės senėjimo reiškinys, o tai reiškia, jog darbo rinkoje vis didesnę dalį dirbančiųjų sudarys vyresnio amžiaus darbuotojai (Fasbender, 2016; Man, Man, 2018). Šis reiškinys yra svarbus įvertinant dabartinę daugelio išsivysčiusių bei besivystančių šalių demografinę padėtį.

Darbo rinkoje demografiniai procesai yra svarbūs, reikšmingai nulemiantys darbo jėgos struktūrą, dėl to jiems ir su jais susijusioms problemoms bei iššūkiams turi būti skiriamas pakankamas dėmesys. Čepinskis ir Kanišauskaitė (2009, p. 20) pažymi, jog „visuomenės senėjimas suprantamas kaip gyventojų struktūros pokyčiai, kai didėja vyresnio amžiaus žmonių skaičius ir jų dalis bendro gyventojų skaičiaus atžvilgiu“. Pastarųjų dešimtmečių Europos Sąjungos fenomenas - ilgaamžių gausėjimas. Tai atspindi aukštą gyvenimo lygį, sveikatos sistemos, mokslo laimėjimus. Tačiau "senstanti visuomenė" atsineša ekonominius, socialinius ir politinius iššūkius, į kuriuos tenka atsakyti. Demografinio senėjimo eiga priklauso nuo susiklosčiusios gyventojų amžiaus struktūros, praeities bei dabarties gimstamumo intensyvumo ir mirtingumo dinamikos (Dromantienė, Kanaponienė, 2004). Šiuos demografinius pokyčius įtakojo trys pagrindinės tendencijos (Žalioji knyga „Demografiniai pokyčiai skatina naują kartų vienybę“, 2005):

- Nuolatinis gyvenimo trukmės ilgėjimas. Tai didelės pažangos europiečių sveikatos ir gyvenimo kokybės srityse rezultatas: sveikai gyvenančių žmonių gyvenimo trukmė vis ilgėja. Ši tendencija turėtų tęstis, kartu turėtų mažėti vyrų ir moterų gyvenimo trukmės skirtumas. Mūsų dienomis gali gyventi vienos šeimos keturių kartų atstovai, tačiau žmonės dabar daugiau keliauja ir ne visuomet gyvena kartu, kaip anksčiau.
- Vyresnių kaip 60 metų dirbančiųjų skaičiaus didėjimas bus juntamas maždaug iki 2030 m., kai „kūdikių bumo“ metu gimę vaikai taps pagyvenusiais žmonėmis.
- Gimstamumo rodiklis lieka žemas. „Kūdikių bumo“ kartos atstovai susilaukė mažiau vaikų, nei ankstesnės kartos. Žemą gimstamumo rodiklį lėmė daugelis veiksnių: sunku rasti darbą, trūksta būstų ir didelės jų kainos, pirmi vaikai gimė jiems sulaukus vyresnio amžiaus, skirtingi išsilavinimo, profesinės veiklos ir šeimyninio gyvenimo planai. Gimstamumo rodiklis beveik visur žemesnis už natūralios gyventojų kaitos ribą. Kai kuriose Pietų ir Rytų Europos šalyse jis net nesiekia 1,3 vaiko vienai moteriai.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog demografinių procesų suvokimas ir analizė yra svarbūs dėl to, jog jie leidžia įvertinti kaip, dėl kokių priežasčių kinta gyventojų skaičiaus, sudėties rodikliai. Išsivysčiusiose šalyse, taip pat ir Lietuvoje, keletą dešimtmečių tęsiasi depopuliacija, t.y. gyventojų skaičiaus mažėjimas, siejamas su visuomenės senėjimo problema. Itin ši problema aktuali Europoje.

Krupickaitė (2005) pažymi, jog natūralus gyventojų judėjimas yra vienas pagrindinių aštriausios šiandienos demografinės problemos – depopuliacijos – veiksnių. Gyventojų amžiaus struktūra ne tik tiesiogiai atspindi judėjimo tendencijas (kartu ir perspektyvą), bet ir netiesiogiai jį sąlygoja išskeldama nemažiau aštrią gyventojų senėjimo problemą. Per pastarąjį dešimtmetį iš Lietuvos išvykstantys dideli gyventojų srautai bei šeimos vertybių kaita yra nemažiau už neigiamą natūralų gyventojų prieaugį svarbūs depopuliacijos veiksniai. Gyventojų pagal amžiaus grupės rodiklių skaičiavimas yra labai svarbus dėl vykstančių demografinių pokyčių ir socialinių procesų. Dėl

smarkiai sumažėjusio gimstamumo, didelio darbingo amžiaus gyventojų mirtingumo ir labai intensyvios jaunimo emigracijos keičiasi Lietuvos gyventojų amžiaus struktūra (Stankūnienė, Jasilionis, Baublytė, 2014). Šie pokyčiai pasireiškė sparčiu gyventojų amžiaus struktūros senėjimu. Skaičiuojant gyventojų pagal amžiaus grupes rodiklius aiškiai matomos vaikų ir mažėjimo ir jaunesnio darbingo amžiaus gyventojų mažėjimo tendencijos ir vyresnio amžiaus didėjimas. Gyventojų pagal amžiaus grupės rodikliai aiškiai atskleidžia sparčius gyventojų senėjimo tempus. Stankūnienė ir kt. teigia, jog „Lietuva gyventojų senėjimo tempais net aplenkė beveik visas Europos Sąjungos šalis ir pagal senatvės lygį artėja prie aukščiausius gyventojų senėjimo rodiklius turinčių šalių“ (Stankūnienė ir kt., 2014, p. 4). Lietuvos Gyventojų pagal amžiaus grupės rodiklių palyginimas su analogiškai kitų ES šalių rodikliais matoma labai neigiama tendencija, patvirtinanti kitų demografinių rodiklių pagrindu gaunamą informaciją, kuri signalizuoja poreikį spręsti šalies demografinės problemas imantis ryžtingų veiksmų. Visi šie veiksniai prisideda prie visuomenės senėjimo efekto Lietuvoje, kuris matosi ši statistinių duomenų.

Nagrinėjant Lietuvos gyventojų skaičiaus struktūrą amžiaus požiūriu pastebima, jog darbingo amžiaus gyventojų santykinis skaičius yra kiek sumažėjęs nuo 2012 m. (1 lentelė).

1 lentelė. Lietuvos gyventojų skaičius struktūra pagal amžiaus grupes, % (sudaryta remiantis LR statistikos departamentu, 2016)

Metai	0-15 m. amžiaus	Darbingo amžiaus gyventojai	Pensinio amžiaus gyventojai
2004	18,4	63,8	17,8
2005	17,8	64,3	17,9
2006	17,1	65,0	17,9
2007	16,4	65,7	17,9
2008	16,0	66,0	18,0
2009	15,7	66,2	18,2
2010	15,4	66,5	18,1
2011	15,2	66,4	18,4
2012	15,1	66,3	18,7
2013	15,2	65,8	19,0
2014	15,6	65,2	19,2
2015	15,8	64,7	19,5
2016	16,1	64,5	19,4
2017	16,3	64,4	19,3
2018	16,5	64,4	19,1

Taigi darbingo amžiaus gyventojai 2004 m. siekė vos 63,8 proc. visų šalies m. gyventojų, 2008-2012 m. jų santykinis skaičius peraugo 66 proc., o 2013-2018 m. sumažėjo iki 64,4-64,5 proc. Galima pastebėti, jog stabiliai didėja pensinio amžiaus gyventojų santykinis skaičius: jeigu 2001-2004 m. jų santykinis skaičius nesiekė 18 proc., tai nuo 2010 m. viršija 19 proc.

Čepinskis ir Kanišauskaitė (2009, p. 20) pažymi, jog visuomenės senėjimo procesui paaiškinti ir demografinių procesų Lietuvoje aplinkai pažinti reikšminga demografinio perėjimo teorija, apibūdinanti visuomenės demografinę raidą, kurią išreiškia gimstamumo, mirtingumo bei gyventojų

migracijos pokyčiai. Teigtina, kad teorija paaiškina gyventojų demografinės elgsenos tipus tam tikru istoriniu laikotarpiu. Išskiriami du etapai: pirmasis ir antrasis demografinis perėjimas, kuriuos įtakojo struktūriniai pokyčiai (socioekonominiai, politiniai), technologiniai (technikos ir mokslo pažanga) ir kultūriniai pokyčiai (visuomenės normos ir vertybės). Šių procesų pasėkoje vyksta demografinės raidos tipų pokyčiai.

Demografinės situacijos pokyčiai visuomenėje lemia pokyčius ir organizacijoje. Naujoje valdymo literatūroje kalbama apie tai, jog personalo valdymas turi būti vykdoma atsižvelgiant į darbuotojų kartų skirtumus. Į darbo rinką kasmet įsilieja mokslus baigęs jaunimas, tačiau visuomenės senėjimo reiškinio inspiruotas pensinio amžiaus didinimas lemia, jog darbo rinkoje aktyvūs lieka ir vyresnio amžiaus žmonės. Tad darbdaviai turi valdyti personalą atsižvelgdami tiek į jaunesnio, tiek ir į vyresnio amžiaus darbuotojų poreikius, nes darbuotojo amžius gali nulemti, kokia yra darbuotojo elgsena organizacijoje.

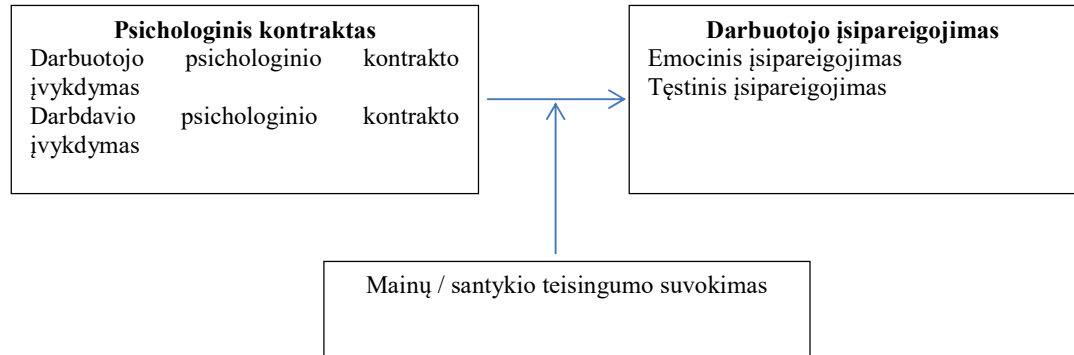
Hennekam'as ir Herrbach'as (2013) teigimu, vakarų šalyse, kuriose susiduriama su demografiniais pokyčiais, kurie reiškia, kad vyresnio amžiaus darbuotojai artimiausiu metu taps vis didesne darbo jėgos dalimi, imamasi tam tikrų darbo pritaikymo vyresniems darbuotojams priemonių. OECD teigimu, dėl skaitlingo taip vadinamo „kūdikių bumo (angl. „baby boom“) kartos (gimę apie 1950-1960 m.) išėjimo į pensiją gali atsirasti darbo jėgos trūkumas, mažėti dirbančių gyventojų, palyginti su pensijoje esančiais gyventojais, o mokesstinė našta dirbantiesiems gali būti didinama. Todėl socialiai svarbu darbo vietose išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus iki įstatyminio pensinio amžiaus ar net jam pasibaigus (Van Dalen ir kt., 2009). Vis tik daugelis darbdavių specialiai tam nesirengia, nors yra tikslinga aiškintis, kokia žmoniškųjų išteklių valdymo praktika būtų patraukli vyresnio amžiaus darbuotojams (Armstrong-Stassen, Schlosser, 2008).

Kai kurių šalių patirtis rodo galimos praktikos pavyzdžius. Pavyzdžiui, Olandijoje yra stipri nepilnos darbo dienos ekonomika. 48 procentai visų darbo vietų yra darbo ne visą darbo dieną darbo vietos. Darbas ne visą darbo dieną darbas yra prieinamas visiems darbuotojams ir tai turi įtakos vyresnių darbuotojų valdymui. Šioje šalyje taip pat taikomos tokios vyresnio amžiaus personalo valdymo priemonės kaip papildomos atostogos, papildomos atostogos, dalinė išankstinė pensija, lankstus darbo laikas, darbo krūvio sumažinimas (Hennekam, Herrbach, 2013).

Kalbant apie darbuotojų elgseną, be kita ko svarbus ir darbuotojo įsipareigojimo organizacijai reiškinys. Įsipareigojimo samprata organizacijos lygmenyje nagrinėta tokių autorių kaip Zhuang'as ir kt. (2017), Yahaya ir Ebrahim'as (2016), Ahuja ir kt. (2018), Celis'as (2018), Kumpikaitė ir Rupšienė (2008), Kavaliauskienė (2011), Da Camara ir kt. (2015), Bala ir kt. (2019), ir vis tiek neturi visuotinai priimtos ir priimtinos sampratos struktūros ir yra diskusijų objektas. Kaip teigia Pociūtė, Bulotaitė (2012), darbo aplinkoje įsipareigojimas taip pat įvairiai nagrinėjimas: kaip įsipareigojimas organizacijai, kaip įsipareigojimas profesijai (angl. *occupational commitment*), kaip įsipareigojimas karjerai. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra svarbus užtikrinant tiek ir kokybišką darbą, tiek ir lojalumą organizacijai, kurioje dirbama. Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra rodiklis atspindintis teigiamą asmenybės nusiteikimą savo profesinės veiklos, kolektyvo ir vadovybės atžvilgiu (Smirnova, 2008). Porter'is ir kt. įsipareigojimą organizacijai traktuoja kaip individo bendras pastangas susitapatinti su organizacija ir įsitraukti į jos veiklą (Kavaliauskienė, 2011), kartu tai gali būti apibrėžiama ir kaip asmens psichosocialinis prisirišimas, lojalumas ir identifikavimasis organizacijoje (Kavaliauskienė,

2011).

Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai siejamas su psichologinio kontrakto samprata. Psichologinis kontraktas, psichologinė sutartis – tai terminas, kuris išreiškia santykį tarp individo, darbuotojo ir organizacijos (darbdavio). Psichologinis kontraktas reiškia santykių tarp darbuotojo ir darbdavio (organizacijos) abipusiškumą, t.y. jog darbdavys ir darbuotojas turi tam tikrus psichologinius įsipareigojimus vienas kitam. Psichologinio kontrakto samprata išplėtota žmogiškojo dviejų veiksnių Herberg motyvacijos teorijos kontekste, aiškinant, jog darbo turinio ir konteksto veiksniai lemia darbuotojo pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Modernieji šios teorijos kontekste išplėtoti modeliai – tai žmogiškojo kapitalo ir įsipareigojimo modeliai. Pagal žmogiškojo kapitalo ir įsipareigojimo modelį, tarp darbdavio ir darbuotojo sudaromas psichologinis kontraktas, tai tokio tipo nerašytinis sandoris, pagal kurį darbdavys ir darbuotojas įsipareigoja vienas kitam (Nguyen, Mai, 2014). Taigi psichologinio kontrakto sampratos esmė yra įsitikinimas, jog santykis tarp darbdavio ir darbuotojo nėra vien tik ekonominis (jog darbuotojas kuria ekonominę vertę darbdaviui, už ką darbdavys jam sumoka atlyginimą), bet ir kupimas psichologinio, emocinio, socialinio turinio. Šis turinys ir apimamas sudarant psichologinį kontraktą (Zhuang ir kt., 2017). Taigi galima teiti, jog organizacinis įsipareigojimas yra psichologinio kontrakto tarp darbdavio (organizacijos) ir darbuotojo elementas. Psichologinis kontraktas turi didelę reikšmę darbdavio santykiams su darbuotojais ir darbuotojo santykiui su pačia organizacija. Pasak Kim'o ir kt. (2017), darbuotojo organizacinį įsipareigojimą ugdo darbdavys realizuodamas psichologinį kontraktą, bei darbuotojas iš savo pusės vykdydamas įsipareigojimas, o taip pat yra labai svarbu, kiek teisingi, darbuotojo požiūriu, yra jo santykiai su darbdaviu (1 pav.).



1 pav. Santykis tarp psichologinio kontrakto ir organizacinio įsipareigojimo (pagal Kim, ir kt., 2017, p. 48)

Pasak Kim'o ir kt. (2017), socialinių mainų teorija aiškina, jog darbuotojas palygina savo indėlį į organizaciją ir tai, ką jis iš organizacijos gauna, ir darbuotojas suinteresuotas kad jo indėlis ir jo gauti rezultatai būtų lygiaverčiai. Taigi darbuotojas įvertina mainų tarp darbuotojo ir darbdavio teisingumą. Svarbu, kad savo veiksmais darbdavys parodytų, jog jis geba įvykdyti savo pareigas darbuotojo atžvilgiu. Pasak Kim'o ir kt. (2017), šis veiksmais darbdavys paskatina organizacinį įsipareigojimą, pirmiausia emocinį. Darbdavys turi investuoti į darbuotojus, gerinti jų įgūdžius ir žinias, taip pat darbuotojai galėtų kuo geriau dirbti, teikti kuo kokybiškesnes paslaugas klientas, taip gerindami organizacijos veiklą ir jos rezultatus. Svarbus ir organizacinis klimatas, apimantis karjeros vystymą, komandos ugdymą (Nguyen, Mai, 2014). Kai darbdavys nevykdo savo įsipareigojimų darbuotojams, darbuotojų organizacinis įsipareigojimas silpnas, įmonėje kyla daug

problemų, pavyzdžiui, išauga darbuotojų kaita, kuri siejama su papildomais kaštais darbuotojų samdai, įmonės know-how susilpnėjimu, konkurencingumo mažėjimu (Zhuang ir kt., 2017). Taigi galima teigti, jog siekdami sustiprinti darbuotojų įsipareigojimą, darbdaviai turi stengtis investuoti į darbuotojus, sudaryti geras darbo sąlygas, teisingai elgtis su darbuotoju, investuoti į jo ugdymą, užtikrinti jo karjeros galimybes. Vis tik konkretūs darbuotojų poreikiai personalo valdymo sprendimams gali skirtis priklausomai nuo darbuotojo amžiaus (Khan ir kt., 2015; Rabla, Triana, 2013).

Kaip jau minėta, suvokiant vyresnio amžiaus darbuotojų svarbą organizacijoms dėl vystančių demografinių pokyčių, ilgėjančio pensinio amžiaus, įmonės privalo imtis veiksmų, kad užtikrintų įvairaus amžiaus darbuotojų, taip pat ir vyresnio amžiaus darbuotojų stipresnę organizacinį įsipareigojimą, įvertinant tai, kokia yra nauda organizacijai, jos mikroklimatui ir rezultatams kai joje dirba stipriai įsipareigoję darbuotojai. Remiantis Mäcken'u (2019), Man'u ir Man'u (2018), Fasbender'iu (2016) išvalgomis apie vyresnio amžiaus darbuotojų padėtį organizacijose bei jų organizacinio įsipareigojimo specifiką galima teigti, jog darbuotojo įsipareigojimas gali skirtis priklausomai nuo darbuotojų amžiaus. Svarbu suvokti, kokie veiksniai lemia būtent vyresniojo amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą – tokie duomenys yra svarbūs įmonėms, kurie nori išlaikyti sklandų darbą kolektyve, bei išlaikyti kompetentingus, didelę patirtį turinčius vyresnius darbuotojus. Įmonės, žinodamos veiksnius, kurie lemia vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą jie gali parinkti ir tinkamas personalo valdymo priemones, kuriomis sustiprintų šios darbuotojų grupės organizacinį įsipareigojimą. Daugelis tyrėjų įrodė teigiamą ryšį tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai (Celis, 2018; Da Camara ir kt., 2015; Bala ir kt., 2019), toks ryšys pastebimas ir vyresnio amžiaus darbuotojų atveju (Armstrong-Stassen ir Schlosser, 2008). Kadangi teigiama, kad vyresnio amžiaus darbuotojai turi specifinių poreikių, santykis tarp suvoktos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir įsipareigojimo, tikėtina, priklauso nuo to, kiek žmogiškųjų išteklių valdymo praktika yra pritaikyta specifiniams vyresnio amžiaus darbuotojų poreikiams (Hennekam, Herrbach, 2013).

Ankstesni vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimų rezultatai tik fragmentiškai atskleidžia vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnius. Pavyzdžiui, Mäcken'as (2019) tyrė vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą ir siejo tai su patiriamu stresu, tyrimą atliko Vokietijoje. Man'as ir Man'as (2018) daugiau dėmesio skyrė psichologiniams vyresnio amžiaus darbuotojų savijautos organizacijose aspektams. Fasbender'is (2016) akcentavo vyresnio amžiaus darbuotojų diskriminacijos problemą, daugiau dėmesio skyrė personalo valdymo praktikoms nagrinėti. Svarbų tyrimą šioje srityje atliko Yamada ir kt. (2005), šių autorių tyrimo rezultatai leidžia identifikuoti tokių organizacinių veiksnių kaip vadovų ir kitų darbuotojų parama, diskriminacijos dėl amžiaus nebuvimo, darbo autonomijos, gebėjimo pritaikyti savo įgūdžius darbe, vyresnio amžiaus darbuotojams orientuotų programų darbe vykdymas reikšmę darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, tačiau tyrimas turi ir nemažai ribotumų – tirti tik organizaciniai veiksniai, be to, tyrimo imtį sudarė tik vyrai, kurių dauguma dirba itin ilgą laiką savo darbovietėse.

Be to, nors mokslinėje literatūroje (Woods ir kt., 2012; Rahman ir kt., 2018; Ahuja ir kt., 2018; Armstrong-Stassen, Schlosser, 2008) plačiai taikomas trijų komponentų organizacijos įsipareigojimo modelis, pagal kurį yra išskiriami organizacinio įsipareigojimo tipai ir aiškinama, jog darbuotojai žmonėms įsipareigoja organizacijai, jei jie jaučiasi emociškai prisirišę prie organizacijos (emocinis įsipareigojimas, arba jaučia moralinį įsipareigojimą organizacijai

(normatyvinis įsipareigojimas), arba dėl alternatyvų trūkumo (įsipareigojimas tęsti veiklą; tęstinis įsipareigojimas). Tačiau nėra pakankamai ištirta, kaip šių tipų organizacinis įsipareigojimas susijęs su darbuotojų amžiumi.

Atsižvelgiant į ankstesnių tyrimų ribotumus, svarbu detaliau tirti vyresnio amžiaus darbuotojų, tiek vyrų, tiek moterų, turinčių įvairios trukmės stažą darbovietėje, organizacinį įsipareigojimą, kas leistų sudaryti išsamų vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksmų modelį.

2. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1 Organizacinio įsipareigojimo samprata, elementai ir reikšmė

Mokslinėje literatūroje aptinkamos organizacinio įsipareigojimo sampratų įvairovė. Kai kurie apibrėžimai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo samprata (sudaryta autorės)

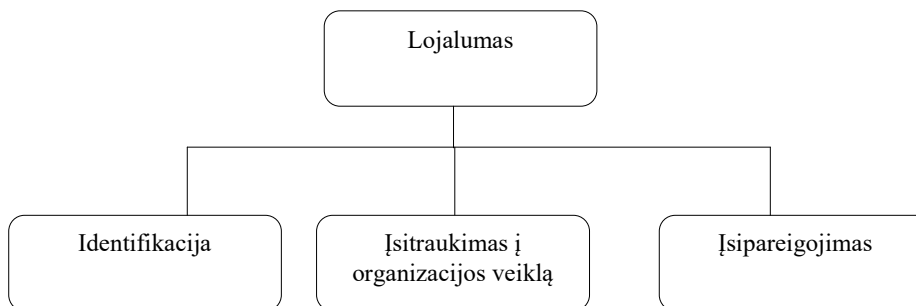
Autoriai	Apibrėžimai
Zhuang ir kt. (2017)	Organizacinis įsipareigojimas – tai darbuotojo identifikavimasis su organizacijos tikslais ir vertybėmis, taip pat stiprus noras dirbti organizacijoje.
Yahaya ir Ebrahim (2016)	Organizacinis įsipareigojimas apibūdinamas kaip emocinė būseną apibūdinanti darbuotojo požiūrį į organizaciją, kuris grindžiamas jo pasirengimu priimti organizacijos tikslus ir vertybes, o taip pat sunkiai dirbti siekiant organizacijos interesų.
Armstrong-Stassen ir Schlosser (2008)	Organizacinis įsipareigojimas – darbuotojo nuostata organizacijos atžvilgiu, kuri lemia sprendimų priėmimą dėl tolimesnės narysės organizacijoje ar pasitraukimo iš jos.
Ahuja ir kt. (2018)	Organizacinis įsipareigojimas - psichologinė nuostata pasireiškianti pozityviu buvimo organizacijoje vertinimu, pasirengimu aktyviai veikti siekiant jos tikslų ir narysės joje išsaugojimu. Organizacinio įsipareigojimo nebuvimas pasireiškia darbuotojo atsiribojimu nuo organizacijos.
Celis (2018)	Organizacinis įsipareigojimas yra darbuotojo pasirengimas dėti daugiau pastangų siekiant organizacijos interesų, noras pasilikti (dirbti organizacijoje, jos pagrindinių tikslų ir vertybių priėmimas.
Kumpikaitė, Rupšienė, 2008, p. 374)	Organizacinio įsipareigojimo samprata siejama su darbuotojo įsipareigojimu organizacijai, kuris suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt.
Da Camara ir kt. (2015)	Organizacinis įsipareigojimas - tai darbuotojo identifikavimasis su organizacija, išreiškiamas siekiu dirbti joje ir skatinti jos sėkmę.
Kavaliauskienė (2011)	Organizacinis įsipareigojimas – tai individo bendros pastangos susitapatinti su organizacija ir įsitraukti į jos veiklą.
Bala ir kt. (2019)	Darbuotojo sąmoningas pasirengimas dirbti organizacijos gerovei, dedant daugiau pastangų; organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimas ir siekimas; pareigos jausmas.

Pagal pateiktus apibrėžimus organizacinis įsipareigojimas suvokiamas kaip identifikavimasis su organizacija ir jos tikslais, siekis joje dirbti ir veikti jos labui. Apibendrinant galima teigti, kad organizacinio įsipareigojimo samprata apima tokias reikšmes:

- pasirengimą dėti daugiau pastangų;
- norą pasilikti organizacijoje;
- organizacijos tikslų ir vertybių priėmimą;
- emociškai palankų darbuotojo požiūrį į organizaciją;
- organizacijos gerovės siekimą.

Molodchik’as ir Molodchik’as (2015) organizacinį įsipareigojimą apibrėžia kaip vertybių elementą, kuriamą žinių aktyvų pagrindu. Smirnova (2008) organizacinį įsipareigojimą traktuoja kaip vieną iš

lojalumo elementų (2 pav.).



2 pav. Įsipareigojimo struktūra (Smirnova, 2008, p.245)

Remiantis šiuo požiūriu įsipareigojimas negalimas be identifikavimo elemento, darbuotojas turi save identifikuoti kaip organizacijos narį, priimti jos vertybes ir savo tikslus susieti su organizacijos tikslais. Įsipareigojimas negalimas be darbuotojo įsitraukimo į organizacijos veiklą.

Organizacinio įsipareigojimo struktūrą apibrėžė Porter'is (cit. Kavaliauskienė, 2011 (3 pav.).



3 pav. Organizacinio įsipareigojimo elementai pagal Porter (Kavaliauskienė, 2011)

Taigi kaip pateikta paveiksle, remiantis Porter'iu organizacinį įsipareigojimą sudaro darbuotojo tikėjimas organizacija, siekis likti jos nariu ir pastangos dirbti jos labui. Organizacijai įsipareigoję darbuotojai siekia geresnių rezultatų profesinėje veikloje, kas tiesiogiai lemia organizacijos pasiekimus (Kavaliauskienė, 2011).

Tarp svarbiausių ypatybių apibūdinančių organizacijai įsipareigojusius darbuotojus, pagrindinės yra šios (Chiu, Fai Ng, 2015):

- Įsipareigoję darbuotojai turi aukštesnį pagarbos lygį savo ir kitų atžvilgiu;
- Įsipareigoję darbuotojai yra pasirengę naujovėms ir priima pasikeitimus be panikos ir

pasipriešinimo;

- Įsipareigoję darbuotojai geba atsižvelgti į aplinkinių interesus ir neapsiriboti vien tik sprendžiamais uždaviniais;
- Įsipareigoję darbuotojai siekai geriausio rezultato, jo siekimui naudoja įvairiausias priemones, orientuodamiesi labiau į tikslus nei į priemones, kuriomis šie tikslai yra pasiekiami;
- Įsipareigoję darbuotojai labiau remiasi savo asmenine nuomone ir mažiau pasiduoda propagandos, manipuliacijų ir kitokioms įtakoms;
- Įsipareigoję darbuotojai siekia profesinio tobulėjimo ir neieško lengvų kelių ar darbų.

Kiti autoriai (Felstead, Duncan, Green, Zhou, 2010; Rego, Pina, Cunha, Souto, 2007) taip pat pabrėžia organizacinio įsipareigojimo naudą ir svarbą šiuolaikinėms organizacijoms, kuri pasireiškia per šiuos aspektus:

- Darbuotojų pasirengimą, jei to reikalauja aplinkybės, dėti daugiau pastangų neapsiribojant pareigybiniais įsipareigojimais;
- Savigarbos jausmas, pagrįstas pasitenkinimu savo profesiniais pasiekimais ir dirbamu darbu;
- Susidomėjimas siekti organizacijai reikšmingų darbo rezultatų;
- Atsakomybė už asmeninių rezultatų pasiekimą.

Gomes'as ir Bittencourt'as (2019) akcentuoja, kad organizacinis įsipareigojimas yra vienas esminių darbuotojų lojalumo organizacijai lemiantis, kad darbas skatina darbuotojų:

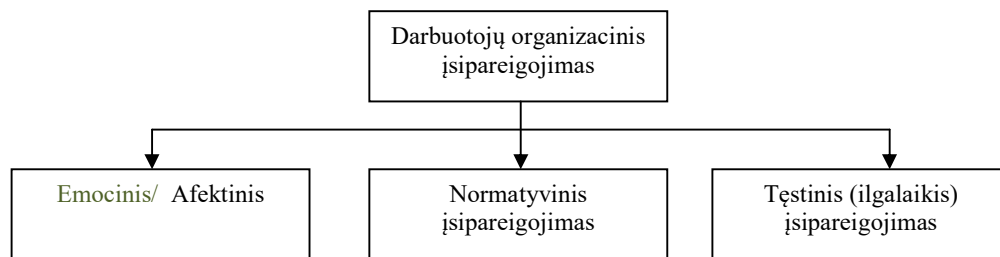
- Pasitenkinimą darbo, atliekamo organizacijoje, turiniu;
- Užtikrina pasitenkinimą organizacijos rodomu dėmesiu;
- Įsitikinimą atliekamo darbo tikslingumu ir tęstinumu organizacijoje;
- Pasitikėjimą vadovybe.

Galima teigti, kad įsipareigoję darbuotojai disponuoja eile svarbių savybių padedančių jiems efektyviai organizuoti savo darbą ir įsilieti į darbuotojų kolektyvą. Chen'as, Silverthorne ir Hung'as (2006) pažymi, kad įsipareigoję darbuotojai dažniausiai yra savo srities profesionalai, kurie sistemingai tobulina savo kompetenciją ir yra susikoncentravę į siekiamus rezultatus bei pasižymi stipria vidines motyvacija. Dėl šios priežasties tokie darbuotojai yra naudingi organizacijai, nes užtikrina stabilią organizacijos veiklą, leidžia sumažinti ar išvengti tokių personalo valdymo problemų, kaip silpna darbuotojų motyvacija, didelis tekamumas (Van Dalen ir kt., 2009).

Apibendrinant, darbuotojo organizacinis įsipareigojimas suvokimas kaip identifikavimasis su organizacija ir jos tikslais, siekis joje dirbti ir veikti jos labui; tai apima darbuotojo pasirengimą dėti daugiau pastangų, norą pasilikti organizacijoje, organizacijos tikslų ir vertybių priėmimą, emociškai palankų darbuotojo požiūrį į organizaciją, organizacijos gerovės siekimą savo darbu. Įsipareigoję darbuotojai įmonei yra naudingesni, nes labiau stengiasi organizacijos labui, yra jai lojalesni.

2.2. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipai

Mokslinėje literatūroje organizacinio įsipareigojimo tipų identifikacijai dažniausiai naudojama Meyer'io, Allen'o ir Smith'o (1993) išskirti tipai, kurie buvo aptarti įvairių autorių (Nguyen, Mai, 2014; Kavaliauskienė, 2011; Kumpikaitė, Rupšienė, 2008) darbuose. Remiantis plačiai mokslinėse publikacijose (Van Dalen ir kt., 2009; Ahuja ir kt., 2018; Rahman ir kt., 2018; Celis, 2018) iki šiol taikoma Meyer'io ir kt. (1993) klasifikacija, darbuotojų organizacinis įsipareigojimas gali būti trijų pagrindinių tipų (4 pav.).



4 pav. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipai pagal Meyer'į, Allen'ą ir Smith'ą (1993)
(sudaryta autorės Gomes, Bittencourt, 2019)

Emocinis/ Afektinis (angl. *affective commitment*) įsipareigojimas apima susitapatinimą, t.y. tiesioginį ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos (Kumpikaitė, Rupšienė, 2008). Emocinio įsipareigojimo šaltiniais yra nuoširdus darbuotojo noras išlikti organizacijos nariu, kuris susijęs su emociniu prisirišimu jos atžvilgiu. Minėtas įsipareigojimas susiformuoja kaip identifikacijos su organizacija rezultatas ir dėl aktyvaus įsitraukimo į jos veiklą (Chai-Amonphaisal, Ussahawanitchakit, 2008).

Starnes'as ir Truhon'as (2010) nurodo, kad emocinis įsipareigojimas gali būti kelių tipų:

- Meilė žmonėms: darbuotojas gali būti emociškai prisirišęs prie konkrečių žmonių su kuriais jis dirba, tame tarpe ir prie tiesioginio vadovo, kurį traktuoja kaip pagrindinę figūrą savo profesiniame gyvenime;
- Meilė vietai: emociniame lygmenyje darbuotojas gali būti prisirišęs ir prie savo darbo vietos, ofiso, vaizdo pro langą, kitų elementų ar bendro mikro klimato darbovietėje, kuris užtikrina psichologinį komfortą, tam tikrą stabilumą. Daugelis žmonių, ypač vyresnio amžiaus, labai vertina gerus santykius su kolegomis. Tokie darbuotojai yra pasirengę padaryti labai daug, kad išsaugotų šiuos santykius. Šiam tipui priskiriami darbuotojai yra pasirengę įsipareigoti organizacijai, dirbti daugiau ir geriau nei nustatytos normos, atlikti tuos darbus, kurie nepriklauso jam pagal pareigas, dirbti sąžiningai.
- Meilė savo darbui: darbuotojas mėgsta savo darbą ir vertina organizaciją, kuri sudaro galimybes jam užsiimti mėgstamu darbu. Šiuo atveju įsipareigojimas organizacijai yra persipynęs su įsipareigojimu profesijai. Savo profesiją mėgstantys darbuotojai įsipareigoja organizacijai būtent dėl to, kad pastaroji sudaro palankias sąlygas jiems užsiimti mėgstamu darbu ir tinkamai įvertina jų profesionalumą.

Felstead'as ir kt. (2010) požiūriu emocinis įsipareigojimas dažnai yra organizacinio įsipareigojimo branduolys. Emocinio įsipareigojimo formavimas ir vystymas tiesiogiai priklauso nuo pačios organizacijos, jos sugebėjimo sukurti palankų darbo klimatą, į darbuotojus orientuotos organizacinės kultūros formavimo, sąlygų darbuotojams tarpusavyje bendrauti sudarymo. Emocinio organizacinio įsipareigojimo formavime iniciatyvą turėtų pademonstruoti tiesioginiai vadovai, kurie bendravime su darbuotojai pademonstruotų emocinį palankumą darbuotojų atžvilgiu (Rego ir kt., 2007).

Normatyvinis įsipareigojimas (angl. normative commitment) pasireiškia tuo, jog darbuotojas paklusta organizacijos normoms. Svarbi tokio įsipareigojimo dalis – psichologinis kontraktas. Įsipareigojimas yra skatinamas pareigos jausmo, darbuotojas jaučia tarsi moralinę skolą organizacijai, arba remiasi vertybėmis kurios apibrėžia būtinybę būti lojaliam organizacijai (Visagie, Steyn, 2011). Липатов'as ir Синчук'as (2015) nuomone normatyvinis įsipareigojimas formuojasi veikiant moraliniams įsipareigojimams organizacijos atžvilgiu. Šis įsipareigojimo tipas numato, kad darbuotojas nesvarsto pasitraukimo iš organizacijos dėl pareigos jausmo prieš ją. Galima teigti, kad šią organizacinio įsipareigojimo formą lemia įsipareigojimas normoms, pareigos jausmas (Visagie, Steyn, 2011).

Tęstinis įsipareigojimas (angl. continuous commitment) apima asmeninį pasišventimą, alternatyvų trūkumą (Kumpikaitė, Rupšienė, 2008). Jį lemia tai, kokias investicijas darbuotojas yra padaręs organizacijos atžvilgiu, kaip užmezgęs santykius su kolegomis, galbūt dalyvavo organizacijos pensijų kaupimo planuose (Visagie, Steyn, 2011). Gomes'as ir Bittencourt'as (2019) pažymi, kad tęstinis įsipareigojimas, susiformuoja dėl poreikio tęsti darbą organizacijoje dėl to, kad darbuotojui dėl tam tikrų priežasčių nenaudinga palikti organizacijos. Pastarasis įsipareigojimas susiformuoja darbuotojui suvokiant galimas prastovas (nuostolius), kurios jis patirs palikdamas organizaciją.

Mokslinėje literatūroje aptariami ir kitokie organizacinio įsipareigojimo tipai. Pvz. Starnes'as ir Truhon'as (2010) pamini du organizacinio įsipareigojimo tipus, nepaminėtus Meyer'io ir kt.. (1993), modelyje:

Organizacinis įsipareigojimas pagal išskaičiavimą grindžiamas principu „ko negalima paskaičiuoti, tas nesiskaito“. Skiriami du šio įsipareigojimo tipai. Pirma, įsipareigojimas dėl materialinės naudos-organizacinis įsipareigojimas grindžiamas aiškiai apskaičiuojama materialine nauda. Dažnai darbuotojas dirba organizacijoje tam, kad galėtų atlikti savo materialinius įsipareigojimus šeimai. Šiuolaikinėje visuomenėje žmonės linkę įsipareigoti toms organizacijoms, kuriuose mokamas didesnis darbo užmokestis. Įsipareigojant pagal materialinį išskaičiavimą aukojami kiti svarbūs aspektai, tokie kaip mėgstamas darbas, palankus darbo klimatas, draugiškas kolektyvas ir t.t. (Yamada ir kt., 2005; Starnes, Truhon, 2010).

Kitas organizacinio įsipareigojimo pagal išskaičiavimą tipas – įsipareigojimas dėl privalumų. Šiuo atveju darbuotojas įsipareigoja organizacijai dėl privalumų, kurie gali būti ne tik materialiniai: dirbti organizacijoje yra prestižas; baiminamasi, kad nepavyks susirasti geriau apmokamo darbo; dirbant organizacijoje gaunamos netiesioginės materialinės naudos (naudojamosi tarnybiniu transportu, įranga; darbas organizacijoje suderinamas su kita darbuotojo veikla; geografinis artumas ir t.t.). Organizacinis įsipareigojimas pagal išskaičiavimą daugeliu atveju yra susijęs su tam tikrų naudų paketu, kurios skatina darbuotoją įsipareigoti organizacijai (Agarwal, Sajid, 2017).

Organizacinis įsipareigojimas pagal išskaičiavimą nuo emocinio skiriasi tuo, kad jis gali būti „nupirktas“. Išvengiant ilgalaikio formavimo, kuris reikalingas siekiant emocinio įsipareigojimo. Tačiau organizacinis įsipareigojimas pagal išskaičiavimą nėra stabilus ir priklauso nuo išorinės situacijos darbo rinkoje. Trūkstant specialistų rinkoje, konkuruojančios organizacijos gali perpirkti specialistus įsipareigojusius organizacijai pagal išskaičiavimą pasiūlant jiems didesnę naudą paketą (Starnes, Truhon, 2010; Agarwal, Sajid, 2017).

Organizacinis įsipareigojimas dėl pareigos. Darbuotojas įsipareigojęs organizacijai dėl to, kad jaučia pareigą prieš organizaciją ar joje dirbančius kolegas. Starnes'o ir Truhon'o (2010) minimas organizacinis įsipareigojimas dėl pareigos yra panašus į Meyer'io ir kt. (1993) normatyvinį įsipareigojimą. Pagrindinis šio įsipareigojimo išskirtinumas yra tame, kad tai yra įsipareigojimas grindžiamas vidiniu darbuotojo asmenybės padidintu atsakomybės jausmu. Starnes'as ir Truhon'as (2010) nurodo, kad šio tipo įsipareigojimas gali būti grindžiamas darbuotojo pašaukimu, misija. Organizacinis įsipareigojimas dėl pareigos būdingas asmenims turintiems didelį atsakomybės jausmą, žmonėms anksčiau organizavusiems savo verslą, tikriems lyderiams. Tokio tipo žmonės jaučia atsakomybę už kolegas, kuriems vadovauja; jei yra įsitikinę, kad niekas kitas nesugebės tinkamai atlikti jų darbo, tiki, kad pasitraukimas iš pareigų turės labai neigiamas pasekmes. Darbuotojų įsipareigojimas dėl pareigos skiriasi nuo kitų įsipareigojimo tipų, nes toksai darbuotojas dirba organizacijoje be pasitenkinimo, nejaučia psichologinio komforto, kaip emocinio įsipareigojimo atveju. Darbuotojų įsipareigojimas dėl pareigos gali tapti darbuotojui ir jo kolegoms didele psichologine našta.

Skirtingi įsipareigojimo tipai turi nevienodą poveikį organizacijai. Gomes'as ir Bittencourt'as (2019) nuomone, reikšmingiausiomis, organizacijos atžvilgiu, emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas, nes šie įsipareigojimo tipai lemia darbuotojo elgseną, kuri yra priimtina organizacijai, mažiausiai priimtinas ilgalaikis įsipareigojimas, kuris grindžiamas „išlaidų“, susijusių su išėjimu iš darbo, apskaičiavimu. Remiantis Chen'u ir kt. (2006), organizacijai labiausiai naudingas emocinis įsipareigojimas, kuris gali būti traktuojamas kaip „branduolys“ arba kaip organizacinio įsipareigojimo ekvivalentas (Gomes, Bittencourt, 2019). Yamada ir kt. (2005) nuomone, normatyvinis, nors ir yra atskiras organizacinio įsipareigojimo komponentas, glaudžiai susijęs su emociniu įsipareigojimu, jo vystymasis gali skatinti ar sekti paskui emocinį įsipareigojimą (Липатов, Синчук, 2015).

Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tipas priklauso nuo tokių sąlygų (Gomes, Bittencourt, 2019):

- informavimo lygio apie organizacijos padėtį, apie darbuotojams aktualių problemų sprendimo perspektyvas;
- darbuotojų įsitraukimo stiprinimo deleguojant atsakomybę darbuotojams, didžiavimosi savo darbu organizacijoje skatinimu;
- darbuotojų pasiekimų įvertinimo, adekvataus ir sąžiningo darbo užmokesčio.

Analizuojant organizacinio įsipareigojimo tipus galima teigti, kad jų dėka darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi, suvokia, kad jo atliekamas darbas yra reikšmingas, tinkamai įvertintas; pasiekti rezultatai yra svarbūs organizacijos gerovei ir asmeniškai darbuotojui.

Apibendrinant išnagrinėtus darbuotojo organizacinio įsipareigojimo modelius, galima išskirti pagrindinius darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipus; dažniausiai minimi emocinis (dar įvardinamas kaip afektinis), normatyvinis, tęstinis įsipareigojimo tipai. Emocinis įsipareigojimas dažnai yra organizacinio įsipareigojimo branduolys. Emocinis įsipareigojimas gali būti dėl meilės žmonėms (kolegoms); meilės vietai, meilės savo darbui. Kiti organizacinio įsipareigojimo tipai yra normatyvinis; tęstinis; įsipareigojimas pagal išskaičiavimą (įsipareigojimas dėl materialinės naudos; dėl privalumų); įsipareigojimas dėl pareigos. Vertinant pagal darbuotojų įsipareigojimo naudingumą organizacijai išskiriamas emocinis ir normatyvinis organizacinio įsipareigojimo tipai. Įsipareigojimas pagal išskaičiavimą gali būti užtikrinamas greitai, tačiau jo stabilumas priklauso nuo organizacijos sugebėjimo išlaikyti aukštą įsipareigojimo jai naudą. Įsipareigojimas dėl pareigos grindžiamas stipriu asmeniniu pareigos jausmu, kuri gali tapti našta organizacijai. Skirtingi darbuotojų įsipareigojimo tipai turi ir skirtingą reikšmę pačiai organizacijai; laikoma, jog palankioje organizacinėje aplinkoje formuojasi emocinis įsipareigojimas, kuris stipriausiai susaisto darbuotoją su organizacija.

2.3. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modeliai

Nagrinėjant darbuotojų organizacinio įsipareigojimo problematiką tikslinga apžvelgti organizacinio įsipareigojimo modelius. Mokslinėje literatūroje galima išskirti keletą organizacinio įsipareigojimo modelių:

- vieno matmens Porter'io modelis (Mowday, Porter, Steers, 2013);
- trijų komponentų Meyer'io ir kt. (1993) modelis;
- penkių komponentų Wong'o ir Tong'o (2014) modelis;
- Molodchik'o ir Molodchik'o (2015) keturių kintamųjų organizacinio įsipareigojimo struktūros modelis;
- „Tiesioginės darbo jėgos“ organizacinio įsipareigojimo modelis (Soltani, Hajikarimi, 2016).

Žemiau jie visi trumpai aptariami.

Vieno matmens Porter'io modelis. Šiame modelyje darbuotojų organizacinis įsipareigojimas suvokiamas kaip asmens įsitraukimas į organizacijos veiklą. Modelyje darbuotojų organizacinis įsipareigojimas pasižymi tokiomis savybėmis (Mowday, ir kt., 2013):

- Stiprus noras pasilikti konkrečios organizacijos nariu;
- Noras dėti maksimalias pastangas siekiant organizacijos interesų;
- Tvirtas tikėjimas organizacinėmis vertybėmis, organizacijos tikslų priėmimas ir jų siekimas.

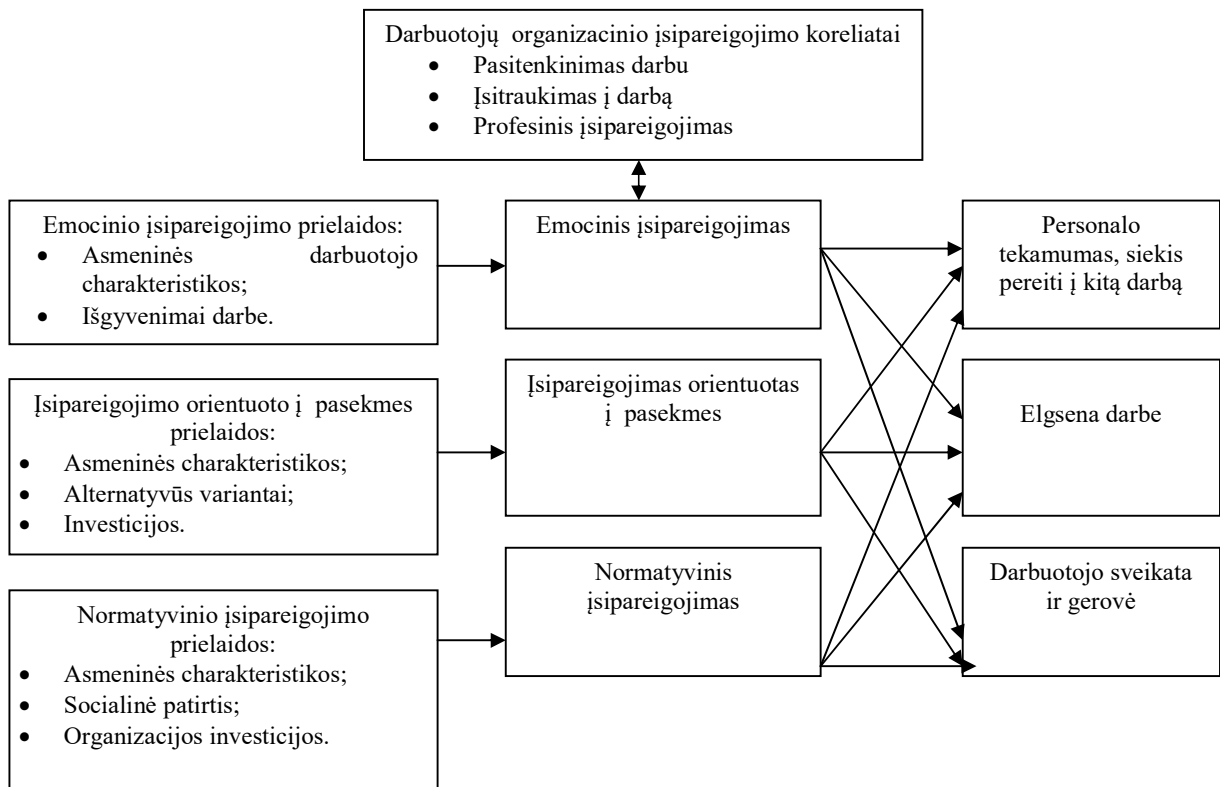
Mowday ir kt. (2013) modelyje darbuotojų organizacinis įsipareigojimas nagrinėjamas kaip socialinė – ekonominė nuostata, kuri atspindi pagrindines darbuotojo reakcijas į organizaciją kaip visumą, įtikinimo ir organizacijos tikslų priėmimo galia, pasirengimą dėti pastangas siekiant organizacijos interesų.

Porter'io modelis grindžiamas stipriu darbuotojų noru pasilikti konkrečios organizacijos nariu, kuris

sudaro įsipareigojimo pagrindą. Meyer'is ir kt. (1993) modelio pagrindu sukūrė trijų komponentų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelį. Šiame modelyje išskiriami trys pagrindiniai koreliatai (tarpusavyje susiję elementai) formuojantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą: pasitenkinimas darbu; įsitraukimas į darbą ir profesinis įsipareigojimas. Trijų komponentų Meyer'io ir kt. (1993) modelyje išskiriami trys pagrindiniai darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipai, kurie veikiami bendrų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo koreliatų ir individualių įsipareigojimo prielaidų lemia skirtingą įsipareigojusių darbuotojų elgseną (Chen ir kt., 2006).

Pagrindinės emocinio įsipareigojimo prielaidos, anot Meyer'io ir kt. (2002), asmeninės darbuotojo charakteristikos ir išgyvenimai darbe. Neigiama šių prielaidų išraiška lemia personalo tekamumą ir siekį pereiti į kitą darbą.

Įsipareigojimo orientuoto į pasekmes prielaidos yra taip pat susijusios su asmeninėmis darbuotojo charakteristikomis, alternatyviais variantais susijusiais su įsidarbinimu, taip pat investicijomis atliktomis siekiant išvirtinti esamame darbe. Kuo didesnės investicijos ir mažesnės alternatyvios įsidarbinimo galimybės, tuo stipresnis įsipareigojimas orientuotas į pasekmes. Atitinkamai tai lemia darbuotojo elgseną darbe (5 pav.).



5 pav. Trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo Meyer'io, Allen'o, Smith'o (1993) modelis (Meyer, Stanley, Herscovitc, Topolnytsky, 2002)

Normatyvinio įsipareigojimo prielaidas, be asmeninių charakteristikų, sudaro socialinė patirtis ir organizacijos investicijos. Didelę socialinę patirtį turintys darbuotojai sugeba išsireikalauti iš organizacijos geresnių darbo sąlygų, o didelės organizacijos investicijos į gerų darbo sąlygų kūrimą ir į darbuotojus stiprina jų normatyvinį įsipareigojimą (Felstead ir kt., 2010).

Meyer'io ir kt. (1993) modelis atskleidžia ryšius tarp darbuotojų organizacinio elementų, organizacinio įsipareigojimo prielaidų, darbuotojų elgsenos ir rezultatų. Panašia logika sudarytas ir Kavaliauskienės (2011) modelis, kuris atskleidžia tipinę darbuotojų elgseną priklausančią nuo emocinio, tęstinio įsipareigojimo tipo (6 pav.).

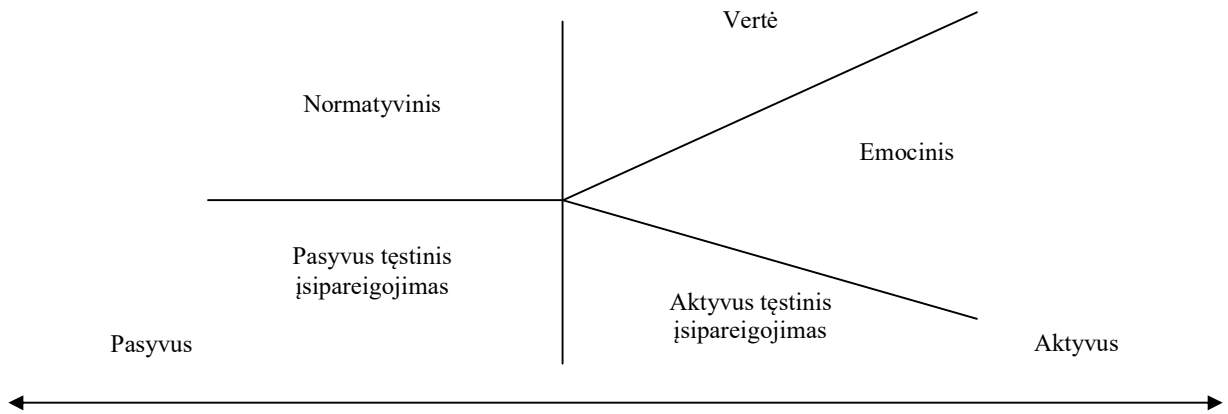


6 pav. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijos (Kavaliauskienė, 2011, p.9)

Kavaliauskienė (2011) nurodo, kad šis modelis laikomas bendrinium, tiksliausiai apibūdinantis darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepciją, kurios esmę sudaro suvokimas jog įsipareigojimas yra psichologinės būsenos, patiriamos darbuotojų skirtingu laipsniu (stiprumu). Įsipareigojimo organizacijai, o taip pat projekto komandai stiprumas turi tendencija kisti priklausomai nuo aplinkybių ir įsipareigojimą lemiančių veiksnių.

Wong'as ir Tong'as (2014) nurodo, kad Meyer'io ir kt. (1993) modelyje organizacinis įsipareigojimas pavaizduojamas kaip procesą, kurio eigoje darbuotojai įsipareigoja organizacijai atsižvelgdami į savo santykius su ja, įvertindami ar jų asmeninės vertybės ir tikslai yra suderinami su organizacijos vertybėmis. Kiek kitokią požiūrį išsako Bala ir kt. (2019). Pagal šiuos autorius, organizacinio įsipareigojimo tipas ir darbuotojo elgsena priklauso nuo individualaus darbuotojo įsitraukimo į konkrečią organizaciją aplinkybių ir proceso. Pažymima, kad darbuotojo organizacinis įsipareigojimas neapsiriboja vertybėmis ir tikslais, bet taip pat atspindi norą, poreikį ir (arba) pareigą palaikyti narysę organizacijoje. Galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas apima standartines ir individualias prielaidas ir veiksmus. Remiantis Huey ir Zaman'u (2009) galima pridurti, kad darbuotojo organizacinį įsipareigojimą lemia ir ankstesnė darbo patirtis, t.y. ankstesnė neigiama darbo patirtis, išnaudojimas darbe skatina darbuotoją vertinti geras darbo sąlygas ir organizacijos dėmesį, stiprina jo norą įsipareigoti.

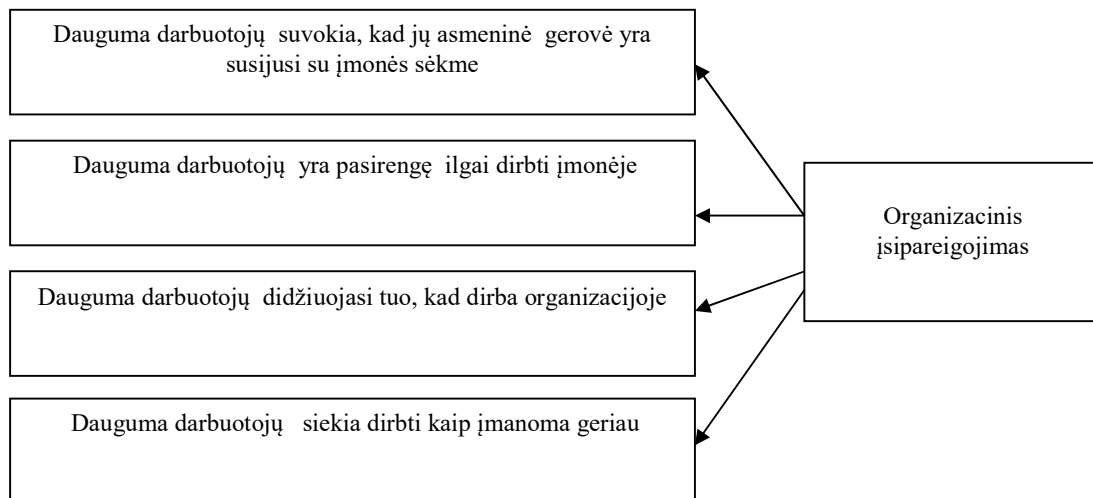
Nagrinėjamos problemos kontekste yra aktualus *Wong ir Tong penkių komponentų modelis* ((7 pav.).



7 pav. Penkių organizacinio įsipareigojimo komponentų modelis (Wong, Tong, 2014, p.71)

Wang'o ir Tong'o (2014) modelis atskleidžia darbuotojų emocinį pririšimą ir prievolę likti organizacijoje. Jame įtrauktos dvi tęstinio įsipareigojimo skalės. Modelyje išskirti penki komponentai yra: normatyvinis, vertės, emocinis, aktyvus ir pasyvus tęstinis organizacinis įsipareigojimas. Modelyje paminėti vertės, emocinis, aktyvus tęstinis organizacinis įsipareigojimas priskiriami prie aktyvaus įsipareigojimo formų. Tuo tarpu normatyvinis ir pasyvus tęstinis organizacinis įsipareigojimai priskiriami prie pasyvaus įsipareigojimo formų.

Molodchik'as ir Molodchik'as (2015) remiantis praktiniais tyrimais sudarė organizacinio įsipareigojimo struktūros modelį, kurio pagrindą sudaro 4 kintamieji (8 pav.).



8 pav. Organizacinio įsipareigojimo struktūros modelis (Molodchik, Molodchik, 2015)

Molodchik'as ir Molodchik'as (2015) nurodo, kad daugelis darbuotojų asmeninę gerovę susieja su įmonės sėkme. Dėka asmeninės identifikacijos su organizacija darbuotojai įgyja stiprią motyvą siekti asmeninio ir organizacijos veiklos efektyvumo.

Antrasis elementas numato darbuotojų ketinimą profesinę veiklą susieti su organizacija ilgesniam laikotarpiui. Remiantis Meyer'iu ir kt. (1993) darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipais galima teigti, kad ilgalaikis profesinės veiklos susiejimas su organizacija gali būti grindžiamas asmeniniu

pasišventimu ar alternatyvų trūkumu, gaunama nauda (Banjarnahor ir kt., 2018).

Trečias elementas susijęs su didžiavimosi organizacija jausmu. Šis jausmas persipina su įsitraukimu į organizacijos veiklą, lojalumu (Molodchik, Molodchik, 2015; Veress, Gavreliuc, 2018). Setyaningrum'as ir kt. (2017) teigimu, didžiavimasis organizacija formuoja išskirtinį darbuotojų įsipareigojimą, kuris grindžiamas emociniu darbuotojų įsitraukimu į organizacijos veiklą ir aktyviu dalyvavimu joje.

Ketvirtas modelio elementas - darbuotojų siekis dirbti kaip įmanoma geriau, mokslinėje literatūroje sutinkamas tokiose variacijose:

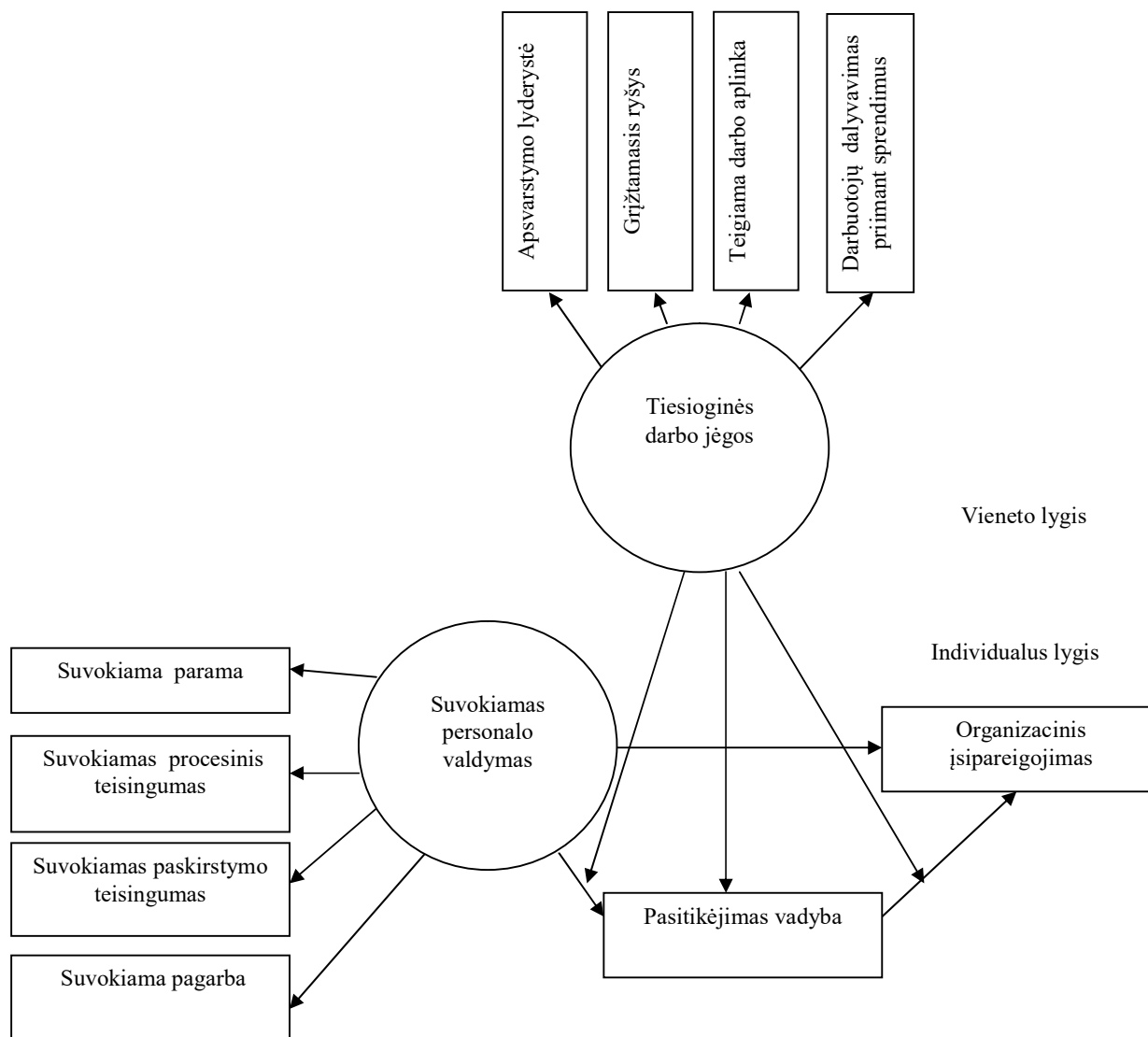
- Skiria daugiau laiko organizacijos reikalams nei reikalaujama (Dominiak, 2004);
- Pasirengimas dėti daugiau pastangų organizacijos vardu (Niehaus, Price, 2012);
- Pasirengimas dėti papildomas pastangas viršijančias pareigybines instrukcijas, jei to reikalauja aplinkybės (Niehaus, Price, 2012);
- Suinteresuotumas pasiekti organizacijai reikšmingus rezultatus (Barling, Clegg, Cooper, 2008).

Molodchik'o ir Molodchik'o (2015) organizacinio įsipareigojimo struktūros modelis apjungia skirtingus darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tipus, numato, kad organizacinis įsipareigojimas pasiekiamas organizacijai glaudžiai bendradarbiaujant su darbuotojais. Panašaus požiūrio laikosi ir kiti autoriai. Soltani ir Hajikarimi (2016) sudarė organizacinio įsipareigojimo modelį, kuriame įvardijamos kompleksinės „tiesioginės darbo jėgos“, kurios formuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Šios jėgos yra apsvarstymo lyderystė, grįžtamasis ryšys, teigiama darbo aplinka ir darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus. Tiesioginės darbo jėgos skatina glaudžių santykių tarp organizacijos ir darbuotojų susiformavimą ir įsipareigojimą jai (9 pav.).

Remiantis Soltani ir Hajikarimi (2016), organizacija užtikrina šie veiksniai:

- tiesioginės darbo jėgas, kurios formuoja pasitikėjimą vadyba ir veikia organizacinį įsipareigojimą individualiame lygmenyje.
- kita svarbi elementų grupė, nagrinėjamame modelyje, suvokiamas personalo valdymas. Kiekvienas darbuotojas individualiai suvokia personalo valdymą organizacijoje, kuris apima paramos, procesinio ir paskirstymo teisingumo, pagarbos suvokimą. Jei šis suvokimas yra teigiamas, darbuotojas turi papildomą paskatą įsipareigoti organizacijai.

Nagrinėjant Soltani ir Hajikarimi (2016) modelį pasigendama ryšio tarp tiesioginio darbo jėgų ir suvokiamo personalo valdymo. Tikėtina, kad tiesioginės darbo jėgos turi didelį poveikį darbuotojų personalo valdymo suvokimui.



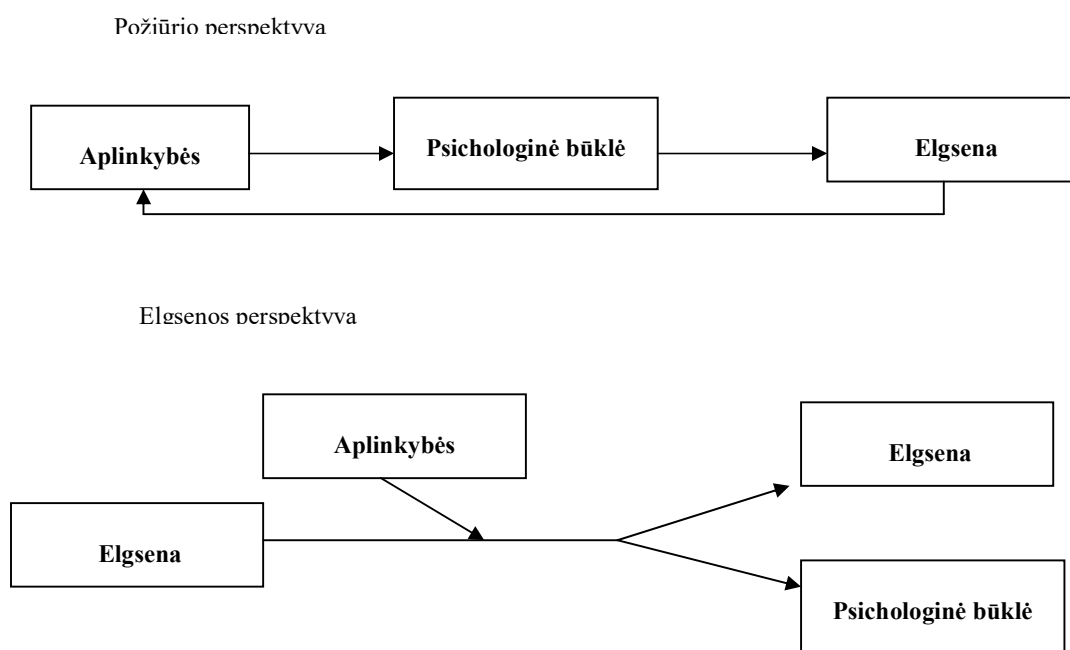
9 pav. „Tiesioginės darbo jėgos“ organizacinio įsipareigojimo modelis (Soltani, Hajikarimi, 2016, p.390)

Apibendrinant, organizacinio įsipareigojimo modelius Vieno matmens Porter’io modelis (Mowday, ir kt., 2013) grindžiamas asmeniniu darbuotojų įsitraukimu į organizacijos veiklą, stipriu darbuotojų noru pasilikti konkrečios organizacijos nariu, tai sukuria įsipareigojimo pagrindą. Meyer ir kt. (1993) trijų komponentų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelis darbuotojų organizacinį įsipareigojimą formuoja trys pagrindiniai veiksniai: pasitenkinimas darbu; įsitraukimas į darbą ir profesinis įsipareigojimas. Kavaliauskienės (2011) modelis atskleidžia tipinę darbuotojų elgseną priklausančią nuo emocinio, tęstinio įsipareigojimo tipo. Wong’o ir Tong’o (2014) penkių komponentų modelis atskleidžia darbuotojų emocinį pririšimą ir prievolę likti organizacijoje. Jame įtrauktos dvi tęstinio įsipareigojimo skalės ir išskirti penki komponentai yra: normatyvinis, vertės, emocinis, aktyvus ir pasyvus tęstinis organizacinis įsipareigojimas. Molodchik’o ir Molodchik’o (2015) organizacinio įsipareigojimo struktūros modelyje išskirti 4 kintamieji (darbuotojų asmeninės gerovės susiejimas su įmonės sėkme, pasirengimas ilgai dirbti įmonėje, didžiavimasis darbu organizacijoje, siekis dirbti geriau), kurie formuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Soltani ir Hajikarimi (2016) organizacinio įsipareigojimo modelyje įvardijamos kompleksinės

„tiesioginės darbo jėgos“ ir individualus personalo valdymo suvokimas, kurie formuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Visi išanalizuoti modeliai kiek skirtingus organizacinio įsipareigojimo elementus, kas leidžia teigti, kad darbuotojų įsipareigojimą organizacijai formuoja organizacijos vykdoma personalo valdymo politika, asmeninis darbuotojo požiūris į darbą, kuris yra veikiamas kompleksinių veiksnių bei dirbamo darbo specifika. Atsižvelgiant į atitiriant darbuotojų įsipareigojimą konkrečioje organizacijoje turėtų būti pasirenkamas labiausiai tinkamas modelis ir adaptuojamas pagal jos veiklos specifika.

2.4. Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai

Nagrinėjant organizacinio įsipareigojimo reikšminį svarbu nagrinėti įsipareigojimo veiksnius. Starnes'as ir Truhon'as (2010) akcentuoja požiūrio ir elgsenos veiksnius, svarbius formuojantis darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui (10 pav.).



10 pav. Požiūrio ir elgsenos veiksniai lemiantys organizacinį įsipareigojimą (Starnes, Truhon, 2010, p.4)

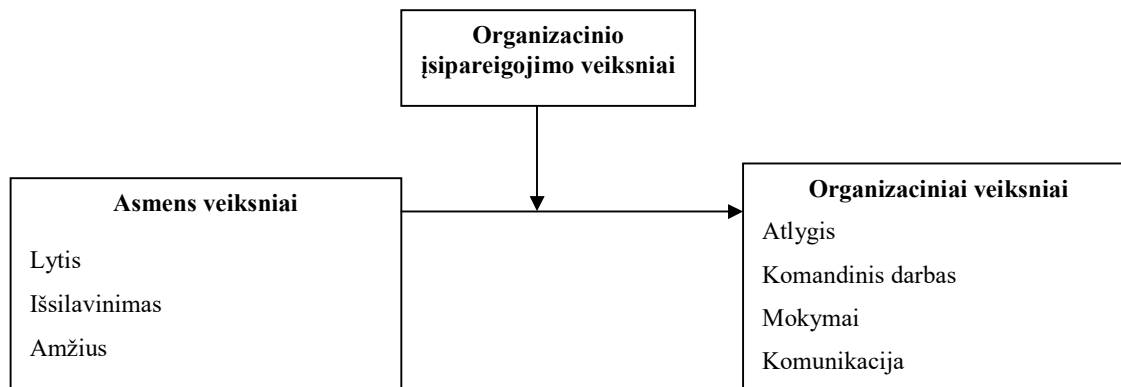
Kaip pateikta 11 paveiksle, darbuotojo organizacinis įsipareigojimas gali būti aiškinamas tiek iš požiūrio perspektyvos, tiek iš elgsenos perspektyvos. Iš požiūrio perspektyvos, aplinkybės ir darbuotojo psichologinė būklė lemia darbuotojo elgseną. Iš elgsenos perspektyvos, tam tikra elgsena lemia tiek psichologinę būklę, tiek ir tolimesnę elgseną, šiuos ryšius dar veikia ir situacinės aplinkybės. Tad remiantis šiais požiūriais, tam tikros organizacinės aplinkybės, sąlygojamos pačios įmonės, jos vadovų veiksmų, gali paveikti darbuotojo organizacinį įsipareigojimą, jį sustiprinti, arba, priešingai, susilpninti.

Remiantis Bala ir kt. (2019), organizacinio įsipareigojimo šaltiniai sąlyginai gali būti skirstomi į dvi grupes:

- Individualios darbuotojų savybės;

- Pagrindinės darbo ir darbo aplinkos charakteristikos.

Tokiam požiūriui pritaria ir Khan'as ir kt. (2015), kurie akcentuoja, jog analizuojant, kokie veiksniai skatina darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, galima išskirti dvi grupes veiksnių: pirma, darbuotojų demografiniai veiksniai, antra, organizaciniai veiksniai (11 pav.).



11 pav. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksniai (sudaryta autorės remiantis Khan ir kt., 2015)

Mokslinėje literatūroje dažniausiai koncentruojamasis į organizacinių veiksnių analizę, pavyzdžiui, kaip atlygis, kuris suvokiamas kaip visų rūšių finansinė grąža, apčiuopiamos paslaugos ir nauda, kurią darbuotojas gauna darbo santykių pasekoje, veikia darbuotojo organizacinį įsipareigojimą (Brimeyer, Perrucci, Wadsworth, 2010). Mažiau dėmesio skirta darbuotojo veiksniams ir jų svarbai.

Organizacinių veiksnių svarbą darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui pabrėžė ir kiti autoriai (Su, Baird, Blair, 2009; Bulut, Culha, 2010); šie autoriai pabrėžė, jog svarbu, kaip darbuotojas vertina atlygio teisingumą, o mokymai leidžia tiek ir palaikyti bei padidinti darbuotojų kompetenciją, tiek ir pajusti savo kaip darbuotojo svarbą.

Chai-Amonphaisal'as ir Ussahawanitchakit'as (2008), Celis'as (2018), Da Camara ir kt. (2015) nuomone individualios darbuotojų savybės lemia jų polinkį įsipareigoti organizacijai. Tarp tokių savybių svarbiausiomis galima laikyti šias:

- Darbo pasirinkimo motyvai. Didelį polinkį įsipareigoti turi tie darbuotojai, kuriuos traukia konkretaus darbo turinys (Chai-Amonphaisal, Ussahawanitchakit, 2008; Celis, 2018). Darbuotojai, kurie orientuoti į darbo užmokestį, pasižymi ženkliai mažesniu polinkiu įsipareigoti (Celis, 2018);
- Motyvacija dirbti ir darbo vertybės. Didelis motyvų dirbti kompleksas (pasitenkinimas darbu, darbo užmokestis, garantuotas užimtumas, profesinės perspektyvos, savirealizacijos galimybės ir t.t.) formuoja stiprią motyvaciją dirbti (Da Camara ir kt., 2015). Ne mažiau svarbi ir atliekamo darbo vertė darbuotojui. Visa tai yra svarbūs darbuotojo įsipareigojimo organizacijai šaltiniai (Celis, 2018);
- Darbo etikos ypatybės. Organizacinis įsipareigojimas yra aukštesnis tarp darbuotojų, kurie darbą organizacijoje vertina kaip pagrindinę savirealizacijos formą, pilnai atsiduoda darbui ir yra pasirengę prisiimti asmeninę atsakomybę už darbo rezultatus (Da Camara ir kt., 2015). Organizacinis įsipareigojimas yra žemesnis pas darbuotojus, kurie profesinę veiklą vertina tik

kaip būdą užsidirbti pinigų, nenusiteikusius dirbti pilnu pajėgumu ir siekiančius išvengti atsakomybės (Yahaya, Ebrahim, 2016). Iš kitos pusės, darbuotojo nuostatos apie tai, koks yra jo ir organizacijos ryšys, turi įtakos ir jų požiūriui į organizaciją, toks pozityvus ryšys paskatina organizacinį įsipareigojimą, gali prailginti darbuotojo darbo organizacijoje trukmę, skatina labiau stengtis dėl aukštesnio darbo rezultato organizacijoje (Hennekam, Herrbach, 2013).

- Amžius. Kuo vyresni darbuotojai, tuo labiau yra linkę įsipareigoti savo organizacijai (Chai-Amonphaisal, Ussahawanitchakit, 2008; Celis, 2018; Da Camara ir kt., 2015). Vyresnių darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra stipresnis dėl daugelio priežasčių, tame tarpe dėl didesnio pasitenkinimo savo darbu, geresnės pozicijos organizacijoje, kurios pagrindžia buvimą organizacijoje (Armstrong-Stassen, Schlosser, 2008). Amžiaus reikšmę darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui akcentavo ir kiti autoriai (Khan ir kt., 2015; Rabla, Triana, 2013; Brimeyer ir kt. 2010).
- Stažas. Didelis darbo stažas organizacijoje yra veiksnys skatinantis darbuotojo įsipareigojimą. Tai lemia keli aspektai: darbuotojai ilgai dirbantys vienoje organizacijoje turi sukaupę įvairių lengvatų, išskirtinių sąlygų ir kitokių naudų paketą, kuris sustiprina jų norą įsipareigoti (Chai-Amonphaisal, Ussahawanitchakit, 2008; Celis, 2018; Brimeyer, ir kt., 2010) Kaip pažymi Ahuja ir kt. (2018), didelis darbo stažas vienoje organizacijoje formuoja darbuotojo pripratimą prie darbo tvarkos, stabilius ryšius su valdžia ir kitais darbuotojais. Didelis darbo stažas vienoje organizacijoje formuoja darbuotojo pripratimą prie jos, nenorą kažko keisti. Visa tai stiprina organizacinį įsipareigojimą;
- Lytis (Da Camara ir kt., 2015; Armstrong-Stassen, Schlosser, 2008; Brimeyer, ir kt., 2010). Moterys, dažniau nei vyrai, linkusios įsipareigoti organizacijai. Tokia tendencija yra aiškinama įvairiai, moterims būdinga užmegzti tvirtesnius emocinius ryšius su bendradarbiais; didesne priklausomybe nuo atlyginimo gaunamo organizacijoje;
- Išsilavinimo lygio (Da Camara ir kt., 2015; Brimeyer, ir kt., 2010). Kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimo lygis, tuo mažesnis jo pasirengimas įsipareigoti organizacijai. Įsipareigojimo lygio mažėjimas didėjant darbuotojo išsilavinimui gali būti susietas su tuo, kad labiau išsilavinę asmenys turi didesnius lūkesčius, kuriuos atitinka ne visos organizacijos. Be to, kaip teigia Rahman'as ir kt. (2018), tikėtina, kad labiau išsilavinę darbuotojai turi palankesnes darbo pasirinkimo galimybes, tai ir lemia šiuos ryšius;
- Šeimyninė padėtis taip pat lemia įsipareigojimą organizacijai. Šeimas turintys darbuotojai yra labiau įsipareigoję nei darbuotojai neturintys šeimų. Tai siejama didesne šeimas turinčių darbuotojų finansine priklausomybe nuo organizacijos išmokamo atlyginimo (Da Camara ir kt., 2015; Chai-Amonphaisal ir Ussahawanitchakit, 2008);
- Gyvenamosios darbo vietos nutolimas nuo darbovietės. Kuo toliau darbuotojas gyvena nuo darbo vietos, kuo daugiau laiko jis skiria kelionei į/iš darbo, tuo didesni jo lūkesčiai susiję su darbu organizacijoje, tuo mažesnis pasirengimas įsipareigoti (Chai-Amonphaisal, Ussahawanitchakit, 2008).

Apibendrinus aukščiau aptartus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnius, jie sugrupuoti 3 lentelėje.

3 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo veiksmų grupės (sudaryta autorės)

Veiksniai/ autoriai	Starnes ir Truhon (2010)	Bala ir kt. (2019)	Khan ir kt. (2015)	Chai- Amon- phaisal ir Ussaha- wanitchakit (2008)	Celis (2018)	Da Camara ir kt. (2015)	Armstrong- Stassen ir Schlosser, 2008	Ahuja ir kt. (2018)	Rabla, Triana (2013)	Brimeyer ir kt. (2010)
Darbuotojo demografija										
Lytis	+		+	+		+	+			+
Išsilavinimas			+	+		+				+
Amžius	+		+	+	+	+	+	+	+	+
Darbo stažas				+		+		+		
Šeimyninė padėtis				+		+				
Darbovietės atstumas nuo gyvenamos vietos				+						
Darbuotojo psichologinis profilis										
Psichologinės savybės	+	+								+
Darbuotojo motyvacija dirbti ir pasitenkini- mas darbu				+			+		+	
Darbo charakteristikos										
Darbo turinys		+		+	+			+		
Darbas leidžiantis darbuotojui realizuoti save				+		+			+	
Darbo aplinka/ organizaciniai veiksniai										
Atlygis	+	+	+						+	+
Komandinis darbas			+							+
Mokymai			+							+
Komunikacija			+							+
Ryšys tarp darbuotojo ir įmonės				+		+				+

Taigi galima teigti, jog gausesniais mokslinių tyrimų rezultatais pagrįsta, jog darbuotojo organizacinį įsipareigojimą lemia vidinių ir išorinių veiksmų grupės. Vidiniai veiksniai – tai darbuotojo demografiniai veiksniai (įskaitant ir amžių, o taip pat lytis, darbo stažas, išsilavinimas), darbuotojo psichologinis profilis darbo kontekste (psichologinės savybės, motyvacija dirbti ir pasitenkinimas darbu). Išoriniai veiksniai siejami su darbu ir organizacine aplinka: tai darbo charakteristikos (darbo turinys priimtinas darbuotojui, darbas įgalina darbuotojo savirealizaciją), organizaciniai darbo aplinkos veiksniai (atlygis, komandinis darbas, mokymas, ryšio tarp

darbuotojo ir įmonės stiprumas pasireiškiantis tikslų bendrumu). Kalbant apie darbuotojo asmeninius veiksnius, amžius yra laikomas vienu iš veiksnių, kurie gali lemti stipresnį ar silpnesnį darbuotojo organizacinį įsipareigojimą.

2.5. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas

Mokslinėje literatūroje netrūksta įrodymų, jog vyresnio amžiaus darbuotojams būdingas stipresnis organizacinis įsipareigojimas. Woods'as ir kt. (2012) pabrėžia, jog įvairūs empiriniai tyrimai rodo, jog vyresnio amžiaus darbuotojai linkę būti labiau įsipareigoję darbdaviui, jie ilgiau dirba organizacijose, mažiau linkę keisti darbą, jaučia didesnę atsakomybę prie kolegas arba darbdavius. Armstrong-Stassen'o ir Schlosser'io (2008) tyrimo rezultatai rodo, jog kad vyresni darbuotojai yra labiau įsitvirtinę savo vaidmenyse ir gali būti mažiau linkę palikti organizaciją, mažiau linkę vykdyti radikalius pokyčius savo profesinėje veikloje. Woods'o ir kt. (2012) empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau linkę susitelkti į savo veiklą, yra įsitvirtinę ir yra stabilūs atlikdami savo pareigas. Be to, vyresni darbuotojai gali būti labiau linkę likti tam tikroje geografinėje vietoje, nelinekę greitai keisti darbo vietos lokalizacijos, pavyzdžiui, dėl šeimos, vaikų ar finansinių problemų.

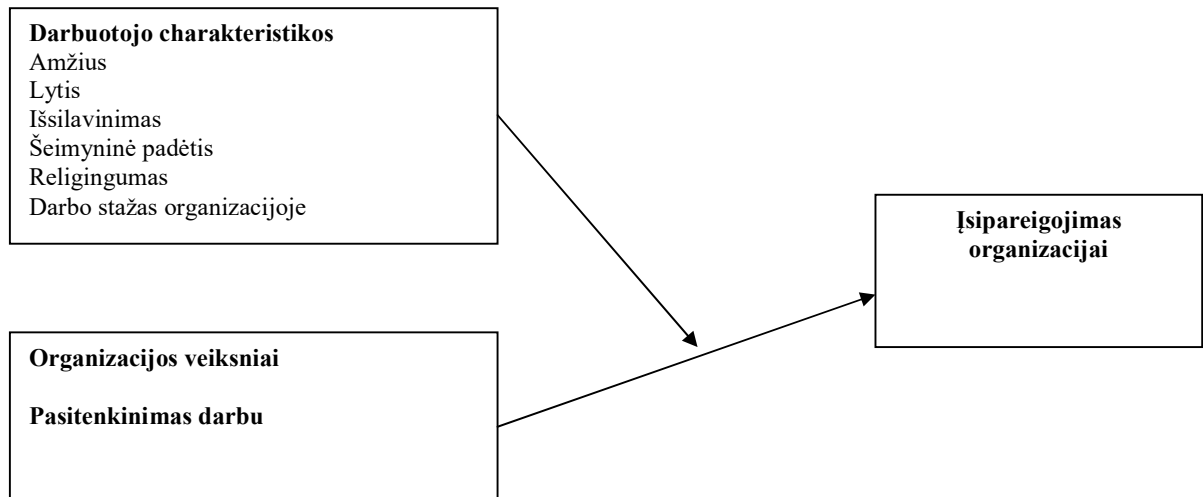
Tačiau svarbu ir įvertinti, kokie yra veiksniai, lemiantys aukštą arba žemą vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Mokslinėje literatūroje esama įrodymų, jog vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą skatina tiek vidiniai (darbuotojo), tiek išoriniai (organizaciniai) veiksniai.

Kalbant apie tai, kokios asmeninės vyresnio amžiaus darbuotojų savybės lemia organizacinį įsipareigojimą, asmeninio gyvenimo veiksnių, tokių kaip **šeimos, finansinių įsipareigojimų, ir su tuo siejamo sėslumo** įtaką darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui akcentuoja Pathardikar'as ir Sahu (2011); van Dam'as, van Vuuren'as ir Kemps 'as (2017). Jie teigia, jog jauni darbuotojai neieško ilgalaikių ryšių su įmone pradiniame karjeros etape, jie labiau linkę greičiau pakeisti darbą, nei vyresni kolegos. Didesnis sėslumas būdingas vidutinio amžiaus žmonėms, kuriuos saisto asmeniniai finansiniai įsipareigojimai susiję su šeimos išlaikymu, būsto įsigijimu, kitų finansinių poreikių tenkinimu. Tai lemia, jog skirtingoms amžiaus grupėms priklausantys darbuotojų organizacinio įsipareigojimo stiprumas skiriasi.

Darbo stažo, darbo patirties svarbą vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui akcentavo Mäcken'as (2019), Sikorska-Simmons (2005). Šių autorių teigimu, vyresni darbuotojai, turintys didesnę profesinę patirtį bei ilgesnį darbo stažą konkrečioje organizacijoje, yra labiau įsipareigoję ir atsidavę organizacijai, sunkiau priima sprendimą išėiti dirbti kitur.

Khan'as ir kt. (2015) pabrėžia **darbo motyvacijos** ir **pasitenkinimo darbu** organizacijoje įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Pasitenkinimo darbu svarbą akcentuoja ir Sikorska-Simmons (2005). Šios autorės nuomone, amžius, greta kitų demografinių veiksnių, turi įtakos tam, kaip pasitenkinimas darbu, o taip pat organizaciniai veiksniai veikia darbuotojo organizacinį įsipareigojimą (12 pav.).



12 pav. Teorinis organizacinio įsipareigojimo veiksnių ir amžiaus įtakos modelis (Sikorska- Simmons, 2005, p. 198)

Sikorska-Simmons (2005) tyrimo rezultatai rodė, jog darbuotojo amžius yra labiau kaip tarpinis veiksnys, o ne pagrindinis veiksnys lemiantis organizacinio įsipareigojimo stiprumą.

Moksliniuose tyrimuose akcentuojama, jog vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniai įsipareigojimui didžiausios įtakos turi įvairūs organizaciniai, darbo aplinkos veiksniai.

Darbo mikroklimato veiksnys – koks yra vadovų ir kitų darbuotojų požiūris į vyresnio amžiaus darbuotojus ir **diskriminacijos nebuvimas**. Tyrimai rodo, jog vyresnio amžiaus ir labai jauni darbuotojai prastai jaučiasi organizacijoje, kurioje jaučiama diskriminacija dėl amžiaus. Tokiose organizacijose tvyrantis diskriminuojantis mikroklimatas neigiamai veikia darbuotojo organizacinį įsipareigojimą (Su ir kt., 2009). Literatūroje dažnai teigiama, kad diskriminacija dėl amžiaus yra stresorius darbuotojams; šio stresoriaus stiprumas priklauso nuo to, koks yra ryšys tarp darbuotojo suvokiamos amžiaus diskriminacijos ir darbuotojų emocinio organizacinio įsipareigojimo (Runeson-Broberg, du Prel, Westerholm, ir kt., 2017). Teoriniu požiūriu, stresinėse situacijose žmogus sumažina savo energiją ir išteklių naudojimą, kad sumažintų jos praradimus dėl streso, tad nuolat pairiant stresą, darbuotojo produktyvumas gali prastėti (Rabla, Triana, 2013).

Darbuotojo patiriama diskriminacija bet koku pagrindu susijusi su streso reakcijomis, tokiomis kaip fiziologinės ir sveikatos reakcijos, taip pat tyrimais buvo nustatyta, jog darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus yra susijusi su psichologine kančia (Rabla, Triana, 2013; Runeson-Broberg ir kt. 2017). Stresas kyla dėl išteklių praradimo arba dėl pusiausvyros tarp išteklių gavimo ir investicijų į išteklius svyravimų. Pradėdami dirbti organizacijoje darbuotojai suformuluoja tam tikrus poreikius, kuriuos, jų manymu, organizacija patenkins mainais į savo išteklių investavimą, pavyzdžiui, sudarydami teisingą, palaikančią ir vertinančią darbo aplinką (Brimeyer ir kt., 2010). Jei darbuotojai savo organizacijoje susiduria su diskriminacija dėl amžiaus, jie tai suvokia kaip poreikių ignoravimą, pirmiausia tokių kaip poreikis jaustis vertingam, suprastam vadovo, poreikio kad būtų pripažinti pasiekimai, kad būtų jaučiama parama iš vadovų ir kolegų pusės. Tai verčia darbuotojus slopinti savo pačių iniciatyvą (Rabla, Triana, 2013). Diskriminuojamų darbuotojų ryšiai su organizacija silpnesni, jie mažiau motyvuoti stengtis, dėti pastangas ir jų organizacinis

įsipareigojimas būna silpnesnis (Su ir kt., 2009; Fasbender, 2016; Runeson-Broberg ir kt., 2017). Tai, jog darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus mažina organizacinį įsipareigojimą rodo ir Yamada ir kt. (2005) tyrimo rezultatai. Tad galima teigti, jog kai darbuotojai yra diskriminuojami kokiu nors pagrindu, skaitant ir diskriminaciją dėl amžiaus, dėl to netiesioginę žalą gali patirti ir pati organizacija, nes toks darbuotojas gali tapti mažiau efektyvus. Vyresnio amžiaus darbuotojai, kurie jau susiduria su išteklių praradimu dėl, pavyzdžiui, sveikatos problemų, pažinimo apribojimų ar artimųjų netekimo, greičiausiai labiau linkę reaguoti ir į diskriminaciją dėl amžiaus. Taigi teigiama, kad vyresnio amžiaus darbuotojai gali būti labiau motyvuoti save tausoti, jie jautriau reaguoja į neigiamą etinę, psichologinę aplinką darbe. Taigi, kai vyresnio amžiaus darbuotojai susiduria su diskriminacija dėl amžiaus, palyginti su jaunesniais kolegomis, jie turėtų labiau linkę taikyti išteklių išsaugojimo strategijas, pavyzdžiui, sumažinti savo emocinį atsidavimą organizacijai ir atsisakyti didesnio savo profesinių išteklių investavimo organizacijos labui (Rabla, Triana, 2013), kitaip tariant, jie dirba ne pilnu pajėgumu, sąmoningai stengiasi kiek atsiriboti organizacijoje, galimai formuojasi atsainus požiūris į darbą. Darbuotojų **patiriamą stresą organizacijoje dėl prasto mikroklimato ir diskriminacijos** egzistavimo galima laikyti neigiamai organizacinį įsipareigojimą lemiančiu veiksmu. Tad svarbu yra organizacijos pastangos ne tik efektyviai valdyti amžiaus įvairovę, bet ir užtikrinti teisingą elgesį su bet kokio amžiaus darbuotojais ir išvengti diskriminacijos dėl amžiaus (Rabla, Triana, 2013). Dėl organizacijų darbuotojų amžiaus įvairovės demografinių pokyčių metu yra svarbu, kad bet kokio amžiaus darbuotojai jaustų, kad yra laukiami organizacijoje, ir kad būtų užtikrintas teigiamas klimatas įvairaus amžiaus darbuotojams (Scott, Heathcote, Grumanas, 2011).

Svarbus vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą skatinantis veiksnys yra **vadovybės, kitų darbuotojų palaikymas**. Vadovų ir kolegų paramos svarbą vyresnio amžiaus darbuotojams rodo Yamada ir kt. (2005) tyrimo rezultatai. Mokslinėje literatūroje (Yeandle, 2005) akcentuojama, jog vyresnio amžiaus darbuotojai natūraliai praranda išteklius, dėl pavyzdžiui, lėtinių sveikatos problemų, senatvinių ligų (pvz. Alzheimerio liga), tiesa, šios ligos gali pasireikšti ir ankstyvesniame amžiuje, kai žmogui iki pensinio amžiaus dar lieka 15-10 metų. Kad kompensuoti šiuos išteklių nuostolius, vyresnio amžiaus žmonėms yra padidėjęs palaikymo kultūros poreikis. Nepaisant to, dėl biologinių apribojimų tokių kultūros išteklių veiksmingumas mažėja su amžiumi. Pavyzdžiui, mokymo galimybės gali būti ne tokios efektyvios vyresnio amžiaus žmonėms nei jaunesniems žmonėms dėl pažinimo funkcijos trūkumo ir mažėjančio efektyvumo. Be to, be šių su amžiumi susijusių biologinių pokyčių, vyresni žmonės taip pat turi neretai patiria išteklių praradimą dėl kritinių gyvenimo įvykių, tokių kaip artimųjų netektis (Fasbender, 2016). Kai vyresnio amžiaus darbuotojai dar ir susiduria su stresinėmis situacijomis darbo vietoje pavyzdžiui, su amžiaus stereotipais ar diskriminacija dėl amžiaus, juos neretai lydi mažėjančio saviveiksmingumo jausmai, nerimas dėl darbo ir dėl galimybės išlaikyti darbo vietą, arba nesėkmės baimė (Rabl, 2010). Tai reiškia, jog jeigu vyresnis žmogus turi sveikatos ar kitų problemų, tai jis dar skaudžiau išgyvena ir diskriminaciją dėl amžiaus (Man, Man, 2018). van Dam ir kt. (2017) tyrimo rezultatai rodo, jog vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas stipresnis, kai jie jaučia, jog organizacijoje vyresnio amžiaus darbuotojai yra vertinami, jiems teikiama vadovų ir kitų darbuotojų parama.

Hennekam'as ir Herrbach'as (2013) akcentuoja, jog vyresnio amžiaus darbuotojams svarbus **darbo turinys**, o būtent lanksčios darbo galimybės. Darbo turinio, užtikrinant darbo lankstumą, svarba vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui akcentuoja ir Hornung'as ir kt. (2008).

Yamada ir kt. (2005) teigimu, vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui įtakos turi tai, kiek darbo turinys yra pritaikyti vyresnio amžiaus darbuotojams, tai yra, tiek ir užtikrinamos lanksčios darbo valandos, tiek ir nejuočiama spaudimo dirbti viršvalandžių, taip pat vyresnio amžiaus darbuotojai linkę rinktis sėslesnį, mažesnio mobilumo reikalaujantį darbą. Ankstesni tyrimai nustatė, kad darbuotojai, kuriems siūlomos lanksčios darbo galimybės, yra labiau įsipareigoję organizuoti, nes lankstus darbas leidžia prisitaikyti prie individualių poreikių (Anderson, Kelliher, 2009).

Kalbant apie darbo turinį, svarbus ne tik darbo lankstumas, bet ir savirealizacijos galimybės. Kai kuriems galimybė dirbti sudėtingas užduotis ir galimybė pereiti į mažiau stresą keliantį ar sunkų darbą yra teigiamai susijusi su organizaciniu įsipareigojimu susiję su tuo, jog vyresni darbuotojai ieško darbo, kuris sustiprintų jų tapatumą, suteiktų teigiamos patirties ir leistų jiems panaudoti turimas žinias, įgūdžius ir gebėjimus (Hennekam, Herrbach, 2013). Darbo turinio svarbą darbuotojo savirealizacijai rodo ir Yamada ir kt. (2005) tyrimo rezultatai. Šių autorių teigimu, vyresnio amžiaus darbuotojams svarbu matyti, jog darbe jų įgūdžiai yra pritaikomi.

Įtraukimas į mokymus yra labai svarbus veiksnys kalbant apie vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, tai buvo pabrėžta daugelio autorių (Khan ir kt., 2015; Su ir kt., 2009; Hennekam, Herrbach, 2013). Mokymo galimybių suteikimas yra būdas parodyti jiems, kad jie vis dar yra vertinami, svarbūs organizacijai ir kad jie nori tęsti savo darbo santykius (Man, Man, 2018). Dalyvavimas mokymo programose paprastai mažėja su amžiumi, nes vyresni darbuotojai turi mažiau galimybių mokytis, o mokymai, kuriuos jie gali lankyti, dažnai būna trumpesni ir žemesnės kokybės (Felstead ir kt., 2010). Dažnai manoma, kad vyresni darbuotojai paprasčiausiai laukia išėjimo į pensiją ir kad jie nenori darbo, kurį reikia atnaujinti ar pakeisti savo įgūdžius ir sugebėjimus, tačiau iš tikrųjų gali būti priešingai. Chai-Amonphaisal'as ir Ussahawanitchakit'as (2008) nustatė, jog darbuotojų mokymosi galimybės yra teigiamai susiję su organizaciniu įsipareigojimu, ir kad nesugebėjimas suteikti mokymo galimybių turės neigiamos įtakos įtaka organizaciniam įsipareigojimui.

Darbuotojų veiklos vertinimo svarba taip pat akcentuojama moksliniuose tyrimuose (Khan ir kt., 2015; Bala ir kt., 2019). Tai svarbu ne tik todėl, kad jiems yra atlyginama pagal šį vertinimą, bet ir todėl, kad jis atspindi jų sėkmę ar nesėkmę ir taip daro įtaką vidinėms darbuotojų vertybėms, tokioms kaip jų savivertė ir pasitikėjimas savimi. Be to, tai atspindi nuolatinį bendrovės susidomėjimą žmonėmis, todėl gali būti aktuali vyresnio amžiaus darbuotojo atveju (Hennekam, Herrbach, 2013). Be kita ko, veiklos rezultatų vertinimas yra būdas perduoti organizacijos strategijas, tikslus ir viziją, ir tai padidina darbuotojų įsipareigojimą siekti šių tikslų, o tai savo ruožtu sustiprina jų atsidavimą. Darbuotojo veiklos rezultatų vertinimas daro teigiamą įtaką įsipareigojimui, nes jis verčia darbuotojus jaustis vertinamais ir organizacijos dalimi ir yra signalas, kad organizacija yra atsidavusi jiems (Celis, 2018). Su darbuotojo veiklos įvertinimu yra siejama jam skiriama **pagarba ir pripažinimas** (Bala ir kt., 2019). Visa tai taip pat yra teigiamai susiję su organizacijos įsipareigojimais. Kolegų ir vadovybės pagarbos trūkumas skatina vyresnio amžiaus darbuotojų atsiribojimą, tuo tarpu gaudami pagarbą, vyresnio amžiaus darbuotojai linkę padaryti viską, ką gali, kad įvykdytų savo darbo pareigas. Tuo tarpu darbuotojo pelnytas pripažinimas padidina emocionalų aukštos kvalifikacijos darbuotojų organizacinį įsipareigojimą (Celis, 2018; Hennekam, Herrbach, 2013).

Khan'as ir kt. (2015), Su ir kt. (2009) akcentuoja, jog vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam

įsipareigojimui įtakos turi tokie organizaciniai veiksniai kaip **atlygis**. Tiriant tai svarbu vertinti ir ar skirtingo amžiaus darbuotojai vienodai, ar skirtingai reaguoja į darbuotojo organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių, tokių kaip atlygis, kaitą. Yamada ir kt. (2005) tyrimo rezultatai rodo, jog vyresnio amžiaus darbuotojų grupėje darbo užmokesčio dydis neturi tokios didelės reikšmės organizaciniam įsipareigojimui kaip jauniems darbuotojams, be to, kuo darbuotojas vyresnis, tuo atlygio dydis reikšmingas mažiau, pavyzdžiui, skiriasi 50-mečių ir 60-mečių organizacinis įsipareigojimas priklausomai juo atlygio dydžio. Tačiau šioje amžiaus grupėje svarbus darbo užmokesčio stabilumas, egzistuoja baimė perėjus į kitą organizaciją, netekus darbo nebegauti tų pačių pajamų.

Svarbu pabrėžti, jog svarbus ne tik finansinis atlygis, o taip pat ir **emocinis atlygis**. Tyrimai taip pat rodo, jog vyresni darbuotojai reaguoja į emocinį atlygį, pvz., naudingumo jausmą ir vertinimą, vadovų pripažinimą ir pagarbą už gerai atliktą darbą ir jausmą, kad jie yra svarbūs organizacijai (Hennekam, Herrbach, 2013). Sikorska-Simmons (2005) teigimu, dažnai teigiamas amžiaus ir įsipareigojimų santykis gali būti susijęs su tuo, kad vyresnio amžiaus darbuotojai gauna didesnę tiek finansinį atlygį, tiek ir emocinį atlygį, siejamą su pripažinimu, tokį kaip ilgalaikis jų autoriteto pripažinimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą. Tai, šios autorės nuomone, sietina ir su ilgalaikė karjera, kuri neretai koreliuoja su geresniu darbuotojo įsitvirtinimu organizacijoje, aukštesnės ne tik hierarchinės, bet ir autoritetinės, moralinės padėties pasiekimu. Tad šios autorės teigimu, vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas gali būti stipresnis tiek dėl didesnio, labiau garantuoto **atlygio**, tiek ir dėl **tvirtesnės darbuotojo pozicijos organizacijoje, sąlygoto jo ilgalaikio darbo**.

Apibendrinant išnagrinėtą mokslinę literatūrą daromos teorinės prielaidos apie tai, jog vyresnio amžiaus darbuotojų tarpe esama tam tikros įsipareigojimo organizacijai specifikos. Tikėtina, jog vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai, lyginant su jaunesniais darbuotojais (Armstrong-Stassen, Schlosser, 2008; Van Dalen ir kt., 2009). Be to, esama įrodymų, jog vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą skatina tiek ir bendri veiksniai (atlygis, mokymai, darbo turinys ir kita), bet ir specifiniai, pavyzdžiui, diskriminacijos dėl amžiaus nebuvimas. Apibendrinant išnagrinėtus šaltinius galima įvardinti tokias vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnių grupės (4 lentelė).

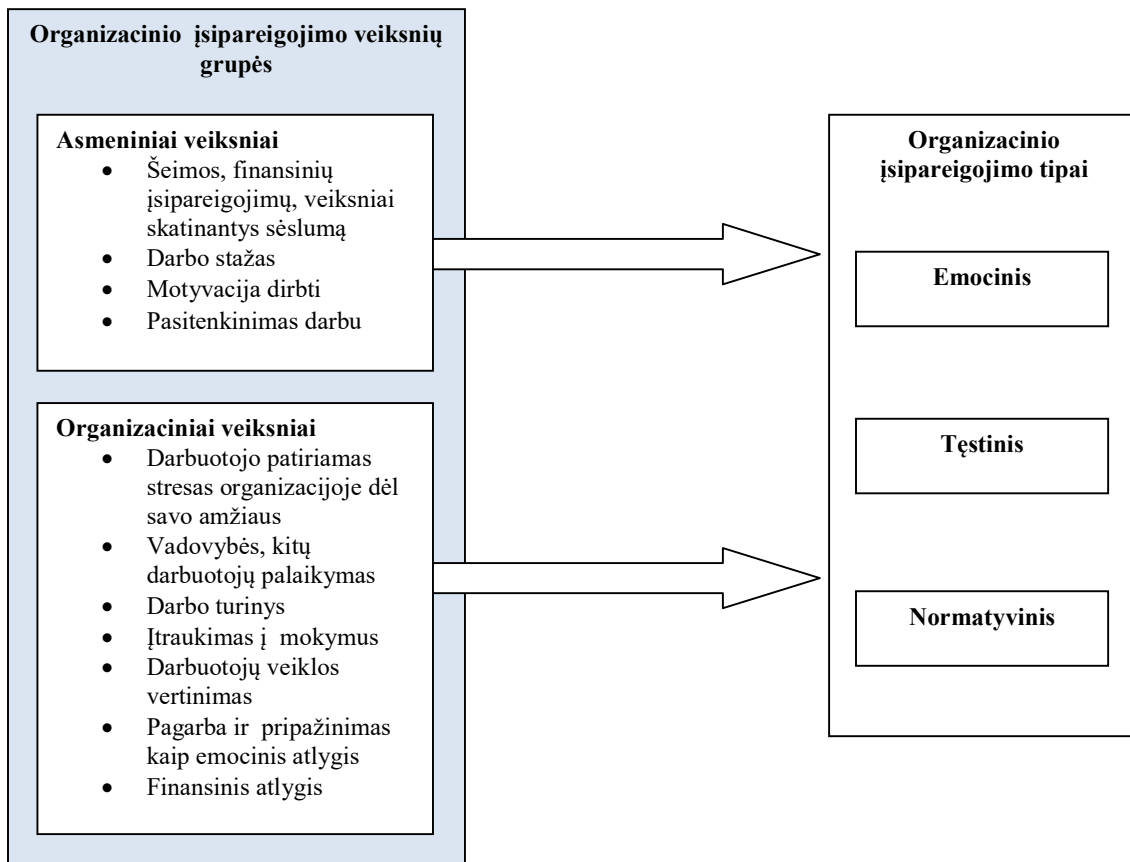
4 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnių grupės (sudaryta autorės)

Veiksniai	Veiksnių poveikis organizaciniam įsipareigojimui	Autoriai, atskleidę veiksnių svarbą
Vyresnio amžiaus darbuotojų asmeniniai veiksniai		
Šeimos, finansinių įsipareigojimų, veiksniai skatinantys sėslumą	Teigiamas	Pathardikar ir Sahu (2011), van Dam ir kt. (2017)
Darbo stažas	Teigiamas	Mäcken (2019), Sikorska- Simmons (2005).
Darbuotojo motyvacija dirbti	Teigiamas	Khan ir kt. (2015), Sikorska-Simmons (2005)
Bendras pasitenkinimas darbu	Teigiamas	Khan ir kt. (2015), Sikorska-Simmons (2005)

Veiksniai	Veiksnių poveikis organizaciniam įsipareigojimui	Autoriai, atskleidę veiksnių svarbą
Organizaciniai veiksniai		
Diskriminacija dėl amžiaus	Neigiamas	Su ir kt. (2009); Fasbender (2016); Runeson-oberg ir kt. (2017); Rabla ir Triana (2013); Brimeyer ir kt. (2010); Yamada ir kt. (2005); Scott ir kt. (2011)
Darbuotojo patiriamas stresas organizacijoje dėl savo amžiaus	Neigiamas	
Vadovybės, kitų darbuotojų palaikymas	Teigiamas	Yamada ir kt. (2005); Yeandle (2005); Fasbender (2016); Rabl (2010); Man ir Man (2018); van Dam ir kt. (2017)
Darbo turinys		
<i>Lanksčios darbo galimybės</i>	Teigiamas	Hennekam ir Herrbach (2013); Hornung ir kt. (2008); Anderson ir Kelliher (2009)
<i>Darbas leidžiantis darbuotojui realizuoti save</i>	Teigiamas	Hennekam ir Herrbach (2013); Yamada ir kt. (2005)
Įtraukimas į mokymus	Teigiamas	Khan ir kt. (2015); Su ir kt. (2009); Hennekam ir Herrbach (2013), Man ir Man (2018), Felstead ir kt. (2010), Chai-Amonphaisal ir Ussahawanitchakit (2008).
Darbuotojų veiklos vertinimas	Teigiamas	Khan ir kt. (2015); Bala ir kt. (2019); Hennekam ir Herrbach (2013); Celis (2018)
Pagarba ir pripažinimas kaip emocinis atlygis (įskaitant įtraukimą į sprendimų priėmimą)	Teigiamas	Bala ir kt. (2019); Celis (2018); Hennekam ir Herrbach (2013); Sikorska-Simmons (2005)
Stabilus finansinis atlygis	Teigiamas	Khan ir kt. (2015), Su ir kt. (2009); Yamada ir kt. (2005)

Taigi galima daryti prielaidas apie tai, jog tokie asmeniniai veiksniai kaip šeimyninės padėties, finansinių įsipareigojimų nulemtas sėslumas, darbo stažas organizacijoje stiprina organizacinį įsipareigojimą, kaip ir motyvacija dirbti ar pasitenkinimas darbu. Neigiamai vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą veikia darbuotojo patiriamas stresas dėl amžiaus (dėl tam tikro lygmens diskriminacijos) toje organizacijoje, paskatinamas neigiamai nusiteikusių aplinkos. Teigiamai vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą veikia tokie organizaciniai veiksniai kaip vadovų ir kolegų parama, darbo turinys (lankstus, leidžiantis save realizuoti), įtraukimas į mokymus, darbuotojų veiklos vertinimas bei su tuo siejamas pripažinimas ir pagarba, finansinis atlygis.

Šie veiksniai įtraukiami į vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelį, pateiktą 13 paveiksle.



13 pav. Apibendrintas teorinis vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelis (sudaryta autorės)

Taigi remiantis aukščiau narinėtas autoriais (Pathardikar, Sahu, 2011; van Dam ir kt., 2017; Mäcken, 2019; Sikorska- Simmons, 2005; Khan ir kt., 2015) daroma teorinė prielaida, jog vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą sustiprina tokie asmeniniai veiksniai kaip šeimyninė padėtis (išlaikomi asmenys), finansiniai įsipareigojimai, darbo stažas (kuo ilgiau dirbta, tuo stipresnis įsipareigojimas), motyvacija dirbti ir pasitenkinimas darbu.

Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra (Su ir kt., 2009; Fasbender, 2016; Runeson-Broberg ir kt., 2017; Rabla, Triana, 2013).; Brimeyer ir kt., 2010; Yamada ir kt., 2005; Scott ir kt. 2011; ir kitais), didesnis skaičius organizacinių veiksnių lemia, koks yra vyresnio amžiaus organizacinis įsipareigojimas: tai stresas ir diskriminacija dėl amžiaus, vadovybės ir kolegų palaikymas, darbo turinys (lankstumas ir savirealizacijos galimybės), įtraukimas į mokymus, veiklos vertinimas, emocinis ir finansinis atlygis.

Pagal šį modelį, siekiama tiek ir ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnius, tiek ir atskleisti jų sąsajas su atskirais organizacinio įsipareigojimo tipais (emociniu, normatyviu, tęstiniu), kas mokslinėje literatūroje nėra ištirta net ir tyrimuose, kurie analizavo vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnius. Remiantis šiuo teoriniu modeliu, rengiama tyrimo metodologija, pateikta 3 darbo skyriuje.

3. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas – Ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipus;
2. Įvertinti organizacinių veiksnių poveikį vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui;
3. Įvertinti asmeninių veiksnių poveikį vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

Tyrimo metodas- kiekybinis, anketinė apklausa.

Tyrimo instrumentas. Tyrimui atlikti parengta apklausos anketa. Anketos pagrindimas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Apklausos anketos pagrindimas (sudaryta autorės)

Tyrimo uždaviniai	Kintamieji	Klausimų nr.	Skalių autoriai
1. Nustatyti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipus 2. Įvertinti organizacinių veiksnių poveikį vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui	Emocinis organizacinis įsipareigojimas	1-8 klausimai	Mayer ir kt. (1993) skalė
	Tęstinis organizacinis įsipareigojimas	9-16 klausimai	
	Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas	17-24 klausimai	
	Darbuotojo patiriamas stresas organizacijoje dėl savo amžiaus	25-28	Skalės adaptuotos iš : Yamada ir kt. (2005); Khan ir kt. (2015), Su ir kt. (2009); Hennekam ir Herrbach (2013), Sikorska-Simmons (2005)
	Vadovybės palaikymas	29-30	
	Kitų darbuotojų palaikymas	31-32	
	Darbo turinys	33-36	
	Įtraukimas į mokymus	37-38	
	Darbuotojų veiklos vertinimas	39-40	
	Pagarba ir pripažinimas kaip emocinis atlygis	41-42	
Finansinis atlygis	43-44		
3. Įvertinti asmeninių veiksnių poveikį vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui	Pasitenkinimas darbu	45-46	Klausimai sudaryta autorės remiantis Pathardikar ir Sahu (2011), van Dam ir kt. (2017)
	Darbo motyvacija	47-48	
	Šeimos, finansinių įsipareigojimų veiksniai	49-50	
	Darbo stažas	51	
	Lytis	52	
	Išsilavinimas	53	
	Amžius	54	

Papildomai įterpti klausimai apie organizacijos, kurioje respondentai dirba, tipą, ir apie užimamą pareigų pobūdį, siekiant geriau suvokti organizacinio išpareigojimo kontekstą.

Apklausoje anketoje 1-48 klausimai pateikiami teiginių forma, o vertinimo skalė – penkiabale Likerto skale (nuo „visiškai pritariu“ iki „visiškai nepritariu“).

Organizacinio išpareigojimo tipus (emocinė, tęstinį, normatyvinį) apibūdina kiekvieną po 8 teiginius/ klausimus, organizacinius ir asmeninius veiksnius – po 2-4 teiginius/ klausimus. Bendri kintamųjų, t.y. organizacinio išpareigojimo tipo ir jo veiksnių, vertinimai apskaičiuojami išvedant bendrą visų jų charakterizuojančių teiginių/ klausimų (t.y. kriterijų) vidurkį. Tokiu būdu atskirų organizacinio išpareigojimo tipų ir atskirų veiksnių svarbą tiriamųjų tarpe galima palyginti, naudoti šiuos duomenis koreliacinei – regresinei analizei. Kriterijų vidurkiai apskaičiuojami atsakymų variantus skalėje prilyginus skaitinėms išraiškoms („visiškai pritariu“ - 5 balai, „labiau pritariu“ 4 balai, nei pritariu, nei nepritariu“ 3 balai, „labiau nepritariu“ 2 balai, „visiškai nepritariu“ – balas), kiekvieną jų sudauginus su tiriamųjų pasirinkusių atsakymų variantą skaičiumi ir bendrą sumą padalinus iš tiriamųjų skaičiaus. Dalis teiginių turi neigiamą išraišką, pvz. 5 klausimas „Šioje organizacijoje nesijaučiu kaip šeimos narys“. Siekiant išvesti bendrą vidurkį, neigiamą reikšmę turinčių teiginių/ klausimų skalėse „visiškai nepritariu“ prilyginta 5 balams, „labiau nepritariu“ 4 balams, ir t.t., t.y. atvirkštine tvarka.

Tyrimo imtis - vyresniojo amžiaus darbuotojai. Remiantis Rabla ir Triana (2013), Scott ir kt. (2011), apibrėžiama, jog vyresniojo amžiaus darbuotojai – tai sulaukę 50-ies metų ir daugiau. Tyrimo imtį sudaro šio amžiaus žmonės, turintys darbo vietą.

Tyrimo imties parinkimo būdas – netikimybinė patogioji imtis. Tyrimas atliktas apklausiant dirbančius 50-ies sulaukusius ir vyresnius Alytaus m. gyventojus. LR statistikos departamento duomenimis, 2018 m. pabaigoje Alytuje tokio amžiaus dirbančiųjų buvo 13 tūkst. asmenų. Išplatinus 300 anketų, gautos 105 užpildytos anketos, t.y. anketų grįžtamumas siekia 35 proc. Dėl santykinai nedidelės tyrimo imties, šio tyrimo rezultatai traktuojami kaip pilotiniai, t.y. tinkami pirminėms išvadoms formuluoti tyrimo imties kontekste, tačiau platesnės išvados didesnės visuomenės kontekste galėtų būti daromos atliktus didesnės apimties tyrimus.

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas 2019 m. lapkričio 16 – gruodžio 7 d. Anketa buvo patalpinta internetinėje apklausų sistemoje www.apklausa.lt, jos anketa siunčiama prieinamais asmeniniais ir socialiniais kanalais, įtraukiant ir socialinius tinklus, siekiant užtikrinti didesnę tyrimo imtį. Buvo padalinta ir 50 atspausdintų anketų keliuose Alytaus miesto organizacijose. Iš jų užpildytos sugrįžo 22 anketos. Likusios 83 anketos surinktos elektroniniais kanalais.

Tyrimo rezultatų analizės metodai. Anketinės apklausos rezultatai išanalizuoti taikant Ms Word ir SPSS programinę įrangą. Atliktos aprašomosios statistikos analizės procedūros: apskaičiuoti atsakymų pasiskirstymo dažniai procentais, vidurkiai, atlikta koreliacinė-regresinė analizė (Spearman rho rodiklis, nes duomenys ranginiai) vertinant, kokios sąsajos tarp organizacinio išpareigojimo organizacinių ir asmeninių veiksnių ir organizacinio išpareigojimo tipų (emocinio, tęstinio, normatyvinio), skaičiuotas Stjudento t kriterijus vertinant, kaip skiriasi išpareigojimo veiksnių ir tipų pasireiškimas pagal respondentų demografinius kriterijus, kai reikšmingumo koeficientas $p < 0,05$.

Koreliacinio ryšio stiprumas vertinamas (kai $p < 0,05$) pagal tokias koreliacijos koeficiento r

reikšmes (Elliot, Woodward, 2007):

- 0,01-0,19 nėra koreliacijos;
- 0,20-0,33 – labai silpnas koreliacinis ryšys;
- 0,34-0,49- silpnas koreliacinis ryšys;
- 0,50-0,64- vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys;
- 0,65-0,79- stiprus koreliacinis ryšys;
- 0,80-0,95- labai stiprus koreliacinis ryšys ;
- 0,96-1- visiška koreliacija.

Regresinė analizė atliekama pagal „stepwise“ principą, kai eliminuojami mažai susiję kintamieji. Sudaromas ANOVA modelis, skaičiuojamas determinacijos koeficientas (R_2), kuris laikomas patikimu jeigu $R_2 > 0,45$, o $p > 0,05$.

4. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristika

Tiriamųjų tarpe moterys sudarė 57,1 proc., vyrai 42,9 proc. 42,9 proc. tiriamųjų 50-55 metų amžiaus, 37,1 yra 60-65 m. amžiaus, 16,2 proc. sulaukę 65 m., bet dar dirbantys asmenys. Viso 53,3 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. 49,5 proc. gyvena šeimoje, 16,2 proc. vieni augina nepilnamečius vaikus. Beveik pusė, t.y. 46,7 proc. nurodė, jog turi finansinių įsipareigojimų arba išlaikomų asmenų šeimoje (6 lentelė).

6 lentelė. Tiriamųjų demografinės charakteristikos (sudaryta autorės)

Kintamieji	Kriterijai	Resp. Sk.	%
Lytis	Moterys	60	57,1
	Vyrai	45	42,9
Amžius	50-55 m.	45	42,9
	56-60 m.	39	37,1
	61-65 m.	17	16,2
	Daugiau nei 66 m.	4	3,8
Išsilavinimas	Vidurinis	14	13,3
	Profesinis	21	20,0
	Aukštesnysis	14	13,3
	Aukštasis neuniversitetinis	29	27,6
	Aukštasis universitetinis	27	25,7
Šeimyninė padėtis	Vedęs/ gyvena su partneriu, -e	52	49,5
	Gyvena vienas, -a	26	24,8
	Vienas, -a augina nepilnamečius vaikus	17	16,2
	Nenurodė	10	9,5
Finansiniai įsipareigojimai/ išlaikomi asmenys	Yra	49	46,7
	Nėra	46	43,8
	Nenurodė	10	9,5
Viso		105	100

Viso 60,9 proc. respondentų organizacijoje dirba ilgiau negu 6 metus; 28,6 proc. 3-6 metus, o 10,5 proc. savo organizacijoje dirba neseniai, iki trejų metų (7 lentelė).

Pagal organizacijų tipus, 39 proc. respondentų dirba verslo įmonėse, 37,1 proc. įvairaus tipo biudžetinėse įstaigose. 10,5 proc. dirba viešojo valdymo organizacijose, o 13,3 proc. nevyriausybiniuose organizacijose.

7 lentelė. Tiriamųjų charakteristikos susijusios su darbo vieta (sudaryta autorės)

Kintamieji	Kriterijai	Resp. Sk.	%
Darbo stažas	Iki 1 metų	2	1,9
	Nuo 1 iki 3 metų	9	8,6
	Nuo 3 iki 6 metų	30	28,6
	Nuo 6 iki 10 metų	35	33,3
	Daugiau nei 10 metų	29	27,6
Organizacijos tipas	Verslo įmonė	41	39,0
	Viešojo valdymo (valstybinė/savivaldybės) institucija/ įstaiga	11	10,5
	Biudžetinė organizacija (švietimo, sveikatos priežiūros ir kt.)	39	37,1
	Nevyriausybinė organizacija	14	13,3
Pareigybės	Darbininkas	29	27,6
	Tarnautojas / specialistas	61	58,1
	Žemesniojo/ viduriniojo lygmens vadovas	11	10,5
	Aukščiausiojo lygmens vadovas	4	3,8
Viso		105	100

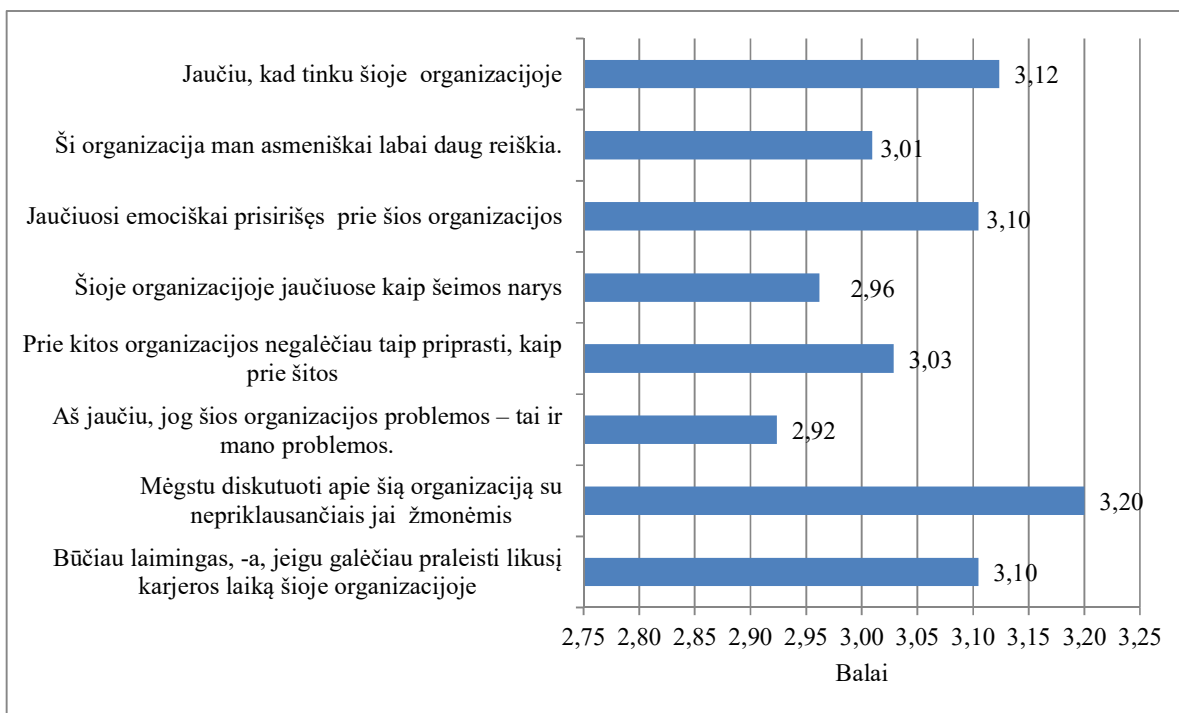
Daugiau nei pusė, t.y. 58,1 proc. dirba kvalifikuotą arba, t.y. tarnautojai, įvairių sričių specialistai. 27,6 proc. yra darbininkai, 14,3 proc. įvairaus lygmens vadovai, tiesa, aukščiausio lygmens vadovai yra tik 3,8 proc. tiriamųjų.

4.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatų analizė

Analizuojant tyrimo rezultatus pirmiausia aiškinama, kokie yra respondentų *organizacinio įsipareigojimo tipai*. Atskirų emocinio įsipareigojimo kriterijų balai (5 balų skalėje) pateikti 14 paveiksle rodo, jog emocinis įsipareigojimas organizacijai tiriamųjų tarpe yra stipresnis nei vidutinis.

Respondentai yra stipriau nei vidutiniškai prisirišę prie organizacijos (vidurkis 3,10 balai; viso 30,5 proc. respondentų teigia, jog yra prisirišę prie organizacijos, 33 proc. nėra tikri, 16 proc. teigia, jog nėra prisirišę), jaučia kad jai tinka (vidurkis 3,12 balai; 37 proc. respondentų teigia, jog organizacijoje tinka, 35 proc. nėra tikri, ir 27 proc. nejaučia, jog tinka organizacijoje); panašus yra teiginio, kiek respondentai būtų laimingi dirbdami šioje organizacijoje iki karjeros pabaigos vertinimas (vidurkis 3,10; 33 proc. pritaria ar didžia dalimi pritaria šiam teiginiui, 24 proc. nėra tikri, 33 proc. nepitaria). Gana didelė dalis respondentų mėgsta diskutuoti apie organizaciją su kitais asmenimis (vidurkis 3,20; 47 proc. teigia, jog mėgsta, 18 proc. vertina neutraliai, 34 proc. teigia, jog to nemėgsta).

Vidutiniškai vertinama tai, kiek daug organizacija reiškia respondentams (vidurkis 3,01 balų; 37,2 proc. teigia, jog organizacija jiems labai daug reiškia, 26,7 proc. vertina neutraliai, 36,2 proc. pasisako neigiamai), ir kiek jie galėtų priprasti prie kitos organizacijos taip kaip prie šitos (vidurkis 3,02 balų; 35,3 proc. teigia, jog prie kito organizacijos neprirastų taip kaip prie esamos, 33,3 proc. teigia, jog priprastų ir prie kitos, 31 proc. vertina neutraliai).

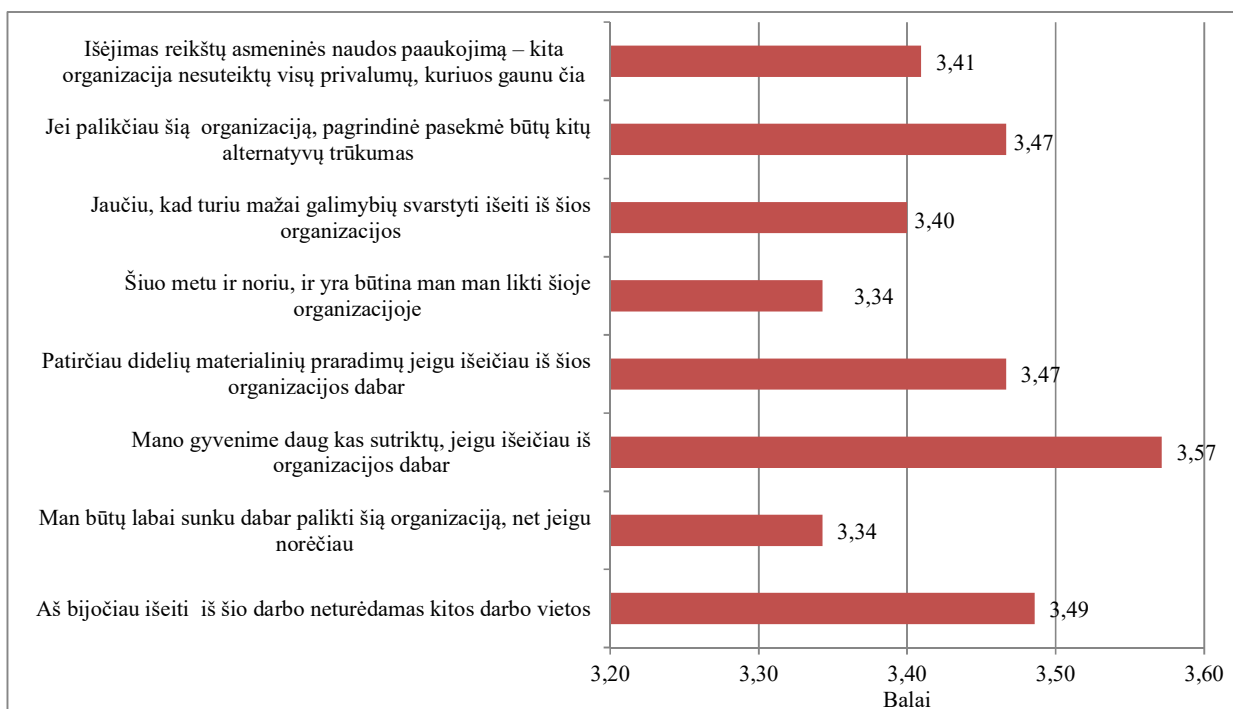


14 pav. Emocinio įsipareigojimo raiška tiriamųjų tarpe (balai)

Šiek tiek atsilieka vertinimas, ar respondentai jaučia organizacijoje šeimos nariais (vidurkis 2,96 balai; 33,4 proc. jaučiasi kaip šeimos nariai, 32,4 proc. vertina neutraliai, 3,33 proc. nesijaučia šeimos nariai), bei nuostatos jog organizacijos problemos – ir pačių respondentų problemos, vertinimas (vidurkis 2,92 balai; 39 proc. tuo tiki, 22 proc. vertina neutraliai, 39 proc. tokios nuostatos neturi).

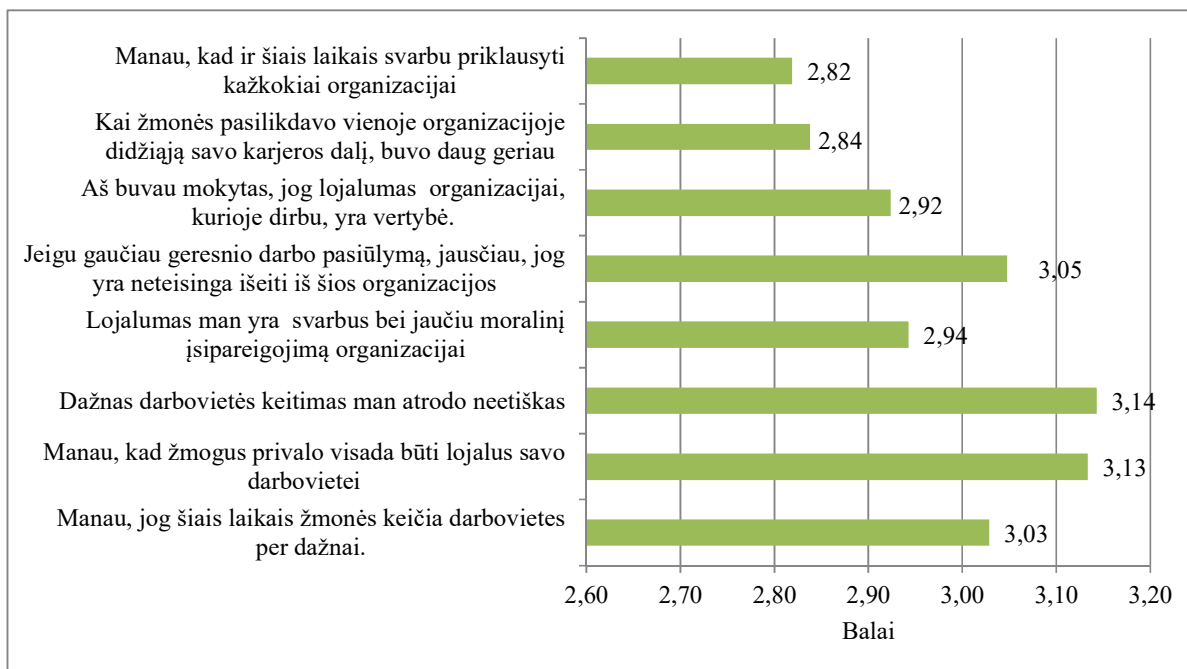
Toliau vertintas tęstinis įsipareigojimas organizacijai (15 pav.). Tęstinio įsipareigojimo kriterijai tiriamųjų tarpe labiau išreikšti negu emocinio įsipareigojimo. Stiprus argumentas yra, jog išėjus iš esamos organizacijos respondentų gyvenime daug kas sutriktų (vidurkis 3,57 balai; net 57 proc. taip teigia, 22,9 proc. teigia, jog gyvenimas nesutriktų, 20 proc. nėra tikri). Reikšminga dalis respondentų teigia, jog bijotų išeiti iš darbo neturėdami kitos darbo vietos (vidurkis 3,49 balai; 48,5 proc. pritaria šiam teiginiui, 24,8 proc. nepitaria, 26,7 proc. vertina neutraliai); ir jog palikti darbo vietą trukdo kitų alternatyvų trūkumas (vidurkis 3,47 balai; 54,3 proc. pritaria šiam teiginiui, 24,8 proc. nepitaria, 21 proc. vertina neutraliai), bei jog išėjimas iš organizacijos reikštų ekonominius praradimus (vidurkis 3,47 balai; 57,2 proc. teigia, jog prirtart ekonominius praradimus, 28,6 proc. teigia, jog nepatirtų, 14,3 proc. vertina neutraliai).

Svarbus veiksnys yra ir tam tikrų privalumų praradimas – įsitikinimas, jog kita organizacija nesuteiktų tokių privalumų, kuriuos darbuotojas turi šioje organizacijoje (vidurkis 3,41; teiginiui pritaria 54,3 proc. respondentų, 19 proc. vertina neutraliai, 26,7 proc. nepitaria tokiam teiginiui); mažai galimybių svarstyti apie išėjimą iš organizacijos neturėjimas (vidurkis 3,40; teiginiui pritaria 52,4 proc. respondentų, neutraliai vertina 18 proc., nepitaria 29,5 proc. respondentų).



15 pav. Tęstinio įsipareigojimo raiška tiriamųjų tarpe (balai)

Vienodus vidurkius gavo teiginiai, jog respondentai negalėtų palikti organizacijos net jeigu ir norėtų (vidurkis 3,34; tam pritaria 51,4 proc. respondentų, nepitaria 31,4 proc. respondentų, 17 proc. vertina neutraliai), ir jog nori ir būtina pasilikti dirbti esamoje organizacijoje (vidurkis 3,34; teiginiui pritaria 52,4 proc. respondentų, neutraliai vertina 18 proc., nepitaria 29,5 proc.). Normatyvinis įsipareigojimas išreikštas silpniau (16 pav.).



16 pav. Normatyvinio įsipareigojimo raiška tiriamųjų tarpe (balai)

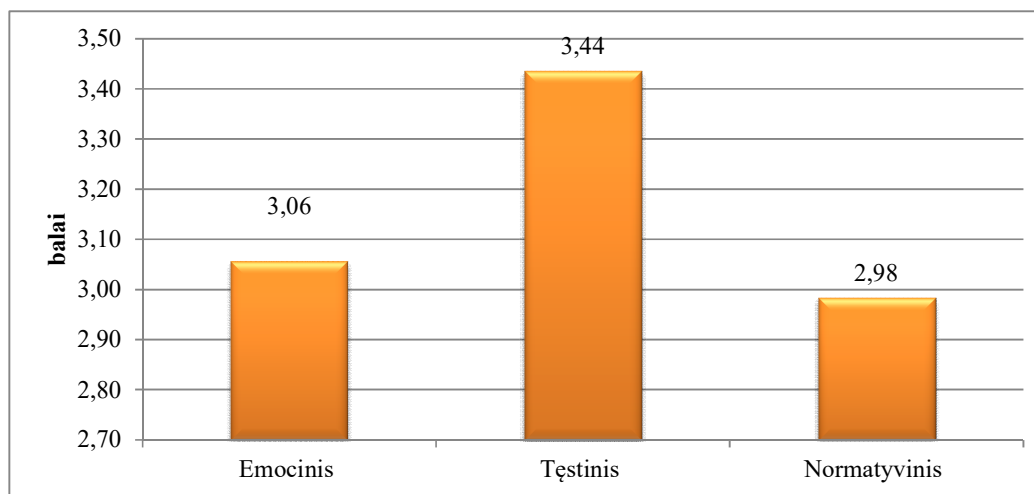
Reikšminga respondentų dalis turi stiprius moralinius etinius įsitikinimus dėl lojalumo

organizacijai: stipriau nei vidutiniškai pritariama teiginiams, jog dažnas darbovietės keitimas atrodo neetiškas (vidurkis 3,14; teiginiui pritaria 43,8 proc., neutraliai vertina 21 proc., nepritaria 35,3 proc. respondentų); ir jog žmogus turi būti lojalus darbovietai (vidurkis 3,13; teiginiui pritaria 40 proc., nepritaria 31,5 proc., neutraliai vertina 28,6 proc. respondentų).

Vidutiniškai stipriai reiškiasi nuostata, jog gavus darbo pasiūlymą atrodytų neteisinga išeiti iš esamos organizacijos (vidurkis 3,05; tam pritaria 34,3 proc. respondentų, neutraliai vertina 33,3 proc., nepritaria 32,4 proc.), ir įsitikinimas, jog šiais laikais darbo vietas žmonės keičia per dažnai (vidurkis 3,03; tam pritaria 40 proc. respondentų, neutraliai vertina 21,9 proc., nepritaria 38,1 proc.).

Silpniau nei vidutiniškai, o tai reiškia, jog teiginiam nepritariančiųjų yra daugiau negu pritariančiųjų, išreikštas teiginys apie lojalumo svarbą ir moralinį įsipareigojimą organizacijai kaiop priežastį neišeiti iš esamo darbo (vidurkis 2,94; tam pritaria 32,4 proc., nepritaria 35,2 proc., neutraliai vertina 31,4 proc.), bei apie auklėjimą būtina lojaliam organizacijai (vidurkis 2,92; tam pritaria 31,4 proc., nepritaria didesnė dalis, t.y. 39 proc., neutraliai vertina 29,5 proc.). mažesnė dalis mano, jog buvo geriau, kai žmonės dirbdavo didžiąją dalį karjeros vietoje organizacijoje (vidurkis 2,84; tam nepritaria 40 proc., pritaria tik 24,8 proc., neutraliai vertina 35,2 proc. respondentų), arba mano, jog labai svarbu šiais laikais priklausyti kokiam nors organizacijai (tam pritaria 28,6 proc., o nepritaria 39,1 proc. respondentų, neutraliai vertina 32,4 proc. respondentų).

Apibendrinant išnagrinėtus kriterijus, apibūdinančius organizacinio įsipareigojimo tipus pagal Mayer ir Alen (1993) skalę, bendri vertinimai rodo, jog tęstinis įsipareigojimas, t.y. siejamas su pragmatinės naudos suvokimu, reiškiasi stipriausiai (vidurkis 3,44), tad didesnė dalis respondentų suvokia savo gaunamą ekonominį stabilumą organizacijoje, suvokia rizikas, jog alternatyvų gali nebūti arba jos gali būti prastesnės (17 pav.).



17 pav. Organizacinio įsipareigojimo tipų raiška tiriamųjų tarpe (balai)

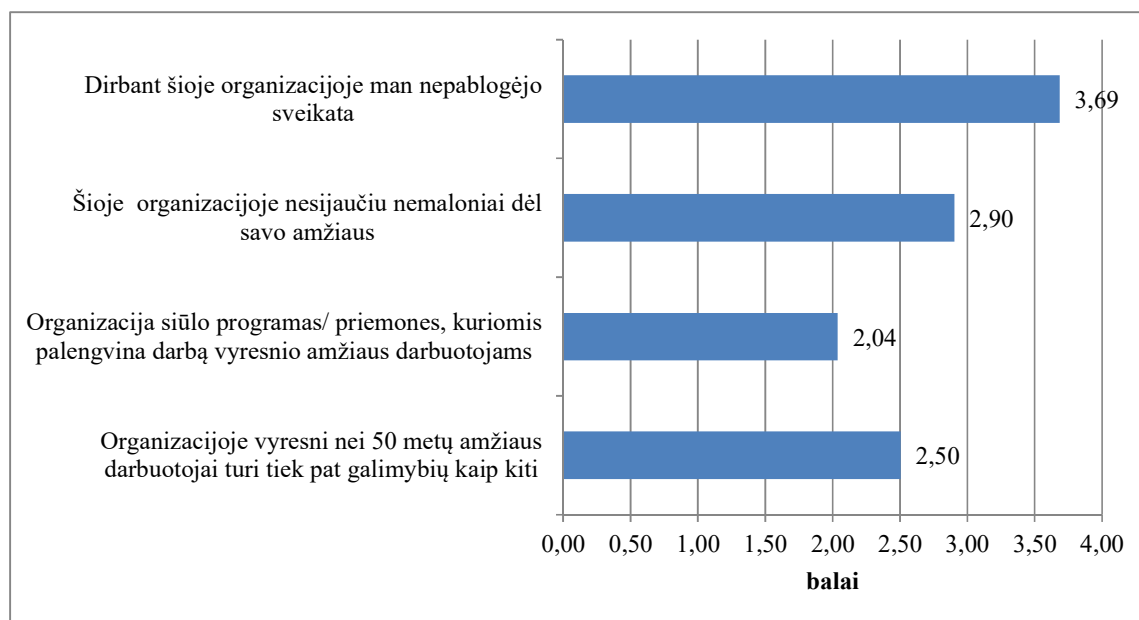
Vidutiniškai išreikštas emocinis įsipareigojimas (vidurkis 3,06 balų), tad nežymiai didesnė dalis respondentų jaučia emocinį ryšį su organizacija, tikėtina, joje jaučiasi pakankamai gerai, ir tai lemia jų norą dirbti organizacijoje. Silpniausiai išreikštas normatyvinis įsipareigojimas (vidurkis 2,98 balų); dalis, apie 40 proc. respondentų sieja savo darbą organizacijoje su moraliniais įsipareigojimais, pareigos jausmu, etiško elgesio suvokimu, tačiau šios vertybės, tikėtina,

peržiūrimos per praktiškumo prizmę, dėl to reiškiasi ne itin stipriai.

4.3. Organizacinių veiksmų poveikio vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui rezultatai

Toliau tyrimo metu vertinta, kokie respondentų tarpe yra būdingi *organizacinio įsipareigojimo organizaciniai veiksniai* ir koks jų poveikis vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

Kalbant apie diskriminacijos ir streso dėl amžiaus veiksnį, pusė respondentų pritaria teiginiui, jog jog vyresni nei 50 metų amžiaus darbuotojai turi mažiau galimybių organizacijoje nei jaunesni darbuotojų (tam pritaria 50,5 proc.), 22,8 proc. respondentų mano, jog galimybės nesiskiria (vidurkis 2,5) (18 pav.).

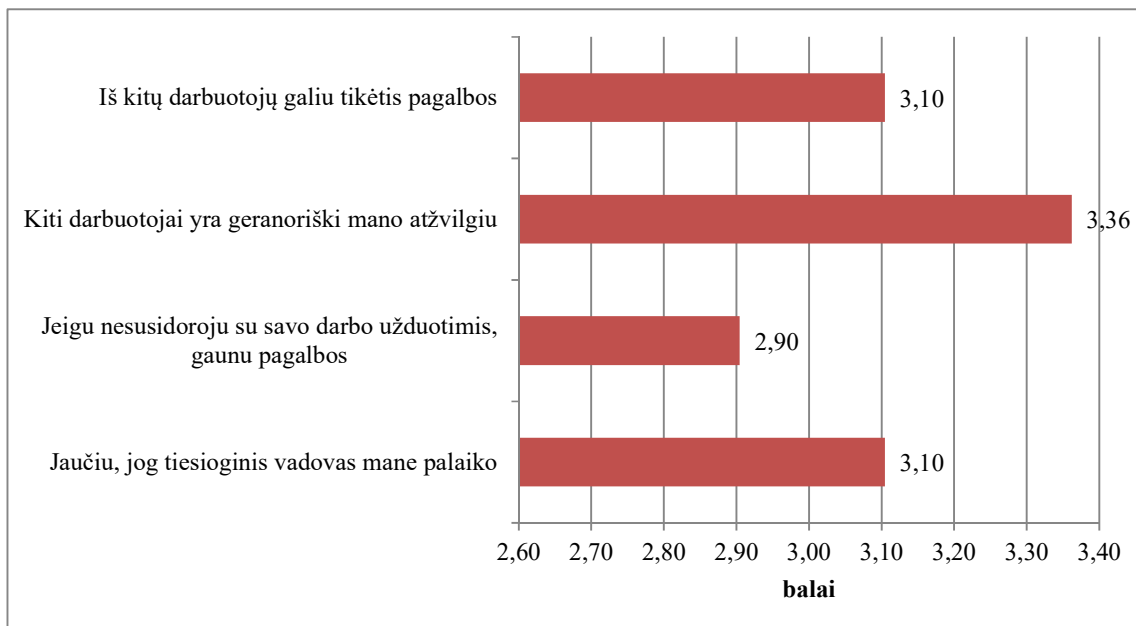


18 pav. Patiriamos diskriminacijos ir streso susijusio su amžiumi raiška (balai)

Organizacijose reta praktika, kad būtų taikomos priemonės, kurios palengvina darbą vyresniems darbuotojams – jog tokios priemonės teikiamos nurodo vos 6,7 proc., 75,2 proc. teigia, jog neteikiamos, 18 proc. nėra tuo tikri (vidurkis 2,04). Dalis respondentų patiria tam tikrą stresą, nemalonų jausmą dėl vyresnio amžiaus (taip nurodė 32,4 proc., tai neigė 30,5 proc., neutraliai vertinio 37,1 proc.; vidurkis 3,9). Tačiau organizacijoje patiriamo streso neigiamą poveikį sveikatai įžvelgia tik gana nedidelė, 13,4 proc. tiriamųjų dalis, tai neigia 59 proc., 27,6 proc. nėra tikri (vidurkis 3,69). Tad svarbus veiksnys, jog pusė respondentų mano, jog vyresnio amžiaus darbuotojai jų organizacijose turi vis mažiau galimybių, ir jog trečdalis nurodo, jog dėl savo amžiaus jaučiasi organizacijoje nemaloniai.

Toliau vertinta, kokį vadovybės ir kitų darbuotojų palaikymą organizacijoje darbuotojai patiria. Vadovų palaikymas vertinamas vidutiniškai: vadovų palaikymą jaučia daugiau respondentų (viso 33,3 proc.) negu jo nejaučia (viso 30,6 proc.), neutraliai tai vertina 37,1 proc. (vidurkis 3,10). Gauti vadovo pagalbos pavyksta tik ketvirtadaliui respondentų (vidurkis 2,90; 26,6 proc. teigia, jog

pagalbos iš vadovo gauna, 34,3 proc. teigia, jog negauna, 39 proc. vertina neutraliai) (19 pav.).

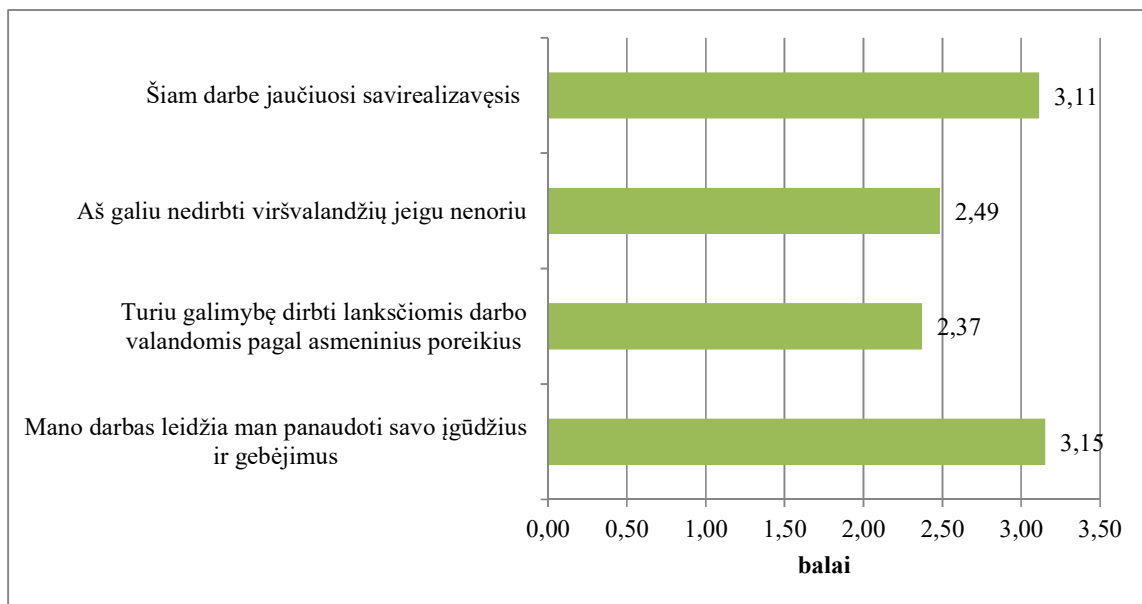


19 pav. Respondentų patiriamo kolegų ir vadovų palaikymo darbovietėse raiška (balai)

Kolegų palaikymas vertinamas taip pat vidutiniškai, tiesa, iš kolegų pagalbos gauna daugiau respondentų negu iš vadovų (vidurkis 3,10; 36,2 proc. teigia, jog tokios pagalbos gauna, 28,6 proc. teigia, jog negauna, 35,2 proc. vertina neutraliai). Kolegų geranoriškumas vertinamas gana gerai (vidurkius 3,36; viso 47,7 proc. teigia, jog kolegą geranoriški, 22,8 proc. tai neigia, 29,5 proc. vertina neutraliai).

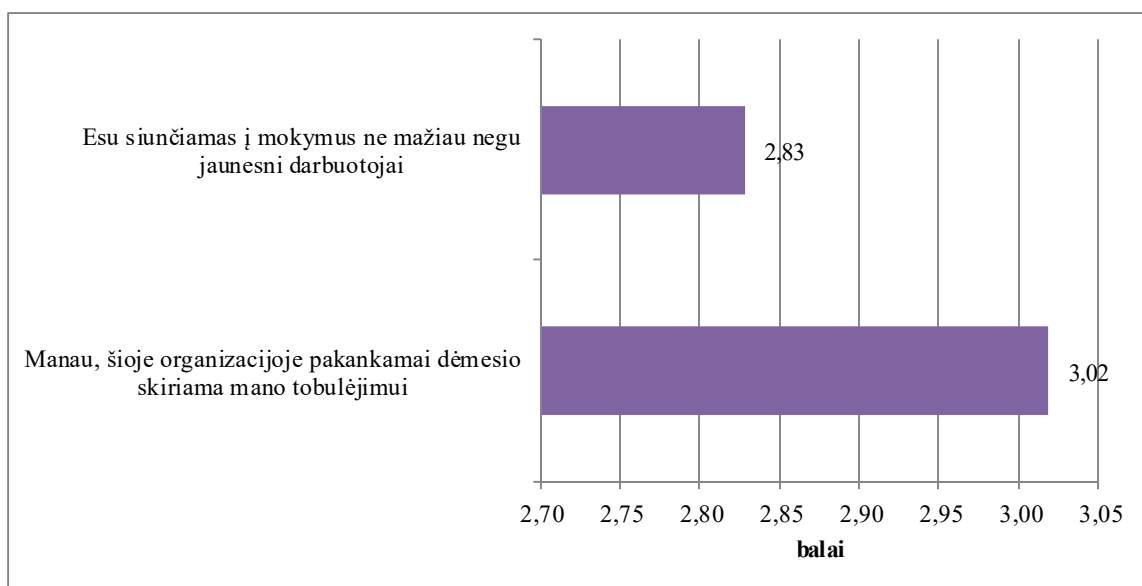
Su darbo turiniu siejamos savirealizacijos galimybės vertinamos geriau nei vidutiniškai: tai kiek respondentai jaučiasi save realizavę darbe (vidurkis 3,11; Tam pritaria 42,9 proc., savirealizacijos nejaučia 29,5 proc., neutraliai vertina 28,6 proc.), ir tai kiek darbas leidžia respondentams panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus (vidurkis 3,15; 45,7 proc. teigia, jog darbas leidžia panaudoti savo įgūdžius, 31,4 proc. vertina neigiamai, 21,9 proc. neutraliai) (20 pav.).

Tačiau darbo lankstumo galimybės yra menkos: tik 17,2 proc. respondentų turi galimybę dirbti lanksčiomis darbo valandomis pagal asmeninius poreikius, tokios galimybės neturi 64,1 proc. (vidurkis 2,37); 21,9 proc. gali nedirbti viršvalandžių jeigu to nenori, 57,1 proc. atsisakyti jų negali (vidurkis 2,49).



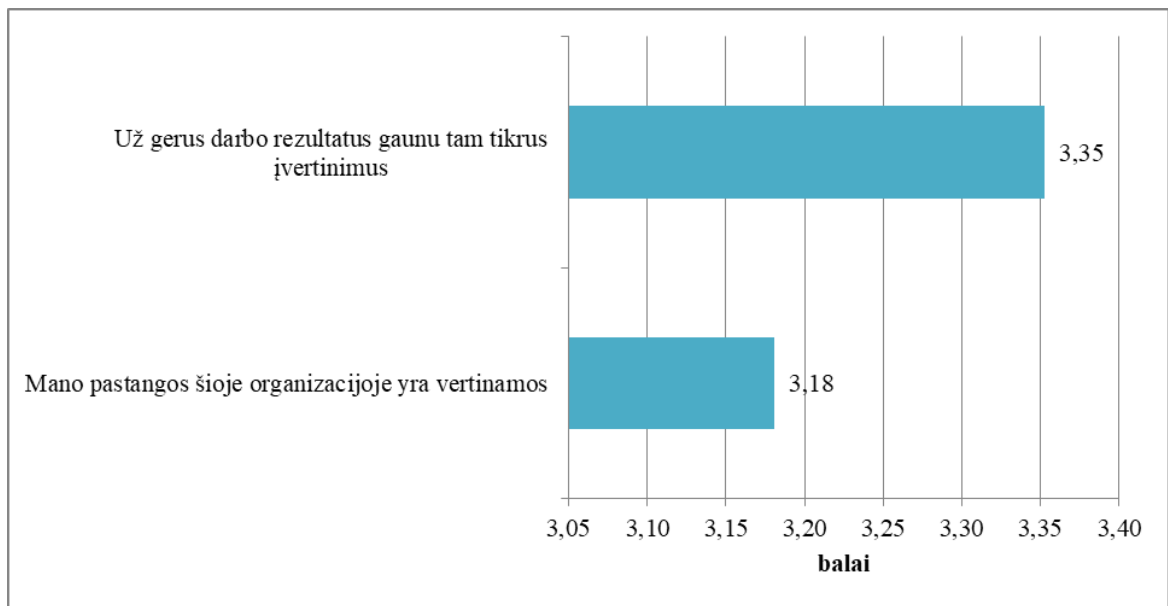
20 pav. Respondentų pasitenkinimo darbo turiniu raiška (balai)

Įtraukimo į mokymus raiška pateikta 21 paveiksle. Vidutiniškai vertinama, kiek organizacijose skiriama dėmesio respondentų ugdymui (vidurkis 3,02; 31,4 proc. respondentų teigia, jog jų ugdymui skiriama pakankami dėmesio, 31,4 proc. tai neigiam, 37,2 proc. vertina neutraliai). Bet gana maža respondentų dalis nurodo, jog jie siunčiami į mokymus ne mažiau negu jaunesni kolegos (vidurkis 2,83; 28,6 proc. teigia, jog siunčiami ne mažiau negu jaunesni darbuotojai, 38,1 proc. teigia, jog mažiau, 33,3 proc. vertina neutraliai).



21 pav. Respondentų įtraukimo į mokymus organizacijoje raiška (balai)

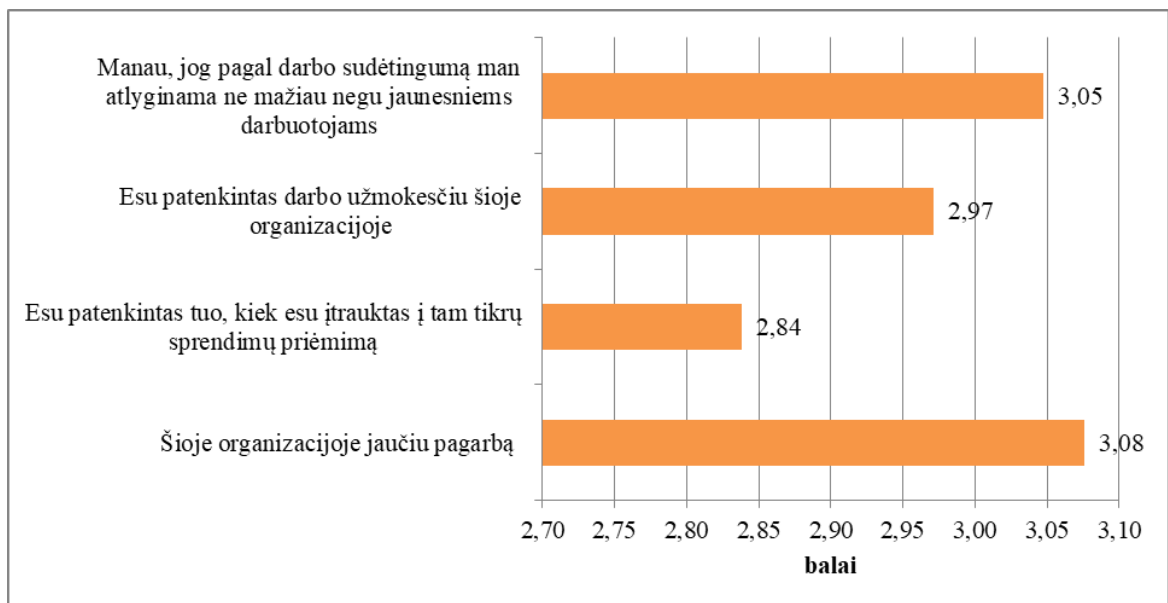
Pasitenkinimas darbuotojų veiklos vertinimu respondentų tarpe stipresnis negu vidutinis (22 pav.).



22 pav. Respondentų veiklos vertinimo raiška (balai)

Pusė respondentų (50,5 proc.) teigia, jog už gerus darbo rezultatus gauna tam tikrus įvertinimus, 25,7 tai neigia, 23,8 proc. vertina neutraliai. Beveik pusė (4,8 proc.) teigia, jog jų pastangos organizacijose yra vertinamos, 33,3 proc. tai neigia, 21,9 proc. vertina neutraliai (vidurkis 3,18).

Emocinio ir finansinio atlygio veiksnių raiška vertinama nevienareikšmiškai (23 pav.).



23 pav. Respondentų gaunamo emocinio ir finansinio atlygio raiška (balai)

Jaučiančiųjų pagarbą savo atžvilgiu organizacijose (41 proc.) yra daugiau negu tokios pagalbos nejaučiančių (35,2 proc.; likę 23,8 proc. vertina neutraliai) (vidurkis 3,08). Tačiau pasitenkinimas įtraukimo į sprendimus lygiu yra gana žemas (vidurkis 2,84; 31,4 proc. tuo patenkinti, 41 proc. nepatenkinti, 27,6 proc. vertina neutraliai). Pasitenkinimas darbo užmokesčiu yra kiek mažesnis nei vidutinis (vidurkis 2,84; tuo patenkinti 31,4 proc., nepatenkinti 35,3 proc., 33,3 proc. vertina

neutraliai), o darbo užmokesčio teisingumas, t.y. kad darbo užmokestis už tokį darbą ne mažesnis negu jaunesnių kolegų, vertinamas vidutiniškai (vidurkis 3,05; 41 proc. diskriminacijos pagal amžių neįžvelgia, 37,1 proc. įžvelgia, 21,9 proc. nėra tikri).

Atlikta koreliacinė analizė vertinant, kaip susiję atskirų organizacinių veiksnių raiška ir organizacinio įsipareigojimo tipų raiška respondentų tarpe. Koreliacinės analizės rezultatai, vertinant tik jų sąsajas su organizacinio įsipareigojimo tipais (8 lentelė) rodo, jog esama statistiškai reikšmingų sąsajų tarp keturių organizacinių veiksnių ir emocinio įsipareigojimo, o su tęstiniu ir normatyviniu įsipareigojimu susiję po du organizacinius veiksnius.

8 lentelė. Koreliacijos koeficiento r reikšmės vertinant organizacinių veiksnių sąsajas su organizacinio įsipareigojimo tipais (sudaryta autorės)

Organizaciniai veiksniai	Emocinis įsipareigojimas		Tęstinis įsipareigojimas		Normatyvinis įsipareigojimas	
	r	p	r	p	r	p
Diskriminacijos ir streso dėl amžiaus nebuvimas	0,532*	0,002	0,153	0,354	-0,047	0,645
Vadovų palaikymas	0,793*	0,0012	0,103	0,319	0,613*	0,0003
Kolegų palaikymas	0,241	0,079	-0,043	0,576	0,001	0,659
Darbo turinys	0,314	0,065	0,529*	0,003	0,739*	0,0001
Įtraukimas į mokymus	0,199	0,092	0,145	0,119	0,157	0,099
Veiklos vertinimas	0,611*	0,001	-0,098	0,569	0,108	0,369
Emocinis atlygis	0,724*	0,0001	0,119	0,245	0,203	0,047
Finansinis atlygis	0,227	0,061	0,814*	0,0001	0,089	0,639

*-statistiškai reikšmingos sąsajos

Taigi kaip rodo tyrimo rezultatai, emocinis įsipareigojimas susijęs su daugiausia organizacinių veiksnių: su diskriminacijos dėl amžiaus nebuvimu (koreliacijos koeficientas $r=0,523$, $p<0,005$), vadovų palaikymu ($r=0,793$, $p<0,05$, vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys), darbuotojo pajautimu, jog jo veikla yra vertinama ($r=0,611$, $p<0,05$, vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys), jaučiamu emociniu atlygiu ($r=0,724$, $p<0,05$, stiprus koreliacinis ryšys). Taigi emocinis įsipareigojimas labiausiai susijęs su emociniu atlygiu ir vadovų palaikymu.

Tęstinis įsipareigojimas susijęs su darbo turiniu ($r=0,529$, $p<0,05$, vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys), finansiniu atlygiu ($r=0,814$, $p<0,05$, labai stiprus koreliacinis ryšys). Taigi tęstinis įsipareigojimas labiausiai susijęs su finansiniu atlygiu.

Normatyvinis įsipareigojimas yra vidutiniškai stipriai susijęs su vadovų palaikymu ($r=0,613$, $p<0,05$), ir stipriai susijęs su darbo turiniu ($r=0,739$, $p<0,05$). Taigi normatyvinis įsipareigojimas labiausiai susijęs su darbo turiniu.

Atlikta regresinė analizė, įtraukiant tik koreliuojančius kintamuosius, vertinant, kiek organizaciniai veiksniai, koreliuojantys su organizacinio įsipareigojimo tipais, daro jiems įtaką. ANOVA modelio rodikliai ir beta koeficientai apibūdinantys ryšį tarp emocinio įsipareigojimo ir diskriminacijos dėl amžiaus nebuvimo, vadovų palaikymo, darbuotojo veiklos vertinimo, emocinio atlygio pateikti 9 lentelėje. Taikant Stepwise būdą, diskriminacijos dėl amžiaus nebuvimas ir veiklos vertinimas buvo

eliminuoti kaip mažai susiję veiksniai, tad jie į tolimesnę analizę neįtraukti.

9 lentelė. Organizacinių veiksmų (nepriklausomų kintamųjų) įtakos emociniam įsipareigojimui (priklausomas kintamasis) regresinės analizės rodikliai (sudaryta autorės)

Nepriklausomi kintamieji	ANOVA		Beta koeficientai	(Const)
	R ₂	p		
Vadovų palaikymas	0,576	0,0001	0,251	2,116
Emocinis atlygis			0,117	

Taigi regresinės analizės rezultatai rodo, jog vadovų palaikymo ir emocinio atlygio bendros įtakos emociniam įsipareigojimui modelis yra statistiškai patikimas ($p=0,0001$) ir reikšmingas ($R^2=0,576$), t.y. šie veiksniai leidžia patikimai prognozuoti emocinio įsipareigojimo lygį 57,6 proc. atvejų.

Vertinant, kiek tęstinį įsipareigojimą veikia darbo turinys ir finansinis atlygis, pagal Stepwise metodiką darbo turinio veiksnys eliminuotas kaip nereikšmingas. ANOVA modelio, kuriame vertinama kaip finansinis atlygis lemia tęstinį įsipareigojimą, rodikliai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Organizacinio veiksnio – finansinio atlygio (nepriklausomojo kintamojo) įtakos tęstiniam įsipareigojimui (priklausomas kintamasis) regresinės analizės rodikliai (sudaryta autorės)

Nepriklausomas kintamasis	ANOVA		Beta koeficientai	(Const)
	R ₂	p		
Finansinis atlygis	0,663	0,0001	0,292	2,319

Taigi regresinės analizės rezultatai rodo, jog finansinio atlygio įtakos tęstiniam įsipareigojimui modelis yra statistiškai patikimas ($p=0,0001$) ir reikšmingas ($R^2=0,663$), t.y. šis veiksnys leidžia patikimai prognozuoti tęstinio įsipareigojimo lygį 66,3 proc. atvejų.

Vertinant, kiek normatyvinį įsipareigojimą veikia darbo turinys ir vadovų palaikymas, pagal Stepwise metodiką vadovų palaikymo veiksnys eliminuotas kaip nereikšmingas. ANOVA modelio, kuriame vertinama kaip darbo turinys lemia normatyvinį įsipareigojimą, rodikliai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Organizacinio veiksnio – darbo turinio (nepriklausomojo kintamojo) įtakos normatyviam įsipareigojimui (priklausomas kintamasis) regresinės analizės rodikliai (sudaryta autorės)

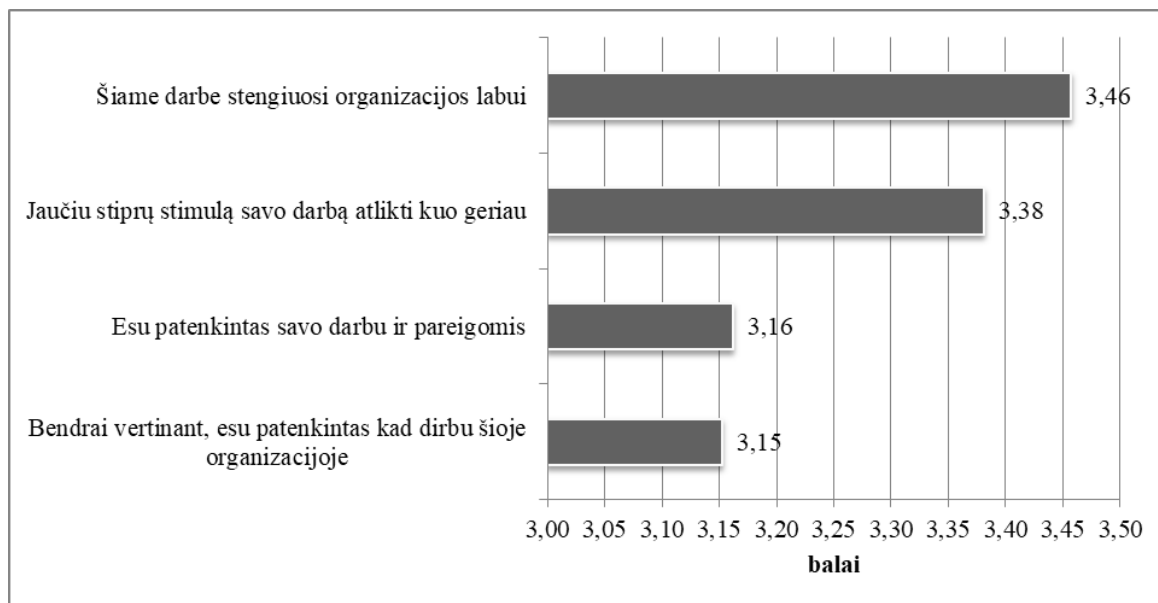
Nepriklausomas kintamasis	ANOVA		Beta koeficientai	(Const)
	R ₂	p		
Darbo turinys	0,546	0,0001	0,344	1,958

Taigi regresinės analizės rezultatai rodo, jog darbo turinio įtakos normatyviam įsipareigojimui modelis yra statistiškai patikimas ($p=0,0001$) ir reikšmingas ($R^2=0,546$), t.y. šis veiksnys leidžia patikimai prognozuoti normatyvinio įsipareigojimo lygį 54,6 proc. atvejų.

Tad atlikta analizė patvirtina, jog organizaciniai veiksniai, tokie kaip darbo turinys, finansinis atlygis, emocinis atlygis daro įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

4.4. Asmeninių veiksnių poveikio vyresnio amžiaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui rezultatai

Vertinant *asmeninius veiksnius*, pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos raiška pateikta 24 pav.



24 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos raiška (balai)

Galima pastebėti, jog pasitenkinimas darbiu ir darbo motyvacija yra stipresni nei vidutiniai, darbo motyvacija stipriau išreikšta negu pasitenkinimas darbu. Savo darbu ir pareigomis patenkinti 42,9 proc. respondentų, nepatenkinti 29,5 proc. (neutraliai vertina 27,6 proc.) (vidurkis 3,16). Darbu būtent toje organizacijoje patenkinti 46,7 proc. respondentų, nepatenkinti 34,3 proc., neutraliai vertina 19 proc. (vidurkis 3,15).

Savo pastangas organizacijos labui pabrėžia viso 54,2 proc. respondentų, o 22,9 proc. teigia, jog organizacijos labui nesistengia, 22,9 proc. Vertina neutraliai (vidurkis 3,46). Stiprų stimulą savo darbą atlikti kuo geriau jaučia viso 50,4 proc. respondentų, 21 proc. tokio stimulo nejaučia, 28,6 proc. vertina neutraliai.

Organizacinio įsipareigojimo skirtumai pagal demografinius veiksnius vertinti taikant Stjudento t-testą. Nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų pagal lytį, išsilavinimą. Lygintos išsilavinimo grupės (turintys aukštąjį išsilavinimą ir neturintys), pagal amžių (50-55 m., kurių buvo 45 asmenys, ir vyresnių, kurių buvo 60 asmenų)

Tačiau nustatyta, jog 50-55 m. respondentams (n=45) labiau būdingas tęstinis įsipareigojimas (vidurkis 3,67) negu visiems kitiems respondentams (n=60; vidurkis 3,21) ($t=4,15$, $l_{s}=104$, $p=0,0012$). Tęstinis įsipareigojimas būdingesnis respondentams, kurie turi finansinių įsipareigojimų arba išlaikomų asmenų (n=49, vidurkis 3,54) negu tiems, kurie neturi arba nenurodė (n=56, vidurkis 3,19) ($t=2,98$, $l_{s}=104$, $p=0,0142$).

Nustatyta, jog emocinis įsipareigojimas skiriasi pagal darbuotojų darbo stažą, vertinant esamoje organizacijoje dirbančius iki 6 metų (n=41), ir dirbančius ilgiau negu 6 metai (n=64). Dirbantys ilgiau negu 6 metai turi stipresnę emocinį įsipareigojimą (vidurkis 3,21) negu dirbantys trumpiau

(vidurkis 2,85) ($t=3,12$, $l/s=104$, $p=0,002$).

Rezultatai taip pat rodo, jog normatyvinis įsipareigojimas skiriasi pagal organizacijos tipą. Nustatyta, jog valstybės/ savivaldybės institucijose ir biudžetinėse įstaigose dirbantieji ($n=50$) turi stipresnį normatyvinį įsipareigojimą (vidurkis 3,23) negu dirbantys verslo įmonės ir NVO ($n=55$; vidurkis 2,75) ($t=3,45$, $l/s=104$, $p=0,0017$).

Finansinių įsipareigojimų turėjimas, organizacijos tipas vertinama pagal nominalines skales, jos į koreliacinę – regresinę analizę neįtrauktos. Amžius ir darbo stažas vertinama pagal intervalines skales, jos traukiamos į koreliacinę – regresinę skalę, suteikiant skaitines reikšmes (1- mažiausių skaičių intervalas, ir t.t. didėjančia tvarka).

Atlikta koreliacinė analizė vertinant, kaip susiję respondentų pasitenkinimo darbu, motyvacijos darbu raiška, respondentų amžius ir darbo stažas bei organizacinio įsipareigojimo tipų raiška respondentų tarpe. Koreliacinės analizės rezultatai, vertinant tik jų sąsajas su organizacinio įsipareigojimo tipais pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. Koreliacijos koeficiento r reikšmės vertinant asmeninių veiksnių sąsajas su organizacinio įsipareigojimo tipais (sudaryta autorės)

Asmeniniai veiksniai	Emocinis įsipareigojimas		Tęstinis įsipareigojimas		Normatyvinis įsipareigojimas	
	r	p	r	p	r	p
Pasitenkinimas darbu	0,819*	0,0001	0,746*	0,0001	0,329	0,051
Darbo motyvacija	0,715*	0,001	0,614*	0,0012	0,517*	0,012
Amžius	0,124	0,243	-0,518*	0,001	0,047	0,723
Darbo stažas	0,693*	0,0013	0,720*	0,147	0,109	0,524

*-statistiškai reikšmingos sąsajos

Tyrimo rezultatai rodo, jog emocinis įsipareigojimas susijęs su pasitenkinimu darbu ($r=0,819$, $p<0,05$, labai stiprus koreliacinis ryšys), darbo motyvacija ($r=0,718$, $p<0,05$, stiprus koreliacinis ryšys), darbo stažu ($r=0,693$, $p<0,05$, stiprus koreliacinis ryšys).

Tęstinis įsipareigojimas susijęs su pasitenkinimu darbu ($r=0,746$, $p<0,05$, stiprus koreliacinis ryšys), darbo motyvacija ($r=0,61$; $p<0,05$, vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys), amžiumi ($r=-0,518$, $p<0,05$, vidutiniškai stiprus neigiamas koreliacinis ryšys, t.y. tiriamųjų imtyje jaunesnis amžius lemtų aukštesnį tęstinį įsipareigojimą), stažas ($r=0,720$; $p<0,05$, stiprus koreliacinis ryšys).

Normatyvinis įsipareigojimas susijęs su darbo motyvacija ($r=0,517$, $p<0,05$, vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys)

Atlikta regresinė analizė, įtraukiant tik koreliuojančius kintamuosius, vertinant, kiek šie asmeniniai veiksniai, koreliuojantys su organizacinio įsipareigojimo tipais, daro jiems įtaką. ANOVA modelio rodikliai ir beta koeficientai apibūdinantys ryšį tarp emocinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu, darbo motyvacijos ir darbo stažo. Taikant Stepwise būdą, darbo stažo veiksnys eliminuoti kaip mažai susiję veiksniai (13 lentelė).

13 lentelė. Asmeninių veiksnių (nepriklausomų kintamųjų) įtakos emociniam įsipareigojimui (priklausomas kintamasis) regresinės analizės rodikliai (sudaryta autorės)

Nepriklausomi kintamieji	ANOVA		Beta koeficientai	(Const)
	R ₂	p		
Pasitenkinimas darbu	0,591	0,00012	0,342	1,1145
Darbo motyvacija			0,271	

Taiga regresinės analizės rezultatai rodo, jog stipresni pasitenkinimas darbu ir darbo motyvacija lemia didesnę emocinį įsipareigojimą, šis modelis yra statistiškai patikimas ($p=0,00012$) ir reikšmingas ($R^2=0,591$), t.y. šie veiksniai leidžia patikimai prognozuoti emocinio įsipareigojimo lygį 59,1 proc. atvejų.

Toliau vertinta, kaip pasitenkinimas darbu, darbo motyvacija, darbo stažas ir amžius lemia tęstinį įsipareigojimą. ANOVA modelio statistiniai rodikliai pateikti 14 lentelėje. Pagal Stepwise metodą, motyvacija darbu ir amžius buvo eliminuota kaip nereikšmingas veiksnys.

14 lentelė. Asmeninių veiksnių (nepriklausomų kintamųjų) įtakos tęstiniam įsipareigojimui (priklausomas kintamasis) regresinės analizės rodikliai (sudaryta autorės)

Nepriklausomi kintamieji	ANOVA		Beta koeficientai	(Const)
	R ₂	p		
Pasitenkinimas darbu	0,536	0,0014	0,342	1,634
Stażas			0,147	

Taigi regresinės analizės rezultatai rodo, jog stipresnis pasitenkinimas darbu ir didesnis darbo stažas didesnę tęstinį įsipareigojimą, šis modelis yra statistiškai patikimas ($p=0,0014$) ir reikšmingas ($R^2=0,536$), t.y. šie veiksniai leidžia patikimai prognozuoti tęstinio įsipareigojimo lygį 53,6 proc. atvejų. Regresinės analizės rezultatai nepatvirtino darbo motyvacijos įtakos normatyviniam įsipareigojimui, jo reikšmingumas per žemas, nes $R^2=0,267 < 0,45$.

4.5. Apibendrinti tyrimo rezultatai ir diskusija

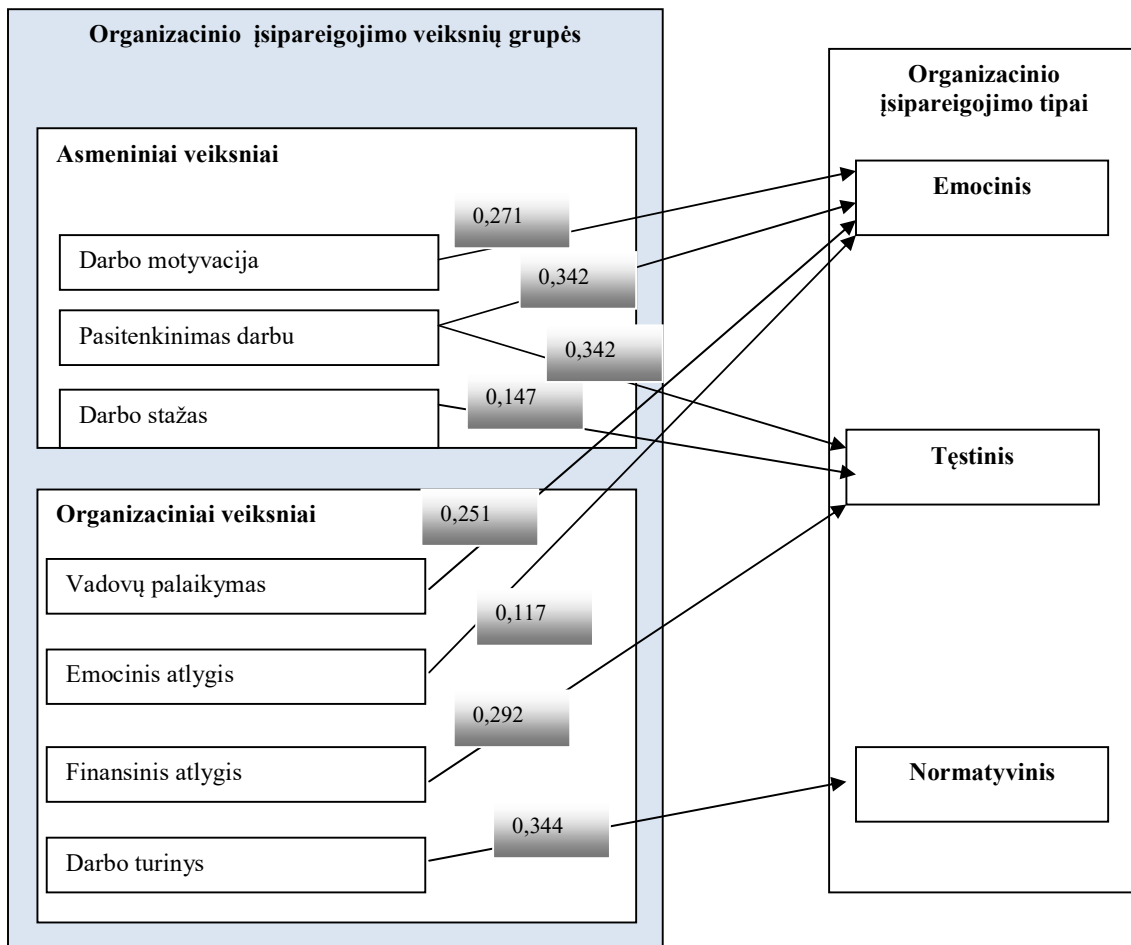
Apibendrinus išnagrinėtus tyrimo rezultatus galima teigti, jog nustatytas vidutinis emocinio organizacinio įsipareigojimo lygis (vidurkis=3,06 iš 5 balų), stipresnis nei vidutinis tęstinio įsipareigojimo lygis (vidurkis=3,44 iš 5 balų), vidutinio, bet silpniau išreikštas negu emocinis įsipareigojimas – normatyvinio įsipareigojimo lygis (vidurkis =2,98 iš 5 balų). Šiuos tyrimų rezultatus galima palyginti su ankstesnių mokslinių tyrimų, kuriuose buvo analizuotas vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygis, rezultatais. Woods’as ir kt. (2012) nustatė, jog bendroje tiriamųjų grupėje, įtraukiant įvairaus amžiaus darbuotojus, stipriausiai reiškiasi emocinis įsipareigojimas (vidurkis 4,04), antroje vietoje normatyvinis įsipareigojimas (vidurkis 3,6), trečioje vietoje tęstinis įsipareigojimas (3,4), tačiau vyresnių nei 60 m. amžiaus darbuotojų tarpe stipriausiai reiškiasi tęstinis įsipareigojimas (vidurkis 3,9). Tad šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai patvirtina ir Woods’as ir kt. (2012) tyrimo rezultata, jog vyresnio amžiaus darbuotojams svarbus tęstinis įsipareigojimas, suvokiant, kokius praradimus darbuotojas patirs jeigu neteks darbo vietos, bei prastesniu darbo alternatyvų prieinamumo vertinimu.

Diskienės ir Tamoševičienės (2014) atlikto tyrimo rezultatai apklausiant pedagogus rodo, jog normatyvinis įsipareigojimas yra stipresnis negu tęstinis. Reikia atkreipti dėmesį, jos Diskienės

ir Tamoševičienės (2014) tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus pedagogai, didesnė dalis – jaunesni negu 50 metų. Galima daryti prielaidą, jog su darbo vietos netekimu susijusių praradimų suvokimas stiprėja su amžiumi. Be to, šių tyrimų rezultatus galima sieti ir su darbo vietos specifika.

Zeffane (2009) tyrė darbuotojų organizacinę išsipareigojimą pagal bendrą skalę, t.y. neskirstė pagal organizacinio išsipareigojimo tipus. Šis autorius nustatė, jog darbuotojams būdingas vidutinis darbuotojų išsipareigojimo lygis. Tad galima teigti, jog vidutinis organizacinio išsipareigojimo lygis yra būdingas įvairaus amžiaus darbuotojams.

Remiantis šiame darbe atlikto tyrimo rezultatais, patikrinamas teorinis modelis ir jis pakoreguojamas pagal tyrimo rezultatus, įtraukiant tik statistiškai reikšmingus rezultatus (25 pav.).



25 pav. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinę išsipareigojimą lemiančių veiksnų modelis tyrimo rezultatų pagrindu (sudaryta autorės)

Taigi tyrimo rezultatai patvirtina, jog asmeniniai veiksniai, tokie kaip pasitenkinimas darbu, darbo motyvacija, darbo stažas veikia organizacinę išsipareigojimą – emocinį ir tęstinį, bet neturi poveikio normatyviam išsipareigojimui. Tad kuo vyresnio amžiaus darbuotojas yra labiau motyvuotas dirbti organizacijos naudai, kuo jis labiau patenkintas savo darbu ir organizacija, tuo labiau darbuotojas jaučia stipresnę emocinį išsipareigojimą, siejamą su geresne psichologine savijauta organizacijoje bei stipresniais emociniais ryšiais su organizacija.

Pasitenkinimo darbu įtaka darbuotojų (įvairaus amžiaus) organizaciniam išsipareigojimui buvo

nustatyta ir kitų autorių tyrimuose. Diskienė ir Tamoševičienė (2014), tyrusios pedagogų organizacinį įsipareigojimą, nustatė, jog pasitenkinimas darbu koreliuoja su emociniu įsipareigojimu, tačiau koreliacijų su tęstiniu ir normatyviniu įsipareigojimu neaptikta, taigi pasitenkinimas darbu pagal šių autorių atlikto tyrimo rezultatus neturi jokios įtakos normatyviniam įsipareigojimui. Šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai panašūs tuo, jog taip pat patvirtina, jog pasitenkinimas darbu turi įtakos darbuotojų emociniam įsipareigojimui, bet skiriasi tuo, jog aptikta pasitenkinimo darbu įtaka ir tęstiniam įsipareigojimui. Šių tyrimo rezultatų skirtumus galėjo nulemti tai, jog pagal Diskienės ir Tamoševičienės (2014) tyrimo rezultatus tęstinis pedagogų įsipareigojimas yra silpnesnis nei vidutinis, t.y. silpnesnis nei pagal šiame darbe atlikto tyrimo rezultatus. Remiantis darbe atlikto tyrimo rezultatais tęstinis įsipareigojimas yra stipresnis negu emocinis; tikėtina, jog stipresnis pasitenkinimas darbu pastiprina ir tęstinį įsipareigojimą, t.y. dirbdami darbą, kuriuo darbuotojai yra patenkinti, stipriau jaučia, kokie būtų praradimai, jeigu tektų palikti darbo vietą.

Zeffane (2009), tyręs veiksnius, lemiančius darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, panašiai nustatė, jog darbuotojų įsipareigojimui reikšmingą ir statistiškai patikimą įtaką turi bendras pasitenkinimas darbu.

Tyrimo rezultatai taip pat patvirtina, jog tokie organizaciniai veiksniai kaip *darbo turinys, emocinis atlygis ir finansinis atlygis, vadovų palaikymas* turi įtakos visiems organizacinio įsipareigojimo tipams, ypač emociniam įsipareigojimui. Tad kuo stipresnį palaikymą ir dėmesingumą demonstruoja vadovas, kuo labiau darbuotojas jaučiasi vertinamas organizacijoje, tuo labiau darbuotojas jaučia stipresnį emocinį įsipareigojimą.

Kuo vyresnio amžiaus darbuotojas yra ilgiau išdirbęs organizacijoje ir kuo labiau jam patinka organizacija bei darbo vieta, bei kuo labiau jis patenkintas čia gaunamu darbo užmokesčiu bei jo teisingumu, tuo labiau jis suvokia savo praradimus siejamus su darbo organizacijoje praradimu, t.y. stipresnis jo tęstinis įsipareigojimas. Be kita ko, vidurkių analizė rodo, jog tęstinis įsipareigojimas reikšmingai skiriasi ir pagal tai, ar asmuo turi finansinių įsipareigojimų. Pastebėta, jog tęstinis įsipareigojimas labiau būdingas 50-55 m. amžiaus darbuotojas lyginant su vyresniais, bet šis ryšys nėra pakankamai reikšmingas, kad toks amžiaus skirtumas galėtų būti laikomas tęstinio įsipareigojimo stiprumo skirtumų priežastimi.

Normatyvinio įsipareigojimo stiprumas, kaip rodo tyrimo rezultatai, patikimai nulemiamas tik vieno organizacinio veiksnio, t.y. darbo turinio, t.y. kuo darbo turinys suteikia didesnes savirealizacijos galimybes bei labiau pritaikytas asmens poreikiams, tuo stipriau asmuo vertina savo kaip lojalus darbuotojo pareigas. Vidurkių analizė papildomai atskleidė, jog normatyvinis įsipareigojimas būdingas viešajame sektoriuje dirbantiems darbuotojams – tiek viešojo valdymo institucijose, tiek biudžetinėse įstaigose.

Zeffane (2009) tyrė ir organizacinius veiksnius, lemiančius darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, tiesa, į tyrimo imtį įtraukė įvairaus amžiaus darbuotojus; vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinis įsipareigojimas čia nebuvo išskirtas. Šis autorius taip pat nustatė kai kurių organizacinių veiksnių įtaką: **ugdymo (kiek darbuotojai juo patenkinti), komunikacijos ir paramos iš vadovų ir kolegų pusės veiksnius**. Kaip rodo šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai, **paramos iš vadovų ir kolegų pusės** veiksniai svarba organizaciniam įsipareigojimui pasitvirtino, o **ugdymo** (įtraukimo į mokymus) veiksnys su organizaciniu įsipareigojimu nekoreliavo. Šiame darbe gautus tyrimo

rezultatus galėjo paveikti tas faktas, jog tiriamieji įtraukimo į mokymus veiksnio raišką vertino tik vidutiniškai, ir jog didelė dalis tiriamųjų į mokymus įtraukiami ne taip aktyviai kaip jaunesnio amžiaus darbuotojai- vidutiniai ir silpnesni nei vidutiniai vertinimai galėjo nulemti ir statistinius ryšius tarp šių vertinimų bei organizacinio įsipareigojimo tipų.

Hennekam'as ir Herrbach'as (2013) atlikę vyresniojo amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnių tyrimą nustatė, jog emocinį organizacinį įsipareigojimą lemia darbo turinys, emocinis atlygis (pripažinimas, pagarba). Emocinio atlygio ir emocinio įsipareigojimo sąsajos buvo patvirtintos ir šiame darbe atliktame tyrime, nustatyta, jog emocinis atlygis veikia emocinio įsipareigojimo lygį. Tačiau pagal šiame darbe atlikto tyrimo rezultatus, darbo turinys patikimai veikia tik normatyvinį įsipareigojimą, o Hennekam'as ir Herrbach'as (2013) tyrė tik veiksnius susijusius su emociniu organizaciniu įsipareigojimu.

Rabla ir Triana (2013) tyrimo rezultatai rodo, jog vyresnio amžiaus darbuotojų emocinį įsipareigojimą teigiamai veikia diskriminacijos dėl amžiaus nebuvimas darbo vietoje. Šiame darbe tyrimo rezultatai parodė, jog emocinis įsipareigojimas vidutiniškai stipriai koreliuoja su diskriminacijos nebuvimu (tuo, jog darbuotojas nejaučia streso darbo vietoje dėl savo amžiaus), tačiau koreliacinė analizė nepatvirtino, jog tokios diskriminacijos nebuvimas iš tiesų lemia didesnį emocinį įsipareigojimą.

Khan'as ir kt. (2015) tyrimo rezultatai rodo, jog ugdytas, finansinis ir emocinis atlygis, komandinis darbas ir bendravimas tarp darbuotojų ir vadovų turi teigiamos įtakos emociniam organizaciniam įsipareigojimui. Palyginę darbuotojų iki 50 m. ir daugiau negu 50 metų rezultatus, autoriai nustatė, jog vyresnių nei 50 metų darbuotojų emocinį organizacinį įsipareigojimą labiausiai lemia atlygis. Atlygio, ypač emocinio, svarbą patvirtina ir šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai.

Palyginus su kituose moksliniuose tyrimuose aptinkamais tyrimų rezultatais galima teigti, jog šiame darbe atliktas tyrimas suteikia naujų žinių apie vyresnio mažiaus darbuotojų tęsinį, normatyvinį įsipareigojimą ir veiksnius, kurie šiuos įsipareigojimo tipus sustiprina. Pažymėtina, jog kai kurios ankstesniuose tyrimuose (Khan ir kt., 2015; Hennekam, Herrbach, 2013) tirtas tik emocinis įsipareigojimas ir jį lemiantys veiksniai, o vyresnio mažiaus darbuotojų normatyviniam tęstiniam įsipareigojimui dėmesio trūko. Tuo tarpu šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai, kurie rodo, jog tęstinį vyresnio mažiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą stiprina finansinis atlygis (ir jo teisingumas amžiaus aspektu), o normatyvinį įsipareigojimą teigiamai veikia darbuotojo realizaciją įgalintis darbo turinys, yra naudingi praktiniu požiūriu.

Reikia įvertinti kai kuriuos šio darbo tyrimo ribotumus. Tyrimo imties ribotumas lemia, jog tyrimo rezultatai interpretuoti tyrimo imtis ribose, bet jų negalima priskirti visai šalies vyresniojo amžiaus darbuotojų populiacijai. Kad aptikslinti tendencijas plačiojoje visuomenėje, reikėtų atlikti plataus masto tyrimus, įtraukiant apie 400 tyrimo imties narių.

Palyginus šio tyrimo rezultatus su kitų autorių atliktais tyrimais taip pat galima teigti, jog platesnio masto tyrimus vertėtų atlikti skirtingo tipo organizacijose, nes darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksniai gali skirtis pagal organizacijų tipą (pvz., Diskienė ir Tamoševičienė (2014) identifikavo stiprų normatyvinį įsipareigojimą pedagogų tarpe, neskirstant pagal amžių).

Rabla ir Triana (2013), Khan'o ir kt. (2015) tyrimo rezultatai rodo, jog vyresnio amžiaus darbuotojų emocinis įsipareigojimas aukštesnis negu jaunesnių darbuotojų – t.y. didėjant darbuotojų amžiui

statistiškai reikšmingai didėja ir emocinis įsipareigojimas. Remiantis šiame darbe atlikto tyrimo rezultatais to teigti negalima, nes į tyrimo imtį įtraukti tik vyresnio mažiaus darbuotojai. Tikslinga būtų ir atlikti platesnio masto tyrimus, įtraukiant skirtingo amžiaus darbuotojus, ir nustatyti kiek skiriasi pagal amžiaus grupes emocinio, tęstinio, normatyvinio organizacinio įsipareigojimo raiška, bei kokie veiksniai lemia organizacinį įsipareigojimą atskirose darbuotojų amžiaus grupėse.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimų problematiką pagrindžia tai, jog ankstesni vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimų rezultatai tik fragmentiškai atskleidžia vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo veiksnius. Iš ankstesnių mokslinių tyrimų lieka neaišku ir kaip organizacinio įsipareigojimo veiksniai vyresnio amžiaus darbuotojų tarpe susiję su skirtingais organizacinio įsipareigojimo tipais.
2. Teoriniu požiūriu, organizacinis įsipareigojimas yra identifikavimasis su organizacija ir jos tikslais, siekis joje dirbti ir veikti jos labui; tai apima darbuotojo pasirengimą dėti daugiau pastangų, norą pasilikti organizacijoje, organizacijos tikslų ir vertybių priėmimą, emociškai palankų darbuotojo požiūrį į organizaciją, organizacijos gerovės siekimą savo darbu. Literatūroje dažniausiai minimi organizacinio įsipareigojimo tipai – emocinis (siejamas su psichologiniu komfortu organizacijoje), tęstinis (siejamas su ekonominių ir kitų praradimų darbą praradus suvokimu), normatyvinis (siejamas su pareigos, etikos, moralės veiksniais). Ankstesnių tyrimų pagrindu išskiriami vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo asmeniniai ir organizaciniai veiksniai.
3. Parengtas teorinis vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių modelis, apimantis vyresnio amžiaus asmeninius (šeimyninės padėties, finansinių įsipareigojimų nulemtas sėslumas, darbo stažas, motyvacija dirbti, pasitenkinimas darbu) bei organizacinius (darbuotojo patiriamas stresas ir diskriminacija dėl amžiaus (organizacinį įsipareigojimą veikia neigiamai), vadovų ir kolegų parama, darbo turinys, įtraukimas į mokymus, darbuotojų veiklos vertinimas bei su tuo siejamas pripažinimas ir pagarba, finansinis atlygis (organizacinį įsipareigojimą veikia teigiamai) veiksnius. Modelyje daroma prielaida, jog atskiri veiksniai skirtingai veikia atskirus organizacinio įsipareigojimo tipus (emocinį, tęstinį, normatyvinį).
4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, jog tiriamųjų tarpe stipriausiai iš visų organizacinio įsipareigojimo tipų reiškiasi tęstinis įsipareigojimas (lygis aukštesnis nei vidutinis, didesnė dalis respondentų suvokia savo gaunamą ekonominį stabilumą organizacijoje, rizikas, jog alternatyvų gali nebūti arba jos gali būti prastesnės). Vidutiniškai išreikštas emocinis įsipareigojimas (nežymiai didesnė dalis respondentų jaučia emocinį ryšį su organizacija), silpniau išreikštas normatyvinis įsipareigojimas (mažiau nei pusė respondentų sieja savo darbą organizacijoje su moraliniais įsipareigojimais). Pusė respondentų mano, jog vyresnio amžiaus darbuotojai jų organizacijose turi vis mažiau galimybių, trečdalis darbe dėl savo amžiaus jaučiasi nemaloniai. Asmeniniai veiksniai - pasitenkinimas darbu, darbo motyvacija, darbo stažas - statistiškai patikimai veikia emocinį ir tęstinį organizacinį įsipareigojimą. Organizaciniai veiksniai - darbo turinys, emocinis atlygis ir finansinis atlygis, vadovų palaikymas – statistiškai patikimai veikia emocinį, tęstinį, normatyvinį įsipareigojimą. Kuo vyresnio amžiaus darbuotojas labiau motyvuotas dirbti organizacijos naudai, kuo labiau patenkintas savo darbu, kuo stipresnį palaikymą jaučia iš vadovo pusės ir jaučiasi vertinamas, tuo stipresnis jo emocinis įsipareigojimas. Kuo vyresnio amžiaus darbuotojas yra ilgiau dirbęs organizacijoje ir kuo labiau patenkintas darbu bei gaunamu darbo užmokesčiu, tuo stipresnis tęstinis įsipareigojimas. Kuo darbo turinys suteikia didesnes savirealizacijos galimybes bei labiau pritaikytas asmens poreikiams, tuo stipresnis vyresnio amžiaus darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teikti šias rekomendacijas darbdaviams dėl būdų, kaip stiprinti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą:

- 1) Vadovams teikti palaikymą vyresnio amžiaus darbuotojams, kreipiant jų adaptacijai, savirealizacijai, savijautai darbo vietoje ne mažesnę dėmesį negu jaunesniems darbuotojams.
- 2) Organizacijose eliminuoti diskriminaciją amžiaus pagrindu, kuri gali pasireikšti tuo, jog yra skirtingai vertinami atskirų amžiaus grupių darbuotojų veiklos pasiekimai, vyresniems darbuotojams mokamas mažesnis darbo užmokestis, jie mažiau įtraukiami į mokymus. Personalo valdymo sprendimai turi būti grindžiami objektyviais darbuotojo efektyvumo, rezultatų, darbo vietos specifikos kriterijais.
- 3) Užtikrinti teisingą darbo apmokėjimą darbuotojams nepriklausomai nuo jų amžiaus; darbo apmokėjimas turi būti susietas su darbuotojų vertinimo rezultatais, darbo turiniu. Galima teikti tam tikras papildomas materialines naudas didėjant darbuotojų darbo stažui, tačiau darbuotojų finansinis atlygis negali būti mažinamas dėl to, kokio amžiaus jie yra.
- 4) Vertinti visų amžiaus grupių darbuotojų kompetencijas vienodai, ir taikyti vienodą politiką dėl darbuotojų siuntimo į mokymus priklausomai nuo kompetencijos ir jos trūkumo, neskirstant pagal amžių.
- 5) Darbuotojų materialinių ir nematerialinių įvertinimų (padėkos, premijos ir kt.) sistema turi būti taikoma vienoda visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo amžiaus.
- 6) Skatinti ilgesnę karjerą organizacijoje, teikiant paskatas už darbo stažą: priedus prie darbo užmokesčio, premijas už didelį stažą, padėkas. Šios priemonės gali būti suderinamos ir su darbuotojų vertinimo sistema, t.y. netikslinga skirti, jeigu darbuotojas vertinamas prastai, netobulina kompetencijos.
- 7) Rūpintis vyresnio amžiaus darbuotojų savirealizacija darbo vietoje, svarstant su darbuotoju galimybes, kaip darbo turinį praturtinti, ypač orientuojantis į jo kompetencijas, kvalifikacijas ir galimybes kompetencijas kuo geriau panaudoti. Galimos taikyti darbo praturtinimo priemonės: darbo rotacija, sudėtingesnių užduočių skyrimas ir horizontalios atsakomybės didinimas, darbo užduočių keitimas.
- 8) Vyresnio amžiaus darbuotojams, kurie turi sveikatos problemų, pagal organizacijos galimybes siūlyti lankstesnes darbo formas: darbas iš namų, nuotolinis darbas; lankstesnės darbo valandos.
- 9) Atsižvelgiant į tai, jog dalyje organizacijų vyresnio amžiaus darbuotojai yra tik vidutiniškai patenkinti darbu ir turi tik vidutinį organizacinį įsipareigojimą, organizacijose atlikti tyrimus, vertinti veiksnius, kurie lemia skirtingo amžiaus darbuotojų pasitenkinimą darbu, ir priimti personalo valdymo sprendimus (darbo vietos pritaikymas, darbo turinys, emocinis ir materialinis atlygis, ugdymas) atsižvelgiant į skirtingų amžiaus grupių poreikius, jeigu tokie pasireiškia. Priimant tokius sprendimus darbuotojai negali būti diskriminuojami bloginant jų padėtį pagal amžių, bet sprendimai, palengvinantys tam tikrų darbuotojų amžiaus grupių padėtį organizacijoje, yra tikslingi.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Agarwal, P., & Sajid, S. M. (2017). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Public and Private Sector Employees. *Journal of Management Research (09725814)*, 17(3), 123–136
2. Ahuja, K. K., Padhy, P., & Srivastava, G. (2018). Performance Appraisal Satisfaction & Organizational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(4), 675–692.
3. Anderson, D. & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: the importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13-18
4. Armstrong-Stassen, M. & Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 419-437.
5. Bala, I., Saini, R., & Goyal, B. B. (2019). A study of quality of work life and organizational commitment. *International Journal of Social Sciences Review*, 7(3), 334–341.
6. Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., & Situmorang, M. (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 869–888.
7. Barling, J., Clegg, S. R., & Cooper, C. L. (2008). *he SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume Two: Macro Approaches*. SAGE.
8. Brimeyer, T., Perrucci, R., & Wadsworth, S. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511-530.
9. Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
10. Celis, N. J. (2018). Compliance Theory: A Case Study Approach in Understanding Organizational Commitment. *DLSU Business & Economics Review*, 27(2), 88–118.
11. Chai-Amonphaisal, K. & Ussahawanitchakit, P. (2008). Roles of human resource practices and organizational justice in affective commitment and job performance of accountants in Thai firms. *Review of Business Research*, 8(2), 47-58.
12. Chen, J., Silverthorne, C. & Hung, J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), 242-249.
13. Chiu, W. Y. B. & Fai Ng F. (2015). Enhancement of organizational commitment through propensity to trust. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22 (3), 272-294.
14. Čepinskis, J. ir Kanišauskaitė, V. (2009). Visuomenės senėjimo iššūkių valdymo prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 49, 19-35.
15. Da Camara, N., Dulewicz, V. & Higgs, M. (2015). Exploring the Relationship between Perceptions of Organizational Emotional Intelligence and Turnover Intentions amongst Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *New Ways of Studying Emotions in Organizations (Research on Emotion in Organizations, Vol. 11)*, Emerald Group Publishing Limited, p. 295-339.
16. Diskienė, D., ir Tamoševičienė, K. (2014). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir išitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai*, 69, 89-102.
17. Dominiak, V. (2004). Loyalty of doing good. *Human Resources (Отдел кадров)*, 11, 102-105.
18. Dromantienė, L., ir Kanaponienė, V. (2004). Demografinis senėjimas ir ES socialinė politika

- pagyvenusiems. *Socialinis darbas*, 3.
19. Elliott, A. C., & Woodward, W. A. (2007). *Statistical Analysis Quick Reference Guidebook: With SPSS Examples*. SAGE
 20. Fasbender, U. (2016). Stereotype, Prejudice, and Discrimination toward Older Workers: A Wind of Change?. Antoniou, A., Burke, R. and Cooper, S. (Ed.) *The Aging Workforce Handbook*, Emerald Group Publishing Limited, p. 159-183.
 21. Felstead, A., Duncan, G., Green, F. & Zhou, Y. (2010). Employee involvement, the quality of training and the learning environment: an individual analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 21 (10), 1667-1688.
 22. Gomes, M. L., & Bittencourt B. A. V. (2019). Climbing the Ladder of Performance: Are Psychological Contract and Organizational Commitment Steps? *BAR - Brazilian Administration Review*, 16(1), 1–22
 23. Hennekam, S., & Herrbach, O. (2013). HRM practices and low occupational status older workers. *Employee Relations*, 35 (3), 339-355.
 24. Hornung, S., Rousseau, D.M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 655-664.
 25. Huey Y. L. & Zaman, B. A. K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (1), 53-86.
 26. Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35 (2), 190-216.
 27. Yamada, Y., Sugisawa, H., Sugihara, Y., & Shibata, H. (2005). Factors relating to organizational commitment of older male employees in Japan. *Journal Of Cross-Cultural Gerontology*, 20(3), 181–190.
 28. Yeandle, S. (2005). *Older Workers and Work–Life Balance*. New York: Joseph Rowntree Foundation.
 29. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo išipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (22), 6-14.
 30. Khan F., Talat A., & Azar S. (2015). Organizational Factors and Affective Commitment: Moderating Role of Employees' Age. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 30 (2), 405-419.
 31. Kim S. H., Laffranchini G., Wagstaff M. F. ir Jeung, W. (2017). Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (1), 45-60.
 32. Krupickaitė, D. (2005). Demografinių socialinio lauko įtampų kaitos tendencijos Lietuvoje. *Geografija*, 41 (1), 11–16.
 33. Kumpikaitė V. ir Rupšienė K. (2008). Darbuotojų išipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 374-380.
 34. Mäcken, J. (2019). Work stress among older employees in Germany: Effects on health and retirement age. *PLoS ONE*, 14(2), 1–13.
 35. Man, G.-M., & Man, M. (2018). Competence of Older Employees. *Buletin Stiintific*, 23(2), 89–93.

36. Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
37. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52.
38. Molodchik, M., & Molodchik, N. (2015). Developing employee commitment through organizational and motivational mechanisms. *УѢКС*, 4 (76), 1-24.
39. Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R. M. (2013). *Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
40. Nguyen, T.N. & Mai, K.N. (2014). Factors Affecting Employees' Organizational Commitment—A Study of Banking Staff in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 2 (1), 7-11.
41. Niehaus, R.J. & Price, K.F. (2012). *Human Resource Strategies for Organizations in Transition*. London: Springer Science & Business Media.
42. Pathardikar, A. & Sahu, S. (2011). Implications of the Organization Cultural Antecedents on Organizational Commitment A Study in Indian Public Sector Units. *Global Business Review*, 12, 431-446.
43. Pociūtė, B., ir Bulotaitė, L. (2012). Universiteto studentų įsipareigojimas profesijai: sąsajos su asmenybės bruožais ir pasitenkinimu studijomis. *Acta paedagogica Vilnensia*, 29, 111-122.
44. Rabl, T. (2010). Age, Discrimination, and Achievement Motives: A Study of German Employees. *Personnel Review*, 39, 448–467.
45. Rabla, T., & Triana, M. C. (2013). How German employees of different ages conserve resources: perceived age discrimination and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (19), 3599-3612.
46. Rahman, S., Islam, M., Ahad A. A. & Sumardi, W. (2018). Empirical investigation of the relationship between organizational factors and organizational commitment in service organizations. *Journal of Strategy and Management*, 11(3), 418-431.
47. Rego, A., Pina E. Cunha, M. & Souto, S. (2007). Workplace Spirituality, Commitment, and Self-Reported Individual Performance. *Management Research*, 5(3), 163-183.
48. Runeson-Broberg, R., du Prel, J. B., Westerholm, P., ir kt. (2017). Age-related associations between work over-commitment and zest for work among Swedish employees from a cross-sectional and longitudinal perspective, *Work (Reading, Mass.)*, 57(2), 269–279.
49. Scott, K.A., Heathcote, J.M., & Gruman, J.A. (2011). The Diverse Organization: Finding Gold at the End of the Rainbow. *Human Resource Management*, 50, 735–755.
50. Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., Surachman, S., & Irawanto, D. W. (2017). Employees Performance; Leadership, Organizational Commitment and Trust. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 281–288.
51. Sikorska-Simmons, E. (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontologist*, 45 (2), 196–205.
52. Smirnova, V.V. (2008). Organizational adherence as a characteristic of reference relations in organization. *Filos*, 2 (8), 243-246.
53. Soltani, M., & Hajikarimi, A. A. (2016). A cross-level model of organizational commitment

- antecedents. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 383–405.
54. Stankūnienė, V., Jasilionis, D. ir Baublytė, M. (2014). Lietuvos demografinis kelias: praeities ir lyginamoji perspektyvos. Lietuvos demografinės raidos pagrindiniai bruožai pastarųjų kelių dešimtmečių laikotarpiu. *Demografija visiems*, 1, 2 – 8.
55. Starnes, B. J., & Truhon, S. A. (2010). *Organizational commitment*. ASQ Press.
56. Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2009). Employee organizational commitment: The influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2494-2516.
57. Woods, S A., Poole R., & Zibarras L. D. (2012). Employee Absence and Organizational Commitment Moderation Effects of Age. *Journal of Personnel Psychology* 11(4), 199–203.
58. Van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19 (1), 47-60.
59. van Dam, K. van Vuuren, T., & Kemps, S. (2017). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2449–2472.
60. Veress, Z. E., & Gavreliuc, A. (2018). Organizational Commitment, Organizational Justice and Work Satisfaction: A Comprehensive Model in a Romanian Organizational Setting. *Romanian Journal of Psychology*, 20(2), 60–69.
61. Visagie C.M ir Steyn C. (2011). Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 1-20.
62. Wong, A., & Tong, C. (2014). Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4, 66-96.
63. Zeffane, R. (2009). Pride and Commitment in Organizations: Exploring the Impact of Satisfaction and Trust Climate. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 51, 163-177.
64. Zhuang X., Jianmu Y., ir Pengju W. (2017) Psychological Contract and Turnover Intention of Dispatched Employees: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. 56, 19-43.
65. Липатов, С.А., & Синчук, Х. И. (2015). Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций). *Организационная психология*, 4, 91-101

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. LR Statistikos departamentas. (2019). *Rodiklių duomenų bazė*. Prieiga per internetą: <www.stat.gov.lt>. Žiūrėta 2019 m. liepos 14 d.
2. Europos Komisija (2005). Komisijos komunikatas - Žalioji knyga „Demografiniai pokyčiai skatina naują kartų vienybę“, Prieiga per internetą: <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c08260e4-6f8e-47cd-aece-03b57715189b/language-lt>>. Žiūrėta 2019 m. spalio 5 d.

PRIEDAS

1 priedas. Apklausos anketa

Gerb. Respondente,

šio tyrimo tikslas - Ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinį išipareigojimą lemiančius veiksnius. Tyrimą atlieka KTU magistrantė Laima Dumbliauskienė. Garantuojau Jūsų duomenų anonimiškumą ir konfidencialumą bei tyrimo rezultatų panaudojimą tik moksliniais tikslais, rengiant magistro baigiamąjį darbą. Jeigu turite klausimų, prašau kreiptis elektroniniu paštu laima.dumbliauskiene@gmail.com.

Vertinant Jūsų patirtį dirbant šioje organizacijoje, kiek pritariate šiems teiginiams:

		Visiškai pritariu	Labiau pritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Labiau nepritariu	Visiškai nepritariu
1	Būčiau laimingas, -a, jeigu galėčiau praleisti likusį karjeros laiką šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Mėgstu diskutuoti apie šią organizaciją su nepriklausančiais jai žmonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Aš jaučiu, jog šios organizacijos problemos – tai ir mano problemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Manau, kad ir prie kitos organizacijos galėčiau taip priprasti, kaip prie šitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Šioje organizacijoje nesijaučiu kaip šeimos narys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Ši organizacija man asmeniškai labai daug reiškia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Aš nejaučiu, kad tinku šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Aš nebijočiau išeiti iš šio darbo neturėdamas kitos darbo vietos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Man būtų labai sunku dabar palikti šią organizaciją, net jeigu norėčiau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Mano gyvenime daug kas sutriktų, jeigu išeičiau iš organizacijos dabar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Nepatirčiau didelių materialinių praradimų jeigu išeičiau iš šios organizacijos dabar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Šiuo metu ir noriu, ir yra būtina man man likti šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Jaučiu, kad turiu mažai galimybių svarstyti išeiti iš šios organizacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Jei palikčiau šią organizaciją, pagrindinė pasekmė būtų kitų alternatyvų trūkumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Visiškai pritariu	Labiau pritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Labiau nepritariu	Visiškai nepritariu
16	Viena pagrindinių priežasčių, kodėl vis dar dirbu šioje organizacijoje, jog išėjimas man reikštų asmeninės naudos paaukojimą – kita organizacija nesuteiktų man visų privalumų, kuriuos gaunu čia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Manau, jog šiais laikais žmonės keičia darbovietes per dažnai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Netikiu, kad žmogus privalo visada būti lojalus savo darbovietai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Dažnas darbovietės keitimas man neatrodo neetiškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl dirbu šioje organizacijoje - tai, jog lojalumas man yra svarbus bei jaučiu moralinį įsipareigojimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Jeigu gaučiau geresnio darbo pasiūlymą, jausčiau, jog yra neteisinga išeiti iš šios organizacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Aš buvau mokytojas, jog lojalumas organizacijai, kurioje dirbu, yra vertybė.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Kai žmonės pasilikdavo vienoje organizacijoje didžiąją savo karjeros dalį, buvo daug geriau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Nemanau, kad šiais laikais svarbu priklausyti kažkokiai organizacijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Jaučiu, kad organizacijoje vyresni nei 50 metų amžiaus darbuotojai turi vis mažiau galimybių					
26	Organizacija siūlo programas/ priemones, kuriomis palengvina darbą vyresnio amžiaus darbuotojams					
27	Šioje organizacijoje nuolat jaučiuosi nemaloniai dėl savo amžiaus					
28	Dirbant šioje organizacijoje man pablogėjo sveikata					
29	Jaučiu, jog tiesioginis vadovas mane palaiko					
30	Jeigu nesusidoraju su savo darbo užduotimis, gaunu pagalbos iš vadovo					
31	Kiti darbuotojai yra geranoriški mano atžvilgiu					
32	Iš kitų darbuotojų galiu tikėtis pagalbos					
33	Mano darbas leidžia man panaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus					
34	Turiu galimybę dirbti lanksčiomis darbo valandomis pagal asmeninius poreikius					
35	Aš galiu nedirbti viršvalandžių jeigu nenoriu					
36	Šiam darbe jaučiuosi savirealizavęsis					

		Visiškai pritariu	Labiau pritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Labiau nepritariu	Visiškai nepritariu
37	Manau, šioje organizacijoje pakankamai dėmesio skiriama mano tobulėjimui					
38	Esu siunčiamas į mokymus ne mažiau negu jaunesni darbuotojai					
39	Mano pastangos šioje organizacijoje yra vertinamos					
40	Už gerus darbo rezultatus gaunu tam tikrus įvertinimus					
41	Šioje organizacijoje jaučiu pagarbą					
42	Esu patenkintas tuo, kiek esu įtrauktas į tam tikrų sprendimų priėmimą					
43	Esu patenkintas darbo užmokesčiu šioje organizacijoje					
44	Manau, jog pagal darbo sudėtingumą man atlyginama ne mažiau negu jaunesniems darbuotojams					
45	Bendrai vertinant, esu patenkintas kad dirbu šioje organizacijoje					
46	Esu patenkintas savo darbu ir pareigomis					
47	Jaučiu stiprų stimulą savo darbą atlikti kuo geriau					
48	Šiame darbe stengiuosi organizacijos labui					

Atsakykite į keletą klausimų apie Jus:

49	Jūsų šeimyninė padėtis	Vedęs/ gyvenu su partneriu, -e Gyvenu vienas, -a Vienas, -a auginu nepilnamečius vaikus Negaliu atsakyti
50	Ar turite ilgalaikių finansinių įsipareigojimų ir arba išlaikomų šeimos narių?	<input type="radio"/> Taip <input type="radio"/> Ne <input type="radio"/> Negaliu atsakyti
51	Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje	<input type="radio"/> Iki 1 metų <input type="radio"/> Nuo 1 iki 3 metų <input type="radio"/> Nuo 3 iki 6 metų <input type="radio"/> Nuo 6 iki 10 metų <input type="radio"/> Daugiau nei 10 metų
52	Jūsų lytis	<input type="radio"/> Moteris <input type="radio"/> Vyras
53	Jūsų išsilavinimas	<input type="radio"/> Vidurinis <input type="radio"/> Profesinis <input type="radio"/> Aukštesnysis <input type="radio"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="radio"/> Aukštasis universitetinis
54	Jūsų amžius	<input type="radio"/> 50-55 m. <input type="radio"/> 56-60 m. <input type="radio"/> 61-65 m. <input type="radio"/> Daugiau nei 66 m.

55	Jūsų darbovietės tipas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verslo įmonė ○ Viešojo valdymo (valstybinė/ savivaldybės) institucija/ įstaiga ○ Biudžetinė organizacija (švietimo, sveikatos priežiūros, kultūros ir kt.) ○ Nevyriausybinių organizacija
56	Jūsų pareigybės organizacijoje	<ul style="list-style-type: none"> ○ Darbininkas ○ Tarnautojas / specialistas ○ Žemesniojo/ viduriniojo lygmens vadovas ○ Aukščiausiojo lygmens vadovas