



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbuotojų asmeninių vertybių įtaka organizaciniam įsipareigojimui

Magistro baigiamasis projektas

Jolita Beliauskaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbuotojų asmeninių vertybių įtaka organizaciniam įsipareigojimui

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Jolita Beliauskaitė

Projekto autorė

**Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-
Valiūnienė**

Vadovė

Doc. dr. Jurga Duobienė

Recenzentė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jolita Beliauskaitė

Darbuotojų asmeninių vertybių įtaka organizaciniam įsipareigojimui

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Jolita Beliauskaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Beliauskaitė, Jolita. Darbuotojų asmeninių vertybių įtaka organizaciniam įsipareigojimui. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: organizacinis įsipareigojimas, asmeninės vertybės, emocinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas, Schwartz'o asmeninės vertybės.

Kaunas, 2021. 86 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Organizacinis įsipareigojimas yra vienas iš svarbiausių organizacinių sąvokų, nes tai tiesiogiai veikia organizacijos rezultatus ir efektyvumą. Ištirta, kad organizacinis įsipareigojimas turi reikšmingą ryšį su apyvarta, produktyvumu ir pasitenkinimu bei lojalumu organizacijai (Gangai, Agrawal, 2015). Organizacinis įsipareigojimas yra darbuotojų noras skirti savo pastangas ir lojalumą socialinei sistemai – organizacijai (Lapointe ir kt., 2018). Prisirišimas prie socialinių santykių sistemos darbe gali pagerinti darbuotojų elgesį, kuris užtikrintų, kad jie dirbtų geriau ir siektų savo tikslų (Jayaweera, 2015; Platis ir kt., 2014). O patys pasiekimai darbe yra laikomi svarbiais organizacijos sėkmės parametrais ir yra kaip vienas iš būdų ieškant novatoriškos organizacijos pažangumo krypties (Aboazoum ir kt., 2015). Darbuotojo organizacinį įsipareigojimą dažnu atveju veikia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, į kuriuos darbuotojas reaguoja ir atsako skirtingai. Reakcijas į tokius veiksnius dažnai lemia darbuotojo asmeninės vertybės (Arieli, Sagiv, Roccas, 2020). Kiekvienas darbuotojas įneša į organizaciją savo vertybes, kurios kuria bendrą organizacijos „veidą“ (Titov ir kt., 2013). Todėl itin svarbu užtikrinti, kad organizacinį įsipareigojimą skatinančios vertybės kurtų ir teisingą organizacijos įvaizdį.

Tyrimo objektas. Magistro baigiamojo projekto objektu yra laikoma asmeninių vertybių įtaka organizaciniam įsipareigojimui. **Tyrimo tikslas.** Šio baigiamojo projekto metu atlikus mokslinės literatūros analizę empiriniu tyrimu buvo siekiama atskleisti asmeninių vertybių įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

Tyrimo rezultatai. Tyrime dalyvavo 430 18 metų ir vyresni Lietuvoje dirbantys gyventojai. Tyrimui atlikti buvo taikomi šie metodai: Allen'o ir Meyer'io (1991) organizacinio įsipareigojimo klausimynas, kuris išskiria tris organizacinio įsipareigojimo tipus – emocinį, tęstinį ir normatyvinį ir Schwartz'o (2012) asmeninių vertybių klausimynas, kurį sudaro 57 vertybės, atspindinčios išplėstinį vertybių modelį. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų emociniam įsipareigojimui teigiamą įtaką daro tokios vertybės kaip dominavimo galia, įvaizdis, socialinis saugumas, tradicijos ir tolerancijos universalizmo vertybės. Tęstinį įsipareigojimą didina dominavimo galios, tradicijų ir nuolankumo vertybės, o normatyvinį įsipareigojimą – tik dominavimo galios ir tradicijų vertybės.

Beliauskaitė, Jolita. Influence of Employees' Personal Values on Organizational Commitment. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; **School of Economics and Business**, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: organizational commitment, personal values, affective commitment, continuous commitment, normative commitment, Schwartz's personal values.

Kaunas, 2021. 86.

Summary

The relevance of the topic. Organizational commitment is one of the most important organizational concepts because it directly affects an organization's performance and effectiveness. It has been investigated that organizational commitment has a significant relationship with turnover, productivity, satisfaction and loyalty to the organization (Gangai, Agrawal, 2015). Organizational commitment is the desire of employees to dedicate their efforts and loyalty to the social system - the organization (Lapointe et al., 2018). The attachment to a system of social relationships at work can improve employee behavior, ensuring that they work better and achieve their goals (Jayaweera, 2015; Platis et al., 2014). Also achievements are considered important parameters of organizational success and there is one of the ways to find an innovative direction to organization's progress (Aboazoum et al., 2015). An employee's organizational commitment is often affected by a variety of internal and external factors to which the employee reacts and responds differently. Reactions to such factors are often determined by an employee's personal values (Arieli et al., 2020). Each employee brings their values to the organization, which creates a common "face" for the organization (Titov et al., 2013). Therefore, it is crucial to ensure that the values that promote organizational commitment also create a fair image of the organization.

The object of the research. The object of the master's final project is considered to be the influence of personal values on organizational commitment. **The aim of the research.** An analysis of the scientific literature during this final project aimed to reveal the influence of personal values on organizational commitment.

The results of the research. The study involved 430 residents aged 18 and older working in Lithuania. The following methods were used in the study: Allen's and Meyer's (1991) organizational commitment questionnaire, which distinguishes three types of organizational commitment - emotional, continuous, and normative, and Schwartz's (2012) personal values questionnaire, which consists of 57 values reflecting an extended model of values. The results of the study showed that the emotional commitment of employees is positively influenced by values such as the power-dominance, face, security-societal, tradition and universalism-tolerance. Continuous commitment is enhanced by the values of power-dominance, tradition, and humility, and normative commitment is enhanced only by the values of power-dominance and tradition.

TURINYS

Lentelių sąrašas.....	7
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Asmeninių vertybių įtakos organizaciniam įsipareigojimui problemos analizė.....	11
2. Asmeninių vertybių įtakos organizaciniam įsipareigojimui teoriniai sprendimai.....	18
2.1 Įsipareigojimo organizacijoje teorinė analizė	18
2.1.1 Organizacinio įsipareigojimo samprata	18
2.1.2 Organizacinio įsipareigojimo modeliai	21
2.1.3 Organizacinio įsipareigojimo tyrimai.....	24
2.2 Darbuotojų asmeninių vertybių teorijų analizė.....	26
2.2.1 Asmeninių vertybių samprata.....	26
2.2.2 Asmeninių vertybių modeliai	31
2.2.3 Asmeninių vertybių tyrimai.....	36
2.3 Asmeninių vertybių įtakos organizaciniam įsipareigojimui tyrimo modelis.....	37
3. Asmeninių vertybių įtakos organizaciniam įsipareigojimui metodologija.....	39
3.1 Metodologiniai sprendimai	39
3.2 Klausimyno sudarymas.....	39
3.3 Kintamųjų transformacija	42
4. Asmeninių vertybių įtakos organizaciniam įsipareigojimui empirinis tyrimas ir diskusija	44
4.1 Respondentų profilis	44
4.2 Statistinė kintamųjų analizė	44
4.2.1 Matavimo skalių patikimumas ir normalumo tikrinimas	45
4.2.2 Aprašomoji analizė.....	47
4.2.3 Koreliacinė analizė	50
4.2.4 Regresinė analizė.....	57
4.2.5 Rezultatų aptarimas ir diskusija.....	62
Išvados ir rekomendacijos	66
Literatūros sąrašas	68
Priedai.....	80
1 priedas. Tyrimo anketa	80
2 priedas. Organizacinio įsipareigojimo aspektai ir matavimas	84
3 priedas. Asmeninės vertybės ir matavimas.....	85

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo teorijų raida	19
2 lentelė. Vertybių apibrėžimai pagal skirtingus autorius	27
3 lentelė. Skaitinių reikšmių interpretacija	40
4 lentelė. Vertybės ir jų grupės pagal žiedinę teoriją, apibrėžtos atsižvelgiant į jų motyvacinius tikslus.....	41
5 lentelė. Kintamųjų transformacija	42
6 lentelė. Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos	44
7 lentelė. Vidinio matavimo skalių suderinamumo tyrimo rezultatai	45
8 lentelė. Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai.....	46
9 lentelė. Ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo konstrukto.....	51
10 lentelė. Ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo ir asmeninių vertybių grupių konstrukto.....	51
11 lentelė. Ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo ir asmeninių vertybių konstrukto	53
12 lentelė. Ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo konstrukto ir socialinių-demografinių charakteristikų	55
13 lentelė. Ryšys tarp asmeninių vertybių grupių konstrukto ir socialinių-demografinių charakteristikų	55
14 lentelė. Ryšys tarp asmeninių vertybių konstrukto ir socialinių-demografinių charakteristikų ...	56
15 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (asmeninių vertybių įtaka emociniam įsipareigojimui) ...	58
16 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (asmeninių vertybių įtaka tęstiniam įsipareigojimui)	60
17 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (asmeninių vertybių įtaka normatyviam įsipareigojimui)	61

Paveikslų sąrašas

1 pav. Schwartz'o vertybių suskirstymas į grupes (sudaryta autorės pagal Schwartz, 2012)	36
2 pav. Tyrimo modelis.....	38
3 pav. Organizacinio įsipareigojimo konstrukto vidurkiai	48
4 pav. Atvirumo pokyčiams vertybių konstrukto vidurkiai.....	48
5 pav. Tobulėjimo vertybių konstrukto vidurkiai.....	49
6 pav. Konservatyvumo vertybių konstrukto vidurkiai.....	49
7 pav. Savęs peržengimo vertybių konstrukto vidurkiai	50
8 pav. Tarpinių vertybių konstrukto vidurkiai.....	50

Įvadas

Temos aktualumas. XXI amžiuje viena iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių vadovų atsakomybių yra suprasti veiksnius, kurie sukuria darbuotojų įsipareigojimą, ir tas žinias panaudoti darbuotojų išlaikymui ir produktyvumui skatinti (Steel ir kt., 2002). Todėl daugelio organizacijų vadovų dėmesio centre bei žmogiškųjų išteklių skyriuose organizacinio įsipareigojimo samprata vis plačiau vartojama kaip darbuotojų išlaikymo garantija (Idris, 2014).

Pats organizacinis įsipareigojimas yra asmens savirealizacijos pagrindas ir turi įtakos kitiems su darbu susijusiems rezultatams, tokiems kaip apyvarta, pravaikštos, pastangos darbe, darbo vaidmuo ir veikla (Jung, Yoon, 2012; Ghazzawi, 2008; Tuna ir kt., 2011). Neapibrėžtas ar dviprasmiškas darbo vaidmuo gali susilpninti įsipareigojimą organizacijai, o skatinimo galimybės gali arba sustiprinti, arba sumažinti organizacinį įsipareigojimą, priklausomai nuo to, kaip asmuo suvokia savo svarbą (Jung, Yoon, 2016).

Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra viena iš nuostatų, galinčių lemti aukštus rezultatus. Darbuotojai, kurie yra įsipareigoję savo organizacijai, daugiau stengiasi organizacijos vardu siekti jos sėkmės ir stengiasi pasiekti jos tikslus, misiją (Jafri, Lhamo, 2013). Tikimasi, kad darbuotojai, turintys aukštesnį įsipareigojimo laipsnį, bus labiau motyvuoti ir aktyviai veiks aukščiausiose veiklos srityse (Berberoglu, ir Secim, 2015).

Taigi darbo kokybė ir rezultatai yra vieni iš pagrindinių rodiklių vertinant organizacijos rezultatus ir reputaciją sparčiai besikeičiančioje darbo aplinkoje. Darbuotojai turi nuolat tobulinti savo žinias ir įgūdžius, kad išliktų kompetentingi ir konkurencingi darbuotojai. Tobulindami savo kompetencijas, darbuotojai geriau atlieka savo užduotis ir taip padeda organizacijai judėti pirmyn siekiant strateginių tikslų. Todėl darbuotojai yra vieni iš svarbiausių išteklių, lemiančių organizacijos sėkmę konkurencinėje aplinkoje. Tinkamai pasirūpinus žmogiškųjų išteklių valdymu, darbuotojų įsipareigojimas turi reikšmingą ryšį su apyvarta, produktyvumu ir pasitenkinimu bei lojalumu organizacijai (Gangai, Agrawal, 2015). Todėl darbdaviams itin svarbu žinoti veiksnius, galinčius turėti įtakos jų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

Darbuotojo organizacinį įsipareigojimą dažnu atveju veikia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, į kuriuos darbuotojas reaguoja ir atsako skirtingai. Reakcijas į tokius veiksnius dažnai lemia darbuotojo asmeninės vertybės. Jos dažnai numato konkretų darbuotojo elgesį bei sprendimus, todėl pačios vertybės yra glaudžiai susijusios su tuo, kaip darbuotojas siekia savo asmeninių bei organizacinių tikslų (Arieli ir kt., 2020). Įrodyta, kad vertybėmis pagrįsti konstruktai (pvz., darbo vertybės ir etika) kartu su susijusiu elgesiu yra visuotiniai pokyčių varikliai įvairiais lygmenimis. Žinios apie vertybių įtaką tiek individualiu, tiek grupės lygiu gali būti naudingos ir darbo vietoje, padedant vadovams suprasti ir nuspėti požiūrį, motyvacinį procesą ir svarbius organizacinius rezultatus (Meglino, Ravlin, 1998).

Asmeninės vertybės gali būti apibrėžiamos taikant tris etapus (Mashlah, 2015): 1) veiksmai – asmeninės vertybės atsispindi darbuotojo moralėje, nuostatose, elgesyje ir asmeninėse savybėse; 2) mąstymas – darbuotojai, vartodami aiškius prasmingus žodžius ir frazes, atskleidžia savo mintis ir suvokimą, kaip jie supranta juos supančią aplinką; 3) jausmai – asmeninės vertybės yra energijos šaltinis, kuris skatina ir tenkina jų poreikius. Taigi galima teigti, kad darbuotojų asmeninės vertybės

yra reikšmingos, nes jos turi esminį vaidmenį darbuotojui ir jos apibūdina, kaip jis mąsto, jaučiasi ir veikia darbo vietoje.

Todėl organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų asmenines vertybes, nes jos yra svarbios efektyviam organizacijos valdymui. Tyrimai apie organizacijos vertybių formulavimą ir jų derinimą su asmeninėmis darbuotojų vertybėmis bei jų orientaciją į rezultatus vis dažniau tampa ryšiu tarp organizacijos strategijų ir pokyčių valdymo (Jovovič, 2006 (cit. iš Gashi, Požega, Crnkovič, 2017)). Vadovai susiduria su iššūkiu suprasti darbuotojų vertybes ir taip geriau motyvuoti savo darbuotojus, o asmeninės vertybės vis labiau vertinamos kaip motyvatoriai, kuriuos reikia įgalinti. Sėkmingose organizacijose darbuotojai žino savo vertybes ir motyvus, kurie sutampa su organizacinėmis vertybėmis. Todėl vertybių valdymas reiškia įmonės organizacinės kultūros valdymą, kuris padeda stiprinti ir įkvėpti organizaciją, kad ji galėtų lengviau susidoroti su iššūkiais ir pokyčiais (Dolan, Garcia, 2002; Dolan ir kt., 2003 (cit. iš Gashi, Požega ir Crnkovič, 2017)).

Problema. Asmeninės vertybės turi įtakos darbuotojų elgesiui ir rezultatams organizacijoje. Tačiau mokslinėje literatūroje vertybių vaidmuo įsipareigojimui tirtas epizodiškai, todėl trūksta įžvalgų apie asmeninių vertybių įtaką organizaciniam įsipareigojimui, taigi keliamas klausimas – kokią įtaką organizaciniam įsipareigojimui turi asmeninės vertybės?

Darbo tikslas – atskleisti asmeninių vertybių įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

Uždaviniai:

1. atskleisti asmeninių vertybių įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui teoriniu lygmeniu;
2. parengti asmeninių vertybių įtakos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui tyrimo metodologiją;
3. atlikti asmeninių vertybių įtakos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui vertinimą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas, statistinių duomenų analizė.

1. Asmeninių vertybių įtakos organizaciniam įsipareigojimui problemos analizė

Kiekviena organizacija stengiasi būti nuosekli nustatant teisingą darbo kryptį ir pagrindines įmonės strategines gaires, kurios lemtų sėkmę ir jų įgyvendinimas motyvuotų darbuotojus. Todėl organizacijos turi atkreipti dėmesį į tikslų siekimą ir orientuotis į jų įgyvendinimą bei strateginį planavimą, kuris tai užtikrintų. Savo straipsnyje Chandra ir Takaya (2019) teigia, kad organizacinis įsipareigojimas yra būtinas siekiant sėkmingo darbuotojų valdymo ir įmonės strateginių tikslų įgyvendinimo (Chandra, Takaya, 2019).

Suharto ir Nedi (2019) atliktas tyrimas apie darbo našumą ir organizacinį įsipareigojimą pateikė išvadas, kad daugiakultūrė kompetencija, organizacijos sąžiningumas ir darbo rezultatai daro įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Tyrime teigiama, kad jei galima optimizuoti organizacijoje egzistuojančias kultūrinės variacijas, supratimas apie įgūdžių ir žinių svarbą gali pagerinti darbuotojų darbo rezultatus. Taip pat sąžiningas organizacijos išteklių paskirstymas gali padidinti darbuotojo įsipareigojimą karjerai, darbo etikai ir užtikrinti aktyvesnį darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje. Tyrimo išvadose pabrėžiama, kad kai gerėja darbuotojo tikėjimas organizacija, priimanamos organizacijos vertybės ir suprantamos priimtų sprendimų priežastys, gerėja ir darbuotojų darbas, apimantis įgūdžius, pastangas ir pasitenkinimą darbu.

Barends'as (2019) savo straipsnyje teigia, kad darbuotojo įsipareigojimas ir darbuotojo įsitraukimas yra labai susiję. Teigiama, kad įsitraukimas parodo darbuotojo entuziazmą dirbti organizacijoje, o įsipareigojimas yra entuziazmas, dėl kurio darbuotojas dirba organizacijoje. Straipsnyje išskiriamos keturios darbuotojų grupės įmonėse: 1) įsitraukę ir įsipareigoję; 2) tik įsitraukę; 3) tik įsipareigoję; 4) neišitraukę ir neišsipareigoję. Geriausiais darbuotojais laikomi „įsitraukę ir įsipareigoję“ bei „tik įsitraukę“ darbuotojai, nes jie yra motyvuoti ir atsidavę darbui, įdeda daug pastangų, greitai mokosi ir yra kūrybiški, todėl yra puikūs organizacijos ambasadoriai. Darbuotojo įsitraukimas organizacijoje reiškia gerus klientų pasitenkinimo, išlaikymo, produktyvumo ir pelningumo rodiklius, o tai didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir padeda organizacijai siekti aukštesnių tikslų. Taip pat Jung'as ir Yoon'as (2016), atlikę tyrimą, patvirtino, kad darbų centralizavimas, įsipareigojimų normos, ekonominė orientacija, tarpasmeniniai santykiai ir ekspresyvi orientacija tarp darbuotojų teigiamai veikia darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Remiantis Adomaityte (2012), skiriami įvairūs įsipareigojimą organizacijai didinantys veiksniai, jie dažnai skirstomi į individualius (darbo patirtis, amžius, išsilavinimas, einamos pareigos) ir organizacinius (autonomija, bendradarbių parama, darbo saugumas, geras atlygis, paaukštinimo galimybės, viešas įvertinimas). Kaip svarbiausi veiksniai skiriami šie: santykiai su darbo kolektyvu ir vadovais, draugiška darbo atmosfera, karjeros galimybės, įtraukimas į sprendimų priėmimą. Todėl norint, kad organizacinis įsipareigojimas stiprėtų, būtina sugebėti suderinti individualius ir organizacinius veiksnius, kurie motyvuotų ir įpareigotų darbuotoją įvairiose situacijose.

Ashmad'as ir Ashraf'as (2015) atliko tyrimą, kuriame siekė nustatyti karjeros etapų įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Karjeros etapai tyrime buvo suskirstyti pagal tiriamosios organizacijos darbuotojo amžių. Amžius buvo suskirstytas į tris grupes: iki 30 metų – ankstyvasis karjeros etapas, 31–44 metai – karjeros vidurys ir 45 ir vyresni – vėlyvasis karjeros etapas. Rezultatai parodė, kad vyresni darbuotojai yra labiau atsidavę organizacijos veiklai, palyginti su jaunesniais darbuotojais. Taip pat nustatyta, kad emociniam ir normatyviam įsipareigojimui įtaką daro karjeros

etapai, o tęstinis įsipareigojimas reikšmingo ryšio su karjeros etapais neturi. Taigi galima teigti, kad darbuotojų amžius taip pat turi reikšmingą įtaką vertinant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Kooij'as ir Boon'as (2018) taip pat atliko tyrimą apie karjeros etapų, asmens–organizacijos derėjimo ir emocinio įsipareigojimo ryšius. Tik jų atliktame tyrime karjeros etapai yra paremti Super'o (1957) karjeros plėtros modeliu, kuriame teigiama, kad darbuotojas pereina tris karjeros etapus:

- Įsitvirtinimo ir ieškojimo etapas – šio etapo metu naujas darbuotojas pirmiausia nustato savo interesus ir galimybes įsitvirtinti dominuojančiuose darbuose (Ornstein ir kt., 1989). Kitaip sakant, darbuotojas pirmiausia dalyvauja organizacinėje socializacijoje, susipažįsta su nauju darbu, ugdo organizacinių ir profesinių vaidmenų kompetencijas. Taigi šiame etape svarbiausi darbuotojo poreikiai yra susiję su pačiu darbu ir santykių su bendradarbiais kokybe (Gould, Hawkins, 1978).
- Paaukštinimo etapas – šio etapo metu darbuotojui rūpi įvaldyti savo nustatytą interesų sritį ir tapti tos srities ekspertu. Darbuotojas nori tęsti savo karjerą, kurti stabilų darbinį gyvenimą ir pasiekti nepriklausomybę (Ornstein ir kt., 1989). Taigi darbuotojas šiame etape sutelkia dėmesį į mobilumą, savarankiškumą, pasiekimus ir paaukštinimą (Hall, Nougaim, 1968).
- Išlaikymo etapas – šiame etape darbuotojas bando išlaikyti savo vietą ir džiaugiasi ankstesniais pasiekimais (Ornstein ir kt., 1989). Šį etapą apibūdina mažesnis konkurencijos ir mobilumo akcentavimas bei didesnis rūpestis bendraamžių ir profesinių santykiais (pvz., pagalba kitiems ir mentorystė) ir organizacijos stiprinimas (Gould, Hawkins, 1978; Lynn ir kt., 1996). Šiame etape darbuotojai ieško didesnių galimybių įsitraukti, prasmingesnių užduočių ir įdomesnių darbų (Conway, 2004).

Kooij'o ir Boon'o (2018) tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, ar asmens–organizacijos derėjimas turi tvirtesnę teigiamą ryšį su emociniais įsipareigojimais tarp darbuotojo išlaikymo etape nei tarp darbuotojų įsitvirtinimo ir paaukštinimo etape. Tyrimas parodė, kad asmens–organizacijos derėjimo ir emocinio įsipareigojimo ryšys reikšmingas tik išlaikymo etape, tačiau paaukštinimo etapai taip pat buvo artimi, o tai rodo, kad jau paaukštinimo etape darbuotojai susimąsto apie savo darbo saugumą ir karjeros stabilumą ir vertina, ar teisingai pasirinko nusprendę likti organizacijoje.

Al Zefeiti'io ir Mohamad'o (2017) atlikto tyrimo tikslas – ištirti organizacinio įsipareigojimo dedamųjų įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinio įsipareigojimo dimensijos yra teigiamai susijusios su darbuotojų darbo rezultatais. Tai rodo, kad visos organizacinio įsipareigojimo dedamosios yra svarbūs veiksniai ir atlieka reikšmingą vaidmenį gerinant darbuotojų darbo rezultatus. Šie rezultatai taip pat rodo, kad organizacinio įsipareigojimo dimensijos, tokios kaip emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas, yra esminiai kintamieji norint sukurti ilgalaikį darbo našumą ir užtikrintų darbų atlikimą.

Afshari'is, Young'as, Gibson'as ir Karimi'is (2020) Australijoje atliko tyrimą apie identiteto svarbą organizaciniam įsipareigojimui, naudojant Allen'o ir Meyer'io (1993) sukurtą instrumentą organizaciniam įsipareigojimui įvertinti. Tyrimas parodė, kad tokie organizacinio ir profesinio identiteto veiksniai, kaip aistra profesijai, aistra pagrindinei organizacijos veiklai, iššūkių reikalaujantis darbas, pažangus produktas ir gamybos operacijų palaikymas, lemia ir tyrimo respondentų organizacinį įsipareigojimą. Todėl tyrėjai teigia, kad tiek organizacinis identitetas, tiek profesinis identitetas yra pozityviai susiję su organizacinio įsipareigojimo vystymu organizacijoje.

Taip pat tyrimo duomenų analizė parodė, kad asmeninis įsitraukimas į organizacijos identifikavimo procesą skatina organizacinį įsipareigojimą.

Asmeninės vertybės apibūdinamos kaip žmogaus asmeniniai tikslai, motyvuojantys veikti, ir yra laikomi pagrindiniais žmogaus gyvenimo principais. Asmeninės vertybės yra labai individualios, jos parodo, kas jam yra svarbu, todėl skirtingi žmonės gali turėti skirtingas vertybes, nes jiems svarbūs skirtingi dalykai. Taip pat asmeninės vertybės gali turėti skirtingą reikšmingumą ir svarbą, priimant svarbius gyvenimo sprendimus vadovaujamosi pagrindinėmis (svarbiausiomis) vertybėmis, o patys sprendimai gali būti susiję su įvairiais gyvenimo aspektais: karjera, religija, socialine padėtimi, asmens tapatybe ir kt.

Buvo užfiksuota daugybė sąsajų tarp vertybių ir elgesio, susijusio su darbu (Dawis, 1991; Rokeach, 1973 (cit. iš Fein, Vasiliu, Tziner, 2011)), individualaus lygio vertybių konstrukcijos suvaidino svarbų vaidmenį motyvacinėse poreikio teorijose, tokiose kaip apsisprendimo teorija (Deci, Ryan, 2002 (cit. iš Fein ir kt., 2011)). Be to, vertybėmis pagrįstos sistemos yra labai svarbios žmogaus ir organizacijos teorijoms (Cable, Edwards, 2004; Kristof, 1996 (cit. iš. Fein ir kt., 2011)), aiškinant bendruosius darbuotojų vertybių ir požiūrių sutapimo modelius (Ostroff ir kt., 2005; Tziner, 2006 (cit. iš Fein ir kt., 2011)). Tvirtas tikėjimas organizacijos vertybėmis ir tikslais bei noras dėti daugiau pastangų dirbant organizacijai ir išlikti organizacijos nariu gali motyvuoti darbuotojus dirbti geriau (Azeem, 2010; Al Zefeiti, Mohamad, 2017)

Taip pat atlikta daug tyrimų, kuriuose analizuotos vertybės tarpkultūriniu požiūriu tiek atskirų vertybių struktūrų lygmeniu (Schwartz, Bilsky, 1990), tiek kolektyvine bendrų vertybių prasme, pavyzdžiui, Hofstede'o (Farh ir kt., 2007; Hofstede, 2001 (cit. iš. Fein ir kt., 2011) vertybiniai tautinės kultūros elementų tyrimai. Visuotinio vadovavimo ir organizacinio elgesio efektyvumo tyrimų programoje buvo nustatyti skirtingi bendrų vertybinių struktūrų sąsajų modeliai, atskleisti nacionalinėse kultūrose ir įvairiose lyderystės elgsenos (House ir kt., 2004; Javidan, House, 2001 (cit. iš Fein ir kt., 2011)). Pasauliui vis labiau jungiantis per nacionalines, regionines ir kultūrines ribas, verslui tampa vis svarbiau suprasti, kaip vertybinių struktūrų kintamumas gali paveikti organizacinius procesus.

Gashi ir kt. (2017) atliko tyrimą, kuriame siekė išsiaiškinti, kaip asmenines vertybes panaudoti kaip žmogiškųjų išteklių valdymo įrankį, ir siekė įvardyti jų svarbą kuriant sėkmingesnes valdymo sistemas. Tyrimo išvadose teigiama, kad, siekiant tobulinti valdymą, tobulinti darbą ir kurti naujas kompetencijas, darbuotojų vertybių žinojimas gali padėti geriau suformuluoti strateginius tikslus ir didinti vietos išteklių naudojimą. Jei yra supratimas apie darbuotojų vertybes, yra didesnė tikimybė, kad vadovai ir darbuotojai susitars dėl organizacijos vizijos ar jos plėtros. Tinkamai perkelta, ji gali motyvuoti ir įgalinti darbuotojus ir bendruomenes, tačiau taip pat paveikti jų ambicijas ir naujoves ir paaiškinti atsakomybę.

Ertosun'as ir Adiguzel'as (2018) teigia, kad asmeninės vertybės veikia tam tikras vadovų mintis ir jausmų standartus organizacijos kultūroje, o tai formuoja elgesį bei sprendimus, kurie sukuria organizacijos ideologiją. Todėl vertybių samprata yra labai svarbi vadovų sprendimams tiek dėl jų pačių darbo, sėkmės ir kitų santykių (Russell, 2001; Naktiyok, 2002 (cit. iš Ertosun, Adiguzel, 2018)). Asmeninės vertybės daro įtaką strategijoms ir elgesiui, pavyzdžiui, atrankos ir atlygio sistemai, organizacinei atsakomybei, prisitaikymui prie darbo, aukštesniųjų ir pavaldinių santykiams, rizikos

dydžiui, sprendimo stiliui, produktyvumui, paslaugų kokybei, grupės elgesiui, bendravimui bei lyderystės ir konflikto lygiui (Burke, 1997; Russell, 2001 (cit. iš. Ertosun, Adiguzel, 2018)).

Asmeninės vertybės laikomos svarbiausiais ekonominio, socialinio ir politinio teorijų elementais bendruomenėse, išgyvenančiose greitą vystymosi procesą. Atsižvelgus į ankščiau minėtus gyvenimo vertybių padarinius, akivaizdu, kad pasitenkinimas darbu yra priklausomas nuo vertybinių rezultatų, nes toks elgesys kaip rinkimai, atlygio sistema, organizacinė atsakomybė, prisitaikymas darbe, aukštesniųjų ir pavaldinių santykiai, sprendimų priėmimo stilius, grupės elgesys, bendravimas, lyderystė ir konfliktų lygis yra veikiami asmeninių vertybių ir pasitenkinimo darbu elementų (Naktiyok, 2002 (cit. iš Ertosun, Adiguzel, 2018)). O pačių Ertosun'o ir Adiguzel'io (2018) atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti asmeninių vertybių svarbą lyderystei bei lyderio asmeninių vertybių poveikį organizaciniai kultūrai, parodė, kad asmeninės vertybės ir lyderystė neišvengiamai turi įtakos formuojant organizacijos kultūrą, o tai lemia norimų tikslų pasiekimą nustatant bendrą supratimą ir elgesį organizacijoje. Dėl šios priežasties organizacijai gyvybiškai svarbu efektyviai išnaudoti šias priemones, kad būtų pasiekti teigiami rezultatai, konkurencijos pranašumas ir užtikrintas tvarumas bei tęstinumas, kurie yra pagrindiniai organizacijos principai.

Mashlah'as (2015) atliktame tyrime, aiškindamasis, kas yra vertybės, kaip vertybės suvokiamos darbo vietoje ir koks yra tikrasis asmeninių vertybių vaidmuo vertinant, kaip darbuotojai mąsto, jaučia ir veikia darbo vietoje, pateikia tris pagrindinius tyrimo rezultatus: 1) vertybės yra daugiau nei etika, moralė ir dorybės, jos yra darbuotojo mąstymo, veikimo ir jausmo pagrindas; 2) vertybės turi gyvybiškai svarbų vaidmenį priimant sprendimus, renkantis nuostatas, kuriant suvokimą, vadovaujant ir skatinant darbuotojus ir jų grupes; 3) vertybės padeda suvokti jų vaidmenį mąstant, jaučiant ir elgiantis, taip pat padeda išmokti jas atpažinti ir įveiklinti darbo vietoje.

Shao, Resick'as ir Harg'is (2011) atliko tyrimą apie asmeninių vertybių vaidmenį darbo vietoje, remdamiesi konkuruojančių vertybių modeliu ir savitikros teorija naudojant socialinio dominavimo ir psichologinio kolektyvizmo kontrastines vertybes. Atlikus tyrimą teigiama, kad asmeninės vertybės yra giluminio lygio psichologinių charakteristikų rinkinys, suteikiantis įžvalgų apie vidinius motyvacinis diskrecinio elgesio darbo vietoje pagrindus. Socialinio dominavimo vertybės tyrime buvo susietos su motyvacija daryti žalingus veiksmus ir vengti naudingų veiklų, o psichologinio kolektyvizmo vertybės – tik su motyvacija atlikti naudingus veiksmus. Todėl remiantis tyrimu galima teigti, kad asmeninės vertybės gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį organizacijai, nes asmeninės vertybės atspindi organizacinio elgesio vidinės motyvacijos motyvus.

Singh'as, Bhandarker'is, Rai ir Jain'as (2011) atliktame tyrime, aiškindamiesi asmeninių vertybių poveikį elgesiui darbo vietoje, pateikė rezultatus, kad vertybės, susijusios su asmeniniu augimu ir socialiniais veiksniais, turi ypač didelę įtaką tam, kaip žmonės suvokia savo darbo vietos ypatybes. Asmeninės vertybės – socialinis pripažinimas, statusas ir pats darbas yra reikšmingai susiję su tokiais darbo vietos prasmės veiksniais kaip etiškas valdymas, organizacijos veikla, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, asmeninė erdvė, įmonės įvaizdis, technologijos, orientacija į procesą, įtaka ir fizinė aplinka.

Vveinhardt ir Gulbovaitės (2012) atlikto tyrimo tikslas buvo palyginti asmenines vertybes ir organizacijos vertybes, nustatyti jų skirtumus. Atliekant literatūros analizę, tyrime buvo išskirti septyni vertybių blokai: dvasinis, dorovinis, ekonominis, estetinis, fizinis, profesinis ir socialinis. Analizės rezultatai parodė, kad organizacinės vertybės neturi arba turi tik silpną ryšį su asmeninėmis

vertybėmis, taip pat parodė, kad kuo vertybė reikšmingesnė asmeniui, tuo silpnesnis asmeninių ir organizacinių vertybių ryšys.

Kaushal'as ir Janjhua (2011) savo tyrime išskiria asmenines vertybes ir darbo vertybes. Tokių vertybių teorija teigia, kad asmeninės vertybės, tokios kaip *paaukštinimas, iššūkiai, bendradarbiavimas, savarankiškumas, galia, sąžiningumas, altruizmas ir pripažinimas*, yra reikšmingai susiję su darbo vertybėmis, tokiomis kaip *pareigingumas, savalaikiškumas, komandinis darbas, emocinis stabilumas, atsakingumas ir darbo kokybė* (Kaushal, Janjhua, 2011). Teigiamas asmeninių ir darbo vertybių ryšys reiškia, kad tokios asmenybės, kurios bus linkusios puoselėti asmenines vertybes, tokias kaip pažanga, pasiekimai, bendradarbiavimas, iššūkis, kūrybiškumas, bus pareigingi, punktualūs, geri komandos darbuotojai, taip pat bus atsargūs atlikdami darbus. Todėl tai rodo, kad šios asmeninės savybės yra atitinkančios darbo vertybes, ir užtikrina, kad bus pasiekti tiek organizaciniai, tiek asmeniniai tikslai.

Eva, Prajogo ir Cooper'io (2016) atliktame tyrime buvo siekiama ištirti asmeninių vertybių ir organizacinio elgesio sąveiką. Tyrime buvo nagrinėjami ryšiai tarp dviejų asmeninių vertybių dimensijų, pagrįstų Schwartz'o vertybių teorija, – savarankiškumo ir konformizmo ir dvi organizacinio elgesio dimensijos – naujovės ir atitikimas. Rezultatai parodė, kad organizacijos formalumas daro įtaką santykiui tarp savarankiškumo vertybių ir novatoriško elgesio. Teigiamas savarankiškumo vertybių poveikis novatoriškam elgesiui buvo stipriausias mažiau formalizuotose organizacijose. Taip pat tyrėjai nustatė, kad konformizmo vertybės numatė atitikties elgesį, tačiau nėra įrodymų, kad organizacijos formalumas turi tam poveikį.

Toliau pateikiama mokslinių straipsnių analizė, kurioje aptariamos asmeninės vertybės ir jų sąveika su organizaciniu įsipareigojimu, pateikiama įvairių įžvalgų, į kurias bus atsižvelgiama formuojant diskusiją, paremtą jau atliktu tyrimu.

Kumar'as (2012), atlikęs savo tyrimą, teigia, kad atvirumo, sąžiningumo, logikos ir moralinio vientisumo vertybės yra svarbiausi organizacinio įsipareigojimo ir asmeninių vertybių, suvokiamų kaip organizacinės vertybės, ir judviejų sutapimo reikšmės veiksniai, lemiantys organizacijos įsipareigojimą. Be to, jei organizacija atrenka personalą, kurio vertybės yra atviros, sąžiningos, logiškos ir moraliai sąžiningos, ir propaguoja šias vertybes organizacijoje, ji turi paveikesnę ir normatyvesnę darbo jėgą.

Ortega-Parra ir Sastre-Castillo (2013) atliko tyrimą, kuriame siekė nustatyti, kaip darbuotojų suvokimas apie organizacijos vertybes veikia jų įsipareigojimą organizacijai. Tyrimas parodė, kad geresnis suvoktų ir nurodytų vertybių išdėstymas turi teigiamą ryšį su įsipareigojimu. Ypač į žmogų orientuotos vertybės ir etiškas elgesys yra tie, kurie geriausiai numato emocinį įsipareigojimą. Tyrimas taip pat patvirtina, kad tinkama žmogiškųjų išteklių praktika sustiprina vertybių suvokimą. Todėl įmonės turėtų užtikrinti, kad žmogiškųjų išteklių praktika ir vertybių išdėstymas sutaptų, jei nori, kad darbuotojai teisingai suvoktų įmonės kultūrą.

Cohen'o (2011) atlikto tyrimo tikslas buvo ištirti ryšius tarp asmeninių vertybių, psichologinių susitarimų ir 6 darbo vietos įsipareigojimų (organizacinio, profesinio, grupinio, užduočių, darbo, bendradarbiavimo). Tyrime buvo taikomas Schwartz'o pagrindinių vertybių modelis, viena iš tyrimo hipotezių tokia: darbuotojai, kurie labiau vertina tradicijas, konformizmą, saugumą, galią, geranoriškumą ir universalumą, greičiausiai parodys didesnę įsipareigojimą. O darbuotojai, kurie

labiau vertina hedonizmą, stimuliaciją, pasiekimus ir savarankiškumą, parodys mažesnę įsipareigojimą organizacijai. Tyrimai parodė, kad geranoriškumo ir konformizmo vertybės turi stiprų poveikį grupės įsipareigojimui ir santykiui su kitais žmonėmis, tačiau pabrėžiama, kad tokiems rezultatams pagrįsti trūksta daugiau tyrimų. Taip pat tyrime atkreipiamas dėmesys, kad teigiamas galios vertybių ir įsipareigojimo santykis skatina darbuotojo išitraukimą, nes aukšta galia leidžia įgyvendinti ir asmeninius tikslus. Kitaip tariant, pagrindinės vertybės, kurios apibūdinamos kaip konservatyvesnės ir tradicinės, yra labiau susijusios su įsipareigojimu organizacijai.

Agarwal'as ir Sagar'as (2012) taip pat atliko tyrimą, kuriame siekė išsiaiškinti, kaip asmeninės-organizacinės, asmeninės, organizacinės vertybės daro įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviam įsipareigojimui. Tyrimu buvo siekiama atsakyti į klausimą: „Kuris iš šių dalykų geriausiai paaiškina emocinį, tęstinumą ir normatyvinių organizacinių įsipareigojimą: asmeninės vertybės, organizacinės vertybės ar asmens – organizacinės vertybės?“ Tyrime buvo naudojama McDonald'o ir Gandzo (1991) sukurta vertybių taksonomija nepriklausomiems kintamiesiems – asmeninėms, organizacinėms ir asmeninėms-organizacinėms vertybėms, o Allen'o ir Meyer'io (1993) emocinė, tęstinumo ir normatyvinė organizacinių įsipareigojimų skalė buvo naudojama matuojant priklausomus kintamuosius (emocinį, tęstinį ir normatyvinių įsipareigojimus). Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinės vertybės geriausiai atspindėjo emocinį įsipareigojimą, o asmeninės-organizacinės vertybės atitiko normatyvinių įsipareigojimą. Tačiau kurie kintamieji-vertybės geriausiai paaiškina tęstinumo organizacinių įsipareigojimą, tyrimo rezultatai neatsakė.

Seggewiss ir kt. (2019) atliktas tyrimas, skirtas asmeninių ir organizacinių vertybių derėjimui įvertinti, parodė, kad pačios asmeninės žmogaus vertybės yra svarbesnės organizaciniam įsipareigojimui, nei tų vertybių derėjimas su organizacinėmis vertybėmis. Todėl autoriai teigia, kad didesnę poveikį organizaciniam įsipareigojimui turi darbuotojo asmeninės vertybės ir tik tos organizacinės vertybės, kurios yra orientuotos į žmones.

Cohen'as (2009), atlikęs tyrimą, vertinantį asmenines vertybes ir organizacinio įsipareigojimo ryšius, išvadose teigia:

- Geranoriškumo vertybė, suteikianti didelę reikšmę santykiams su kitais žmonėmis, turi stiprų ir nuoseklų ryšį su įsipareigojimu. Darbuotojai, pasižymintys geranoriškumu, užmezga gilius įsipareigojimus, remdamiesi santykiais su žmonėmis, su kuriais dirba.
- Pasiekimai turi teigiamą ryšį, nes asmeniui, kuris vertina pasiekimus, darbo aplinka (atmosfera) atrodo labai palanki aktyviai įsitraukti į darbą ir organizaciją.
- Stimuliacijos vertybė turi teigiamą ryšį su įsipareigojimu, nes pats įsipareigojimas vengia pokyčių ir vertina bendrą įsitikinimą, kad viskas gerai, kaip yra.
- Galia daro įtaką organizaciniam įsipareigojimui, nes darbo aplinka sukuria erdvę, kurioje žmonės, turintys daugiau galios, gali ją išreikšti ir įgyvendinti savo tikslus.
- Hedonizmas susijęs su atsidavimo įsipareigojimu, nes darbuotojai linkę įsitraukti į profsąjungų veiklas.

Apibendrinant mokslininkų atliktus tyrimus apie asmenines vertybes ir organizacinių įsipareigojimą, galima teigti, kad asmeninės vertybės turi reikšmingesnę ryšį su įsipareigojimu organizacijai. Mokslininkai sutaria, kad organizacinis įsipareigojimas yra vienas iš veiksnių, darančių įtaką organizacijos produktyvumui ir rezultatams. Bet skiria skirtingas organizacinio įsipareigojimo

grupės ir skirtingai vertina jo poveikį organizacijai. Asmeninių vertybių įtaka organizacijai taip pat yra plačiai nagrinėjama, skiriamos įvairios naudos bei žalos, sukeltos skirtingų vertybių. Mokslinėje literatūroje gausu tyrimų apie asmeninių vertybių poveikį organizacijai, tačiau tyrimo, kuris vertintų asmeninių vertybių įtaką organizaciniam įsipareigojimui remiantis vienu konkrečiu modeliu, kuris būtų naudingas žmonių išteklių valdymo specialistams, nėra, nes į šiuos konstruktus yra žvelgiama iš skirtingų perspektyvų. Todėl pastebėtas poreikis ištirti, kokios asmeninės vertybės turi reikšmingą įtaką organizaciniam įsipareigojimui, jo komponentams. Toks tyrimas galėtų būti taikomas ateityje siekiant didinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Tai padėtų darbdaviams suprasti, kokios asmeninės vertybės gali teigiamai paveikti organizacinį įsipareigojimą, nuspėjant darbuotojų elgesį darbo vietoje, ir taip padidinti organizacijos produktyvumą.

2. Asmeninių vertybių įtakos organizaciniam įsipareigojimui teoriniai sprendimai

2.1 Įsipareigojimo organizacijoje teorinė analizė

Organizacinis įsipareigojimas yra spontaniškas, organiškas procesas, kuris vystosi darbuotojui pradėjus dirbti (Messner, 2013). Tai gali būti pagrįsta įvairiais įsipareigojimų etapais, kurie yra pagrįsti asmens lojalumo suvokimu. Darbuotojų įsipareigojimas yra būtinas, nes tai daro įtaką jų įsitraukimui į organizaciją ir prisideda prie jos išlaikymo (Tuna ir kt., 2011). Darbuotojai labiau linkę įsitraukti į savo darbą, kai jaučia, kad organizacija palaiko jų psichologinį poreikį jaustis saugiam ir palaikomam. Darbuotojai, kurie yra įsipareigoję, taip pat labiau jaučia pasitenkinimą darbu (Tuna ir kt., 2011).

2.1.1 Organizacinio įsipareigojimo samprata

Žodis „įsipareigojimas“ buvo vartojamas jau romėnų teisėje, jis buvo aiškinamas kaip savanoriškas pasižadėjimas (įsitraukimas) atlikti tam tikrus veiksmus ar jų išvengti (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2021). Šiais laikais įsipareigojimas yra suprantamas plačiau. Skiriama daug skirtingų įsipareigojimo rūšių: finansiniai, šeimyniniai, religiniai, socialiniai, organizaciniai, darbuotojo ar tėvynės įsipareigojimai. Įsipareigojimas apibūdinamas ne tik kaip pasižadėjimas atlikti veiksmus, bet ir realus tų veiksmų vykdymas.

Darbuotojo įsipareigojimas daugeliu atvejų yra tapatinamas su organizaciniu įsipareigojimu. Kavaliauskienė (2009) savo straipsnyje atlikdama literatūros analizę pateikia išvadas, kad organizacinio įsipareigojimo sąvoka vartojama, kai aprašomos priežastys, padariniai ar veiksniai, lemiantys individų (darbuotojų) įsipareigojimą ir prisirišimą prie organizacijos. Taip pat Kavaliauskienė (2009) savo straipsnyje pateikia konceptualų darbuotojo įsipareigojimo modelį, kuris pabrėžia, kad įsipareigojimą organizacijai lemia motyvaciniai veiksniai, tokie kaip pareigos jausmas, naujų įgūdžių įgijimas, tobulėjimo galimybės, vertybių sutapimas ir kt., o įsipareigojęs darbuotojas turi teigiamus padarinius darbavimui – organizacijos stabilumas, nedidelė darbuotojų kaita, organizacijos tikslų pasiekimas, organizacinis vystymas ir kt.

„Organizacijos įsipareigojimo“ terminas vartojamas XX a. Pagrindinis vadovų rūpestis tuo metu buvo bendradarbiavimas (Barnard, 1938 (cit. iš Haim, 2019)) ir noras likti ir prisidėti (Simon, 1958 (cit. iš Haim, 2019)). Darbuotojų ir įdarbinančių organizacijų santykius abu suvokė kaip oficialią ir neformalią (psichologinę ir socialinę) sutartį, pagal kurią lojalumas ir įsipareigojimas keičiamas į materialų ir nematerialų atlygį. Tokio požiūrio į organizacijos įsipareigojimus taip pat laikėsi Becker'is (1960) gerai žinomoje organizacinių įsipareigojimų teorijoje (Haim, 2019).

WeiBo'sas ir kt. (2010) atliko literatūros analizę apie organizacinio įsipareigojimo tyrimų raidą ir ją suskirstė į laikotarpius (žr. 1 lent.). Organizacinio įsipareigojimo samprata per daugelį metų sulaukė daugelio tyrėjų dėmesio. Iš pradžių įsipareigojimas buvo apibrėžtas ir tiriamas kaip vienmatis konstruktas, susietas su išėjimu susijusiomis sąnaudomis (Becker, 1960) arba su emociniu prisirišimu prie organizacijos (Porter ir kt., 1974). Becker'io (1960) teorijoje teigiama, kad darbuotojai lieka įsipareigoję savo organizacijai, nes jeigu nusprendžia palikti organizaciją, galvoja apie išėjimo kainą, taigi darbuotojai praleidžia daugiau laiko organizacijoje, nes, esant didelėms išėjimo iš organizacijos išlaidoms, sprendimas išeiti taptų labai sunkus. O Porter'io ir kt. (1974) teorija teigė, kad darbuotojai lieka organizacijoje, nes tiki organizacijos misija, vertybėmis, standartais ir tikslais, todėl darbuotojai

labai linkę padaryti viską, kad pasiektų organizacijos tikslus, ir jaučia, kad jie yra svarbūs organizacijos ištekliai.

Vėliau O'Reilly'is ir Chatman'as (1986) savo teorijoje apibrėžė įsipareigojimą kaip psichologinį prisirišimą, kurį žmogus jaučia organizacijai, atspindėdamas laipsnį, kuriuo asmuo perima organizacijos ypatybes ar perspektyvas. Jie teigė, kad psichologinį prisirišimą gali numatyti trys nepriklausomi veiksniai: 1) atitiktis arba instrumentinis dalyvavimas siekiant gauti specifinį, išorinį atlygį; 2) tapatumas ar dalyvavimas, pagrįstas priklausymo troškimu; 3) internalizavimas ar įsitraukimas, grindžiamas individualių ir organizacinių vertybių suderinamumu. Konceptualiai O'Reilly'is ir Chatman'as aiškiai skyrė du įsipareigojimo procesus – instrumentinius mainus ir psichologinį prisirišimą. Atitikties aspektas, atspindintis mainų procesą, lemia šiek tiek mažesnę prisirišimą prie organizacijos. Gilesnis prisirišimas, pasak O'Reilly'io ir Chatman'o, atsiranda dėl psichologinio prisirišimo, kurį formuoja dvi kitos dimensijos, būtent identifikacija ir internalizacija. Nors O'Reilly'is ir Chatman'as pateikė įdomų požiūrį į įsipareigojimą, dėl neaiškių priežasčių ir dėl abejotinų mechanizmų nedaugelis tyrinėtojų laikėsi šio požiūrio. Vietoj to, Allen'o ir Meyer'io (1984 m.) požiūris tapo dominuojantis įsipareigojimo tyrimuose.

1984 m. Allen'as ir Meyer'is atliko tyrimą bandydami palyginti praeities metodikas. Iš pradžių Allen'as ir Meyer'is darbuotojų įsipareigojimą vertino kaip dvimatį. Pirmoji dimensija, vadinta emociine dimensija, apibrėžiama kaip pozityvus identifikavimasis, prisirišimas prie organizacijos ir dalyvavimas joje (Mahal, 2012; Meyer, Allen, 1984). Antroji dimensija, vadinama tęstinumo dimensija, apibrėžiama kaip laipsnis, kuriuo darbuotojas jaučiasi įsipareigojęs savo organizacijai kaip dėl atlygio už suteiktas galimybes ir išėjimo išlaidas (Meyer, Allen, 1984 (cit. iš Singh, Gupta, 2015)). Vėliau Allen'as ir Meyer'is (1990) prie darbuotojų įsipareigojimo pridėjo trečiąją dimensiją, vadinamą normatyviniu įsipareigojimu. Allen'as ir Meyer'is (1990) normatyvinį įsipareigojimą apibrėžė kaip pareigos jausmą, kuris atsirado asmenyje, remiantis suvoktu prisirišimu prie organizacinių tikslų arba lojalumu profesijai (Jabari, Ghazzawi, 2019).

Toliau plėtojant organizacinio įsipareigojimo tyrimus, Cohen'as (2007) laikosi dviejų dimensijų modelio požiūrio, kad išvengtų sutapimo su nuspėjama ketinimais ir elgesio kintamuoju rezultatu. Jo teorija pabrėžia emocinį įsipareigojimą kaip aukščiausio laipsnio įsipareigojimo formą, palyginti su kitais įsipareigojimais. O Somers'as (2009) teigia, kad įsipareigojimų tyrimas turėtų būti sutelktas į bendrą įsipareigojimo įtaką darbo rezultatams.

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo teorijų raida

Laikotarpis	Mokslininkai	Koncepcijos	Pagrindinės idėjos
„Side-bet“ teorija	H. Becker (1960)	Sutartiniai santykiai	Viena dimensija
Emocinės priklausomybė	Porter (1974, 1979)	Emocinė priklausomybė	Organizacinis įsipareigojimas lemia apyvartą
Kelių dimensijų laikotarpis	O'Reilly, Chatman (1986)	Atitikimas, internalizavimas ir identifikavimo įsipareigojimas; Privaloma (silpnesnė) ir emocinė (gilesnė) priklausomybė	Kelios dimensijos Organizacinį įsipareigojimą lemia apyvarta, darbo paieška, pritraukimas, pravaikštos, vėlavimas, stresas darbe, organizacinis pilietiškumas ir pan.

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo teorijų raida (tęsinys)

Laikotarpis	Mokslininkai	Koncepcijos	Pagrindinės idėjos
Kelių dimensijų laikotarpis	Meyer, Allen (1984, 1990, 1997)	Tęstinis, emocinis, normatyvinis įsipareigojimas	
Vystymas	Cohen (2007)	Dviejų dimensijų: laikas turi būti padalytas prieš įžengimą į organizaciją (polinkis) ir po jo (įsipareigojimo požiūris); Įsipareigojimas turi būti padalytas į privalomą įsipareigojimą ir emocinį įsipareigojimą	
	Somers (2009)	Kombinuota įsipareigojimo mechanizmo teorija. 8 įsipareigojimų profiliai: labai įsipareigojęs; dominuojantis emocinis įsipareigojimas; dominuojantis tęstinis įsipareigojimas; dominuojantis normatyvinis įsipareigojimas; emocinis ir tęstinis, emocinis ir normatyvinis, tęstinis normatyvinis dominuojantis ir neįsipareigojęs.	

Allen'as ir Meyer'is (1991) organizacinį įsipareigojimą apibrėžė kaip daugiamatę konstrukciją, nurodančią santykinį individo tapatumo, įsitraukimo ir lojalumo tam tikrai organizacijai stiprumą (Faloye, 2014; Meyer, Allen, 1991). Ši sudėliota konstrukcija iki šių dienų yra pagrindinė, kuri taikoma darbuotojų įsipareigojimui įvertinti. Trimatis emocinio, norminio ir tęstinumo įsipareigojimo modelis apima psichologinę būseną, susiejančią darbuotoją su organizacija. Šie trys matmenys atspindi skirtingas individualaus darbuotojo psichologines būsenas ir kiekvienai dimensijai galima sukurti nepriklausomas priemones. Nustatyta, kad laipsnis, kuriuo darbuotojas yra įsipareigojęs organizacijos tikslams ar vizijai, nesvarbu, ar tai yra emocinis, tęstinis ar normatyvinis įsipareigojimas, geriausiai atspindi darbuotojo sprendimą likti organizacijoje ar išeiti iš jos (Meyer, Allen, 1997).

Haim'as (2019) savo knygoje šiuos organizacinio įsipareigojimo vystymosi laikotarpius suskirsto į pagrindines nuomones, kurios buvo formuojamos per visą įsipareigojimo nagrinėjimo laikotarpį:

1. Organizacinis įsipareigojimas kaip apskaičiuojamas instrumentinis sprendimas. Atsižvelgiant į šį požiūrį, tyrimai buvo sutelkti į asmens sprendimą pasilikti savo darbovietėje ar ją palikti dėl praktinių priežasčių. Atitinkamai darbuotojas įsipareigoja savo darbovietai dėl „neatidėliotųjų išlaidų“ (pvz., pensijos, atlyginimo priklausomai nuo amžiaus ar stažo) ir jam per brangu išeiti (Becker, 1960).
2. Organizacinis įsipareigojimas kaip moralinis-norminis požiūris. Šiuo atveju darbuotojas jaučia moralinius įsipareigojimus likti savo darbovietėje. Ši pareiga kyla dėl to, kad darbuotojas palaiko įdarbinančios organizacijos tikslus, vertybes ir normas.
3. Organizacinis įsipareigojimas kaip emocinės identifikacijos būseną, kai darbuotojas susitapatina su organizacija ir jos tikslais ir siekia išlaikyti narystę organizacijoje, kad palengvintų jos tikslus (Mowday ir kt., 1979 (cit. iš Gaim, 2019)).

Nayak'as ir kt. (2015) atliktame tyrime, vertindamas medicinos darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, atkreipė dėmesį, kad įsipareigojimui didelės įtakos turi darbo sąlygų kokybė, t. y. kaip darbuotojas jaučiasi darbo vietoje. Buvo skiriamos 6 pagrindinės dimensijos, kurios veikia darbo sąlygų kokybę:

1. *Darbo aplinka* – darbuotojams suteikiamos tinkamos fizinės, kultūrinės ir psichologinės darbo sąlygos, užtikrinančios darbuotojų saugumą, stabilumą ir gerą savijautą darbe. Tai didina motyvaciją, produktyvumą ir efektyvumą tiek pavienių darbuotojų, tiek pačioje organizacijoje.
2. *Profesinis stresas* – darbuotojo vidinė pusiausvyra, jungianti darbuotojo aplinką ir darbuotojo savijautą darbe. Stresas dažniausiai atsiranda dėl papildomų stresorių, kurie nebūtinai kyla iš šeimos paramos stokos, konfliktų darbe, netinkamo personalo, prasto komandinio darbo, nepakankamo mokymosi ar menkos priežiūros.
3. *Tobulėjimo galimybės* – tai darbuotojui prieinamos galimybės organizacijoje tobulinti įgūdžius, žinias, kelti kvalifikaciją ir kt. Kylant profesiniam išsilavinimui, darbuotojai nori, kad jų organizacijos jiems suteiktų sąlygas augti ir tobulėti kaip specialistams. Organizacijos dažnai taiko įvairias priemones – karjeros konsultacijas, funkcinis mokymus elgesio mokymus, asmeninio tobulėjimo mokymus.
4. *Socialinė parama* – tai santykiai tarp darbuotojo, vadovo, bendradarbių ir šeimos, kokią paramą jie gauna. Šiuo atveju vadovo vaidmuo itin svarbus, nes jis turi atsakingai panaudoti savo, kaip vadovo, galią, skatindamas sveiką konfrontaciją, kūrybinį mąstymą, komandinį darbą ir aukštos kokybės rezultatus. Bendradarbių parama dažniau emocinė, teikiant žodinę paramą, padedant atlikti užduotis. Visa tai skatina darbuotojo gerą savijautą darbe, nes tenkinami žmogaus saugumo, socialiniai, pritarimo, priklausomybės ir meilės poreikiai.
5. *Kompensacija ir atlygis* – tai dažniausiai apima pinigines premijas, konkurencinį atlyginimą, premijas už pasiekimus ir atlyginimus už išskirtinius įgūdžius, taip pat gali būti ir nepiniginiai atlygiai – pailgintos atostogos, paaukštinimai, pagalba vaiko priežiūrai ir kt.
6. *Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas* – tai sinergijos kūrimas tarp „darbo“ (karjeros) ir „gyvenimo būdo“ (sveikata, laisvalaikis, šeima ir kt.). Tokia praktika gali skatinti darbuotojų moralę, dėmesingumą darbui, didinti pasitenkinimą darbu, lojalumą ir produktyvumą mažinant stresą, konfliktus ir pravaikštas darbe.

Visos įvardytos darbinio gyvenimo kokybės dimensijos turi reikšmingą poveikį darbuotojo įsipareigojimui. Šios dimensijos užtikrina darbuotojo visapusišką pasitenkinimą darbu, nes darbinio gyvenimo kokybė yra aukšta ir tai lemia didesnę darbuotojo įsipareigojimą. Investicijos į darbuotojo darbinio gyvenimo kokybę padeda darbuotojui emociškai priklausyti organizacijai, didina darbuotojo lojalumą ir skatina juos tęsti darbą organizacijoje, kitaip sakant, didina darbuotojo įsipareigojimą organizacijai (Nayak ir kt., 2015).

Pasak Sisodia'os ir Das'o (2013), asmens rolė ir pats darbas yra nepaprastai svarbus didinant organizacinį įsipareigojimą dėl šių veiksnių: 1) įgūdžių įvairovė: kiek darbui reikalingi keli aukšto lygio įgūdžiai; 2) užduoties tapatumas: laipsnis, kuriuo asmuo yra atsakingas už atpažįstamo darbo atlikimą nuo pradžios iki pabaigos; 3) užduoties reikšmė: asmens darbas iš esmės veikia kitų žmonių darbą, sveikatą ar savijautą; 4) grįžtamasis ryšys: laipsnis, kuriuo žmonės sužino, kaip efektyviai dirba; 5) autonomija: individualaus pasirinkimo, susijusio su darbu, laipsnis

2.1.2 Organizacinio įsipareigojimo modeliai

Darbuotojo organizacinis įsipareigojimas yra psichologinė būseną, apibūdinanti darbuotojo ryšį su organizacija, kuri daro įtaką sprendimui tęsti darbą joje (Adomaitytė, 2012). Įsipareigojimas, pasireiškia kaip tikėjimas organizacija ir jos vertybėmis, noras būti organizacijos nariu. Adomaitytė skiria du organizacinio įsipareigojimo požiūrius – nuostatos įsipareigojimą ir elgsenos įsipareigojimą.

Nuostatos įsipareigojimas susijęs su darbuotojo jausmais ir požiūriu į organizaciją. Tyrimuose, kurie remiasi nuostatos įsipareigojimu, daugiausia dėmesio yra skiriama pirminėms sąlygoms, kurios formavo įsipareigojimą. Elgsenos įsipareigojimas susijęs su procesais, kurie darbuotoją įpareigoja likti organizacijoje. Elgsenos įsipareigojimo tyrimuose dažnai tiriama, kas lemia elgsenos pasikartojimą ir kokį poveikį elgsenos įsipareigojimui daro nuostatos įsipareigojimas (Adomaitytė, 2012).

Paradnikė (2018), savo straipsnyje analizuodama organizacinį įsipareigojimą ir jo svarbą organizacijose, aiškindama organizacinio įsipareigojimo kilmę, teigia, kad vadybininkai dažniausiai skiria 4 įsipareigojimo motyvus:

1. *Emocinis įsipareigojimas*, kai vykdoma veikla / veiksmai sukelia teigiamas emocijas, tokias kaip džiaugsmas, malonumas, laimė, tai skatina žmones toliau vykdyti veiklą / veiksmus, kurie susiję tiek su tarpasmeniniais santykiais tarp žmonių, tiek atliekant užduotis darbo vietoje. Žmonės, jaučiantys emocinį įsipareigojimą, lengviau prisitaiko prie pasikeitusių aplinkybių, lengviau susitvarko su iškilusiomis problemomis.
2. *Pareiginis įsipareigojimas*, kai veikla / veiksmai vykdomi iš pareigos jausmo, dažniausiai vykdant ne dėl to, kad norima, bet dėl to, kad tai yra reikalinga, būtina. Toks įsipareigojimas dažnai siejamas su žmonių asmeniniais įsitikinimais, atsakomybe, kaltės ar gėdos jausmu. Žmonės, veikiami pareiginio įsipareigojimo, yra vertingi darbuotojai, nes atsakingai žiūri į jiems pavestas užduotis.
3. *Investicinis įsipareigojimas*, kai žmogaus investicijos (laikas, pastangos, energija ar pinigai) yra pagrindiniai veiksniai vertinant savo veiklą / veiksmų vykdymą. Kitaip sakant, jaučiasi įsipareigojęs daryti vienokias ar kitokias veiklas tik dėl to, kad į tai investavo savo išteklius. Toks įsipareigojimas gali tiek skatinti, tiek mažinti žmogaus galimybes tobulėti ir siekti daugiau.
4. *Ribojantis įsipareigojimas*, kai veikla / veiksmai yra daromi dėl to, kad žmogus neįsivaizduoja, ką daugiau galėtų daryti. Tai gali nutikti tuomet, kai žmogus turi ribotus išteklius ar alternatyvas, ką galėtų daryti. Toks įsipareigojimas gali atsirasti kaip baimės pasekmė dėl nepasitikėjimo ateitimi, kitaip sakant, nesitikima, kad gali būti kitaip, geriau.

Tačiau darbo aplinkoje dažniausiai yra naudojamas jau 2.1.1 dalyje paminėtas organizacinio įsipareigojimo modelis, kurį 1991 m. Allen'as Meyer'is pateikė per tris komponentus (Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Modelis sukurtas remiantis darbuotojo santykio su organizacija vertinimu – kokie yra darbuotojo jausmai ir įsitikinimai dirbant vienoje ar kitoje darbo vietoje. Modelyje skiriami trys tipai:

1. *Emocinis įsipareigojimas* – tai darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, reiškiantis jų lojalumą, tapatumą ir išitraukimą į organizacijos, kurioje dirba, veiklą. Darbuotojai organizacijoje dirba dėl to, kad to nori, nes organizacija patenkina jo asmeninius poreikius, atitinka jo lūkesčius ir suteikia galimybę tobulėti ir siekti ateities tikslų. Emocinį įsipareigojimą dažniausiai lemia asmeninės charakteristikos (asmeninės savybės, demografiniai veiksniai ir kt.), organizacijos struktūros charakteristikos (galimybės priimti sprendimus, aiški organizacijos politika ir procedūros ir pan.), darbinė patirtis (teisingas atlyginimas už darbą, konfliktų nebuvimas, pagalba iš vadovo ir kt.) (Meyer, Allen, 1991; Meyer ir kt., 2002; Mowday ir kt., 1982 (cit. iš Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Allen'o ir

Meyer'io (1991) organizacinis įsipareigojimų modelis teigia, kad emociniam įsipareigojimui didelę įtaką daro keli veiksniai, tokie kaip darbo iššūkiai, su kuriais susiduria individas, organizacijos teikiamas vaidmens aiškumas, tiesioginis tikslų aiškumas ir tam tikri suvaldomi sunkumai siekiant tikslų, vadovybės imlumas grįžtamajam ryšiui, bendraamžių bendrumas, galimybių ir kompensacijų teisingumas, suvokiama asmeninė svarba ir savalaikis bei konstruktyvus grįžtamasis ryšys.

2. *Tęstinis įsipareigojimas* – tokiam įsipareigojimui didžiausią įtaką turi darbuotojo asmeninis įdirbis organizacijoje, kurio darbuotojas nenori prarasti ir yra susijęs su darbuotojo sąnaudų ir naudos analize, pavyzdžiui, ekonominių investicijų pradimu ir sunkumais ieškant naujo darbo. Ar darbuotojas lieka įmonėje, ar ne, vertinama atsižvelgiant į suvokiamas išėjimo išlaidas. Įtakos dėl pareigų, pareigų ar darbo stažo darbuotojai nusprendžia likti įsipareigoję, nes jaučia, kad palikdami turi per daug ko prarasti (Singh, Gupta, 2015). Asmens asociacija su organizacija remiasi nuolatiniu ekonominės naudos, gautos išliekant organizacijoje, vertinimu (Faloye, 2014). Kitaip tariant, šis įsipareigojimas paremtas praradimais (finansiniais, emociniais, socialiniais), kurie stabdo darbuotoją išeiti iš organizacijos. Taip pat šiam įsipareigojimui poveikį turi darbuotojo turimos alternatyvos įsidarbinti kitur, jeigu tokių galimybių nėra arba jos netenkina darbuotojo poreikių ir lūkesčių, tuomet tęstinis įsipareigojimas tampa stipresnis (Genevičiūtė-Janonienė, 2015).
3. *Normatyvinis įsipareigojimas* – kitaip dar gali būti vadinamas pareigos jausmas, skatinantis likti organizacijoje. Tokio įsipareigojimo atsiradimą dažnai lemia aplinka, kurioje gyvena darbuotojas, – šeimos ar kultūrinis spaudimas, organizacijos investicijos į darbuotoją. Kai organizacija apmoka darbuotojo išlaidas už mokslą ar apmoka mokymų išlaidas, darbuotojas jaučia pareigą likti organizacijoje, kol jis atsiskaitys už organizacijai patirtas darbuotojo išlaidas (Meyer, Allen 1991 (cit. iš Genevičiūtė-Janonienė 2015)). Tai mažiau asmeninis įsipareigojimas, o veikia suvokiamas visuomenės lūkestis, kai žmogus lieka ištikimas darbdaviui, kuris teikia kompensaciją už suteiktas paslaugas (Singh, Gupta, 2015). Messner'is (2013) apibūdina normatyvinį įsipareigojimą kaip asmenų darbinį elgesį, vadovaujantis pareigos, pareigos ir lojalumo organizacijai jausmu. Normatyviai įsipareigojęs darbuotojas lieka organizacijoje, nes jis tai suvokia kaip morališkai teisingą elgesį, nepaisant to, kiek statuso ar pasitenkinimo organizacija teikia per metus (Messner, 2013).

Taip pat verta paminėti, kad pastaruoju metu labiau domimasi normatyviniu įsipareigojimu, kuris dažniausiai siejamas su profesiniu įsipareigojimu, kuris apibrėžiamas kaip psichologinis prisirišimas prie profesijos ir tapatinimasis su ja (Singh, Gupta, 2015). Asmenys, turintys tvirtesnę profesinį įsipareigojimą, sutapatinti su profesiniais tikslais ir deda daugiau pastangų, kad palaikytų profesijos idealus ir tikslus. Profesinis įsipareigojimas yra susijęs su geresniais darbo rezultatais, dėmesiu tarnybai ir įsitraukimu į darbą (Farris, Cordero, 2002; Kwon, Banks, 2004 (cit. iš Singh, Gupta, 2015)). Todėl šis įsipareigojimas tampa labai svarbu profesinėms organizacijoms dėl įtakos vertinamam požiūriui ir elgesiui (Michel ir kt., 2019). Tačiau profesinis įsipareigojimas sulaukė mažiau dėmesio nei kiti įsipareigojimo modeliai, o poveikis nėra pakankamai ištirtas (Weng, McElroy, 2012).

2.1.3 Organizacinio įsipareigojimo tyrimai

Irshad'o ir Naz'o (2011) atliko tyrimą apie organizacinį įsipareigojimą ir asmenybės bruožus, kuriame darbuotojo asmenybės bruožai apibrėžiami kaip unikalūs vidiniai ir išoriniai asmens charakterio aspektai, turintys įtakos elgesiui skirtingose situacijose. Tyrimas parodė, kad asmenys, turintys stiprų ekstravertiškumo bruožą, yra labiau atsidavę ir išreiškia palankesnę požiūrį į savo darbą, o asmenys, turintys daug neurotizmo bruožų, yra linkę būti mažiau atsidavę ir išreiškia mažiau palankų požiūrį į savo darbą. Todėl Irshad'as ir Naz'as (2011) teigia, kad pagrindinis veiksnys lemiantis įsipareigojimą organizacijai, yra susijęs su darbuotojų vaidmeniu organizacijoje, akcentuojant darbuotojų asmenybės bruožus ir suvokimą apie organizacijai skiriamą patirtį, laiką ir pastangas.

Singh'as ir Gupta (2015) atliko kartų tyrimą, siekdami įvertinti amžiaus, darbo patirties ir organizacinio įsipareigojimo ryšį. Tyrimo rezultatai parodė, kad, nors darbuotojai pasižymėjo aukštu įsipareigojimų rodikliu, grindžiamu komandos ar profesine priklausomybe ir lojalumu, tarp kartų buvo reikšmingų skirtumų, kaip suvokiama ši priklausomybė. Vyresnio amžiaus darbuotojai (45 m. ir vyresni) paprastai turėjo didesnę emocinį įsipareigojimą. Vidutinių metų (nuo 23 iki 45 metų) asmenys turėjo aukštą emocinį įsipareigojimą, bet aukščiausias rodiklis buvo normatyvinio įsipareigojimo teiginiuose ir jie buvo labiau įsitraukę į profesinius bei organizacinius tikslus. Jauniausia grupė (23 m. ir jaunesni) turėjo silpniausią emocinį įsipareigojimą, bet didesnę už norminį įsipareigojimą tik tiek, kiek buvo prabrėžiama investicija į profesiją. Tai reiškia, kad jaunesni darbuotojai yra atsidavę organizacijai, tačiau įsipareigojimą vertina tik kaip priemonę siekti savo asmeninių profesinių tikslų (Singh, Gupta, 2015).

Panašų tyrimą atliko ir Abreu, Cunha ir Reboucas'as (2013). Jų tyrimas parodė, kad darbuotojai, kurie yra jaunesni (25 metų ar jaunesni) ir turi mažiau nei 10 metų darbo stažą, laikosi savo profesinių įsipareigojimų ir yra mažiau atsidavę ilgalaikiam įsipareigojimui organizacijoje. Todėl demografija taip pat yra svarbus veiksnys, formuojantis darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, ir gali būti svarbus ilgalaikėje perspektyvoje. Taip pat Abreu ir kt. (2013) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad komandos vadovas gali teigiamai arba neigiamai paveikti organizacijos įsipareigojimus. Teigiami bendradarbiavimo santykiai tarp komandos vadovo ir komandos narių priklauso nuo to, kaip organizacijoje įgyvendinamos su darbu susijusios praktikos, tokios kaip veiklos valdymas (Miao ir kt., 2014). Kai asmenys mano, kad priežiūros santykiai yra sąžiningi ir nuoseklūs savo praktikoje, pastebimas didesnis įsipareigojimai (Kasemsap, 2013).

Mahal'o (2012) tyrimai rodo, kad darbuotojo organizacinio įsipareigojimo tęstinumo įsipareigojimo dimensija dažnai yra pagrindinis veiksnys analizuojant darbuotojo sąnaudų ir naudos likimą organizacijoje. Jei egzistuoja suvokimas, kad išėjimo išlaidos yra per didelės, asmuo greičiausiai liks. Asmenys gali likti organizacijoje dėl per didelių išėjimo išlaidų, nes yra prisirišę prie sukauptų investicijų, kurias galėtų prarasti, pavyzdžiui, pensijų planus, darbo stažą ar konkrečiai organizacijai reikalingus įgūdžius (Mahal, 2012). Ir atvirkščiai, kai jiems suteikiamos geresnės alternatyvos ir mažesnės suvokiamos išlaidos, darbuotojai gali palikti organizaciją. Asmenų jaučiamas poreikis likti organizacijoje yra pagrįstas pelnu, susijęs su tęstinėmis paslaugomis, o išmokų nutraukimas yra išlaidos, susijusios su pasitraukimu (Mahal, 2012).

Abujudeh'as (2019), atlikęs mokslinės literatūros apžvalgą apie žmoniškųjų išteklių valdymo praktikų vaidmenį, pabrėžė, kad praktikos yra reikšmingos didinant darbuotojų įsipareigojimus ir jų

pasitenkinimą darbu. Remiantis šia apžvalga, organizacija, turinti organizacijos kultūrą ir vadovavimo stilių, atitinkantį tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką ir strategijas, gali lengvai padidinti ir palaikyti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą, nes tiek organizacijos kultūra, tiek vadovavimo stilius palaiko organizacijos narių įsipareigojimą savo organizacijoms ir stiprina jų ryšį su jų organizacijomis. Atitinkamai teigiama, kad jei organizacijos kultūra ir vadovavimo stilius integruotas į žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, tai gali lemti aukštesnį darbuotojų pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą ir žymiai pagerinti našumą.

Tuna (2011) atiko tyrimą, kuriame buvo tiriami santykiai tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimų organizacijai Turkijos ligonių industrijoje. Tyrimo išvados teigia, kad transformacinis vadovavimas pagerina įsipareigojimą ir lojalumą organizacijai. Be to, tyrimas atskleidė aukštą ryšį tarp transformacinės lyderystės ir emocinio bei norminio įsipareigojimo. Svarbu pažymėti, kad šiame tyrime taip pat buvo nustatytas nereikšmingas ryšys tarp normatyvinio įsipareigojimo ir lyderystės aspektų charizmos ir vadovavimo individualizuoto samprotavimo darbuotojams. Kai buvo nagrinėjamas ryšys tarp transformacinės lyderystės dimensijų ir emocinio įsipareigojimo, aukščiausias ryšys egzistavo su charizmos vadovavimo dimensija. Labai pasitikintys savimi lyderiai gali būti sektini pavyzdžiai savo pasekėjams, o jų sprendimų priėmimas bus labai priimtinas.

Atlikę tyrimą Lapointe ir Vandenberghe (2018), remdamiesi darbuotojų ir vadovų iš Kanados klientų aptarnavimo skyrių duomenimis, sukūrė tarnautojų vadovavimo modelį, siekdami numatyti darbuotojų emocinį, norminį ir suvokiamą aukos įsipareigojimą. Buvo nustatyta, kad įsipareigojimą teigiamai veikė santykius tarp tarnaujančio vadovavimo ir balso elgesio. Nors normatyvinis įsipareigojimas neigiamai prognozavo asocialų elgesį, jis nepaveikė tarnautojo vadovavimo santykio su asocialiniu elgesiu.

Anggraeni (2020) atliktas tyrimas apie organizacinio įsipareigojimą tarp viešojo sektoriaus darbuotojų parodė, kad per organizacinį įsipareigojimą netiesioginė organizacinio bendravimo, įsitraukimo į darbą ir organizacinio mokymosi įtaka požiūriui į pokyčius yra reikšminga ir teigiama. Kitaip tariant, tarpininkaujant organizaciniam įsipareigojimui, atsiranda reikšminga ir teigiama įtaka tarp organizacinio bendravimo, įsitraukimo į darbą ir į teigiamą požiūrį vykdant pokyčius. Remiantis tyrimo išvadomis, siekiant padidinti teigiamą požiūrį į pokyčius, siūloma nuolat gerinti bendravimą, įsitraukimą į darbą ir organizacinį mokymąsi, kurie padėtų didinti darbuotojų įsipareigojimą savo organizacijose. Taip pat siūloma aktyviai įtraukti darbuotojus į tikslų nustatymo, sprendimų priėmimo ir darbo veiklos procesą. Tai gali paskatinti darbuotojus aktyviai tobulėti, o tai padėtų išlaikyti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Astuti'o ir Ingsih'o (2020) atliktas tyrimas apie organizacinį įsipareigojimą ir teisingumą parodė, kad teisingumas negali tiesiogiai pagerinti darbuotojų darbo rezultatų, tačiau tai teigiamai veikia pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą. Teisingumas tyrime buvo išskirtas į: 1) paskirstomąjį teisingumą, kai darbuotojas jaučia teisingumą priimdamas su darbo rezultatais ir darbo grafiku susijusius sprendimus; 2) organizacinį įsipareigojimą, kai darbuotojas jaučiasi naudingas ir reikalingas organizacijai. Taigi tyrime buvo teigiama, kad pasiskirstymo teisingumas paveikia pasitenkinimą darbu, kuris turės įtakos darbuotojų rezultatams, o organizacinis teisingumas padidins emocinį ir tęstinį įsipareigojimą, kuris taip pat turės įtakos darbuotojų rezultatams.

Abdullah'o ir Ramay'ius (2012) atliko tyrimą siekdami nustatyti ryšį tarp darbo saugumo ir organizacinių įsipareigojimų. Tyrimas parodė, kad saugus darbas gali suteikti aukštesnį

įsipareigojimo lygį. Kitaip sakant, jei darbuotojams siūloma saugi darbo vieta vykdamas sąžiningą sprendimų priėmimą ir pagrįstą politiką, numatoma, kad jų įsipareigojimų lygis padidės. Darbo aplinka taip pat turėjo reikšmingą ryšį su organizaciniu įsipareigojimu, o tai rodo, kad sveika ir draugiška darbo aplinka gali sustiprinti darbuotojo įsipareigojimą darbui ir organizacijai. Pasitenkinimas ir dalyvavimas priimančiam sprendimui turi mažiau reikšmingą ryšį su organizaciniu įsipareigojimu, o tai gali reikšti, kad šie veiksniai gali nelabai prisidėti prie darbuotojų įsipareigojimo savo organizacijoms.

Valaei'ius ir Rezaei'ius (2016) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išnagrinėti struktūrinį ryšį tarp devynių „Spector“ aspektų, susijusių su darbu (supervizija, darbo pobūdis, bendravimas, neapibrėžti atlygiai, bendradarbiai, papildomos išmokos, atlyginimas, paaukštinimas ir veiklos procedūros), organizacinio įsipareigojimo konstrukto (emocinis, tęstinis ir normatyvinis) ir darbuotojų ilgametės patirties įtaka pasitenkinimo ir įsipareigojimo santykiams. Tyrimo rezultatai parodė, kad atlyginimas, paaukštinimas, papildomos išmokos, bendradarbiai, bendravimas, darbo procedūros ir darbo pobūdis yra teigiamai susiję su emociniu įsipareigojimu. Be to, mokėjimas, paaukštinimas, papildomos išmokos, priežiūra, neapibrėžti atlygiai, veiklos tvarka ir darbo pobūdis turi teigiamą ryšį su norminiu įsipareigojimu.

2.2 Darbuotojų asmeninių vertybių teorijų analizė

Asmeninės vertybės dažniausiai apibūdinamos kaip stabilūs gyvenimo tikslai, kurie turi įtakos asmenų pasirinkimui ir elgesiui. Vertybės atspindi tikslus, kuriuos žmonės laiko geidžiamais, kitaip sakant, atspindi nuostatas, kas ir kaip vertinama, kas svarbu. Vertybės yra vienas iš galingiausių veiksnių, skatinančių veikti (Arieli ir kt., 2020), nes turimos vertybės motyvuoja siekti tikslų, kurie yra svarbūs remiantis asmens vertybėmis. Paminėtina, kad žmonėms tam tikra prasme svarbios visos asmeninės vertybės, tačiau atskirus individus motyvuoja veikti skirtingos vertybės.

2.2.1 Asmeninių vertybių samprata

Vertybių konstruktas yra paplitęs daugelyje socialinių ir humanitarinių mokslų sričių, asmeninės vertybės tiriamos daugiausia psichologijoje, nors jas tiria ir kitos sritys, įskaitant sociologiją, vadybą ir politikos mokslus (Ertosun, Adiguzel, 2018). Sociologijoje vertybės laikomos reikšmingais kintamaisiais apibrėžiant bendruomenės sąmonę (Durkheim, 1960 (cit. iš Ertosun, Adiguzel, 2018)). Organizacinės elgsenos ir vadybos srityje teigiama, kad vertybės veikia strateginius organizacinius sprendimus ir organizacinius įsipareigojimus. Politikos moksle asmeninės vertybės yra veiksnys, darantis įtaką vyriausybėms, įstatymams, partijoms ir institucijoms (Schwartz, 2006; Cheng ir Fleischmann, 2010 (cit. iš Ertosun, Adiguzel, 2018)).

Mokslininkai turi skirtingus būdus, kaip suvokti vertybes. Cheng'as ir Fleischmann'as (2010) pateikė septynis plačiausiai vartojamus vertybių apibrėžimus (žr. 2 lent.). Pagrindinis skirtumas tarp mokslininkų, tai bendro vertybių konstrukto apibūdinimas – Rokeach'as (1973) ir Schwartz'as (2012) vertybes laiko „ilgalaikiu įsitikinimu“, Kluckhohn'as (1951) ir Guth'as, Tagiuri (1965) mato vertybes kaip „sampratą“, o Braithwaite ir Blamey'is (1988) – kaip „principus“.

2 lentelė. Vertybių apibrėžimai pagal skirtingus autorius

Mokslininkas	Apibrėžimas
Rokeach (1973)	Vertybė yra ilgalaikis įsitikinimas, kad konkretus elgesys ar elgesio būseną yra geriau asmeniškai ar socialiai nei priešingas ar atvirkštinis elgesys arba elgesio būsenos pabaiga.
Schwartz (2012)	Vertybė yra įsitikinimas, susijęs su pageidaujamos galutinėmis būsenomis ar elgesio būdais, peržengiantis konkrečias situacijas; vedanti elgesio, žmonių ir įvykių pasirinkimą ar vertinimą; ir yra suskirstytas pagal svarbą, palyginti su kitomis vertybėmis, kad suformuotų vertybių prioritetų sistemą.
Kluckhohn (1951)	Vertybė yra aiški ar numanoma, pageidaujamo asmens samprata arba grupės savybė, kuri daro įtaką pasirinkimui iš galimų veikimo būdų, priemonių ir tikslų.
Guth, Tagiuri (1965)	Vertybę galima vertinti kaip aiškią ar numanomą to, ką individas ar grupė laiko pageidaujama, sampratą ir pagal kurią jis arba jie iš alternatyvių galimų būdų parenka veikimo būdus ir tikslus.
Hutcheon (1972)	Vertybės nėra tas pats, kas idealai, normos, norimi objektai ar puoselėjami įsitikinimai apie „gėrį“, bet yra veikimo kriterijai.
Braithwaite, Blamey (1998)	Vertybės yra veiksmo principai, apimantys abstrakčius gyvenimo tikslus ir elgesio būdus, kuriuos asmuo ar kolektyvas laiko tinkamiausiais įvairiuose kontekstuose ir situacijose.
Friedman, Kahn, Borning (2006)	Vertybė reiškia tai, ką žmogus ar žmonių grupė laiko svarbiais gyvenime.

Asmeninių vertybių tyrimai turi ilgą istoriją (Kumar, 2012). Asmeninių vertybių psichologinius tyrimus 1931 m. pradėjo G. Allport'as. Tačiau pirmuosius 40 metų vertybių tyrimams nebuvo skiriama daug dėmesio. Bet vėliau Allport'as ir kt. (1970) (cit. iš Kumar, 2012) buvo vieni pirmųjų socialinių mokslų autorių, kurie vertybių sampratai suteikė konkretesnę prasmę. Šie autoriai susiejo vertybes su įprasta veikla, pavyzdžiui, laikraščių skaitymu, filmų žiūrėjimu ar balsavimu, ir sukūrė vertybių tipologiją. Tačiau Rokeach'o (1973, 1979 (cit. iš Kumar, 2012)) darbai paskatino mąstymą pereiti nuo vertybių, kaip fiksuoto ir stabilaus elemento tipologijos idėjos, prie vertybių, kaip pagrindinių gyvenimo principų, peržengiančių konkrečias situacijas. M. Rokeach'as (1973) suteikė naują impulsą vertybių tyrimams su pasiūlymu, kad vertybės yra atskaitos taškai, kuriuos žmonės naudoja formuodami požiūrį ir elgesį. Taip pat jis teigė, kad kiekvienas asmuo turi pastovias vertybes, kurioms jis / ji teikia pirmenybę labiau nei kitoms, o jos daro įtaką asmens elgesiui. Reikšmingus pokyčius ir pažangą į vertybių tyrimus įvedė Schwartz'as (1992), kuris teigė, kad kelios atskiros vertybės išreiškia tą pačią plačią pagrindinę motyvaciją. Pavyzdžiui, laisvė, nepriklausomybė ir savų tikslų pasirinkimas – tai visa minties ir veiksmo autonomijos motyvacija. Taigi vėlesniuose vertybių tyrimuose ilgus vertybių sąrašus pradėta skirstyti į daug trumpesnių prasmingų vertybių tipų sąrašą. Schwartz'as (1992) pasiūlė universalių asmeninių vertybių turinio ir struktūros teoriją (detaliau žr. 2.2.2). Po šios teorijos pristatymo ji tapo ryškiausia ir plačiausia taikoma teorija vertinti asmenines vertybes įvairiose srityse.

Per pastaruosius du dešimtmečius daugėja tyrimų, kurie tiria asmeninių vertybių turinį, struktūrą ir pasekmes daugelyje kultūrų. Asmeninės vertybės yra subjektyvaus pobūdžio ir atspindi tai, ką žmonės galvoja ir sako apie save, nes vertybės numato įvairius požiūrius, norus, poreikius ir elgesį. Asmens elgesys leidžia išreikšti jam svarbias vertybes ir pasiekti joms keliamus tikslus. Taigi suprasti asmenines vertybes reiškia suprasti žmogaus elgesį (Sagiv ir kt., 2017).

Organizacijos vertybių samprata yra daugialypė (Abreu, Camarinha-Matos, 2008). Tai reiškia, kad vertybės gali būti išreikštos skirtingais lygmenimis – instrumentiniu ir galutiniu (Rokeach, 1973 (cit. iš Abreu, Camarinha-Matos, 2008)), individualiu ir organizaciniu (Posner, Schmidt, 1992), profesiniu, organizaciniu ir nacionaliniu (Hofstede, 1989) ir tikroju bei propaguojamuoju lygiu (Titov ir kt. 2013). Kiekvienas darbuotojas organizacijai suteikia savo vertybių. Šios vertybės formuoja organizacijos veidą, kai atskiros vertybių sistemos yra gana sutapusios, turi bendrą supratimą, kad būtų galima išlyginti skirtumus. Paprastai tokiu būdu vystosi nedaug tarpusavyje susijusių bendrų vertybių vietoj vienos konkrečios vertybės. Šios vertybės sudaro organizacijos vertybių sistemą. Vertybių sistema dažnai suprantama kaip sistema tokių vertybių: principų, standartų ar savybių, kurios laikomos vertingomis ar pageidaujamomis, kurias turi veikėjas ar veikėjų visuomenė (Ounapuu ir kt., 2016). Tačiau, kaip minėta, grupės ar veikėjo vertybės gali būti suskirstytos į keletą skirtingų kategorijų, nes vertybių samprata yra daugialypė (Abreu, Camarinha-Matos, 2008)

Vertybės apibūdina tiek individus, tiek socialines grupes, tokias kaip tauta, verslo organizacijos ir religinės grupės. Socialinių grupių vertybės (dažnai vadinamos kultūrinėmis vertybėmis) atspindi tikslus, kurių socialinių grupių nariai yra skatinami siekti, ir jie pateisina veiksmus, kurių grupių nariai ir lyderiai imasi siekiant užsibrėžtų tikslų (Schwartz, 1999). Individų vertybės (dažnai vadinamos asmeninėmis vertybėmis) yra plačiai pageidaujami tikslai, motyvuojantys imtis veiksmų ir tarnaujantys kaip pagrindiniai principai gyvenime.

Cheng'as, Fleischmann'as (2010) taip pat teigia, kad vertybių klasifikaciją galima vertinti iš įvairių perspektyvų. Remiasi Rokeach'u (1969) (cit. iš Cheng, Fleischmann (2010)), kuris teigia, kad skirtingų klasifikacijų aspektų apibrėžimas gali dar labiau išaiškinti vertybių sampratą. Jis vertybėms klasifikuoti pasiūlė šešis principus. Šie principai rodo, kad vertybių klasifikacijai galima vadovautis įvairiomis kryptimis. Taigi vertybės diferencijuojamos:

1. pagal pritarimą vertybėms, kur vertybės gali būti sugrupuotos kaip asmeninės, profesinės ar darbinės, nacionalinės vertybės ir kt.;
2. pagal nagrinėjamus objektus, kur vertybes galima klasifikuoti atsižvelgiant į jų atitinkamą objektų grupę, pvz., daiktų vertybes, aplinkosaugines vertybes, individualias ar asmenines vertybes, grupės vertybes ir visuomenės vertybes;
3. pagal nagrinėjamas naudos rūšis, pagal kurių vertybės gali būti suprojektuotos į atitinkamą klasifikaciją, pavyzdžiui, materialinę ir fizinę, ekonominę, moralinę, socialinę, politinę, estetinę, religinę (dvasinę), intelektinę, profesinę ir sentimentalią;
4. pagal nagrinėjamas tikslų rūšis, pagal kurias vertes galima klasifikuoti pagal konkretų tikslo tipą, kuriam naudojamas realizuojant vertinamą kontekstą, pavyzdžiui, tam tikro išteklių derybinė vertė arba įtikinamoji argumento vertė;
5. pagal abonto ir naudos gavėjo santykį, kuriame vertybės gali būti klasifikuojamos kaip į save orientuotos (arba egocentrinės) vertybės ir į kitą orientuotos (arba nesuinteresuotos) vertybės;
6. pagal vertybės santykį su kitomis vertybėmis. Taikant šį metodą, tam tikros vertės vertinamos kaip pavaldžios kitoms vertybėms. Pavaldžios vertės gali būti klasifikuojamos kaip instrumentinės arba vidutinės vertybės. Savarankiškos vertybės, kurios nėra vertinamos kaip pavaldžios, gali būti priskiriamos vidinėms ar galutinėms vertybėms.

Berzonsky'is ir kt. (2011) teigia, kad asmeninės vertybės vystymąsi lemia paveldimumo veiksniai (temperamentas, poreikiai) ir socialiniai veiksniai (šeima, socialinės ir kultūrinės aplinkos). Vertybių svarba keičiasi vaikystėje, stabilizuojasi paauglystėje ir išlieka stabili vėliau. Skirtingi žmonės turi skirtingas vertybes, tačiau visos vertybės turi šešis pagrindinius bruožus, kurie yra universalūs ir taikomi įvairių teoretikų (Berzonsky ir kt., 2011):

1. Vertybės yra įsitikinimai, paveikiantys asmenybės jausmus – asmenybei kurios viena iš vertybių yra nepriklausomybė, iškilus grėsmei praprasti nepriklausomybę atsiranda neviltis ir noras ją ginti, o turint ją asmenybė jaučiasi laiminga galėdama tuo džiaugtis.
2. Vertybės apibūdina norimus tikslus, kurie motyvuoja veikti. Asmenybės, kurioms yra svarbios tokios vertybės, kaip socialinė tvarka, teisingumas ir paslaugumas, yra motyvuotos siekti šių tikslų.
3. Vertybės viršija konkrečius veiksmus ir situacijas – paklusnumo ir sąžiningumo vertybės yra svarbios ne tik darbo vietoje, versle, politikoje, bet ir su draugais ar nepažįstamaisiais, ši savybė išskiria vertybes iš elgesio normų ir požiūrių, kurie paprastai apibrėžiami konkrečių veiksmų, objektų ar situacijų.
4. Vertybės pateikiamos kaip standartai ar kriterijai. Jos nurodo veiksmų, strategijų, žmonių ir įvykių atranką ar vertinimą. Remdamiesi galimomis pasekmėmis jų puoselėtoms vertybėms, žmonės nusprendžia, kas yra gerai ar blogai, ką verta daryti ar vengti.
5. Vertybės yra išdėstytos pagal svarbą viena kitos atžvilgiu – asmens vertybės sudaro tvarkingą prioritetų sistemą, apibūdinančią jį kaip asmenį.
6. Kelių pagrindinių vertybių svarba vadovauja veiksams – bet kokiam požiūriui ar elgesiui paprastai turi įtakos daugiau nei viena vertybė.

Sagiv'as ir kt. (2017) savo moksliniame straipsnyje pabrėžiama, kad vertybės yra susijusios su tokiais konstruktais, kaip poreikiai, motyvai, asmenybės bruožai, požiūris ir konkretūs tikslai, ir tai, kaip vertybės skiriasi nuo šių konstrukcijų. Straipsnyje asmenines vertybes išskiria kaip tris pagrindinius principus žmonių gyvenime:

1. Vertybės yra platūs, tarp situaciniai tikslai – vertybės yra motyvacinių tikslų pažintinis vaizdavimas. Visos vertybės reiškia tikslus, bet ne visi tikslai yra vertybės. Vertybės yra bendri tikslai, aktualūs įvairiose situacijose. Taigi, pavyzdžiui, asmuo, savarankiškumą vertinantis kaip svarbią vertybę darbo kontekste, greičiausiai šiai vertybei skirs didelę reikšmę kituose kontekstuose; su draugais, šeima, valdžios atstovais ir pan. Šis tarp situacinis bruožas skiria vertybes nuo tokių konstrukcijų kaip požiūris ir konkretūs tikslai, kurie paprastai nurodo konkrečius veiksmus, objektus ar situacijas.
2. Vertybės yra pageidautinos – vertybės atspindi pageidaujamus tikslus; jie atspindi tai, ką žmonės laiko svarbiu ir vertu. Žmonės paprastai palankiai vertina savo asmenines vertybes ir linkę teigiamai vertinti save. Tačiau žmonės savo pačių vertybes vertina kaip dar labiau pageidaujamas nei kiti asmeniniai požymiai: jie vertina savo vertybes kaip artimesnes savo idealiajam „aš“, o ne asmenybės bruožus, ir nori mažiau modifikuoti savo vertybes.
3. Vertybės hierarchijose yra išdėstytos pagal subjektyvią jų svarbą – kiekvienas asmuo turi asmeninę vertybių prioritetų hierarchiją: vienos vertybės yra nepaprastai svarbios, kitos – vidutiniškai svarbios, o kitos – ne tokios svarbios. Daugelio žmonių vertybių hierarchijose yra tam tikrų panašumų. Pavyzdžiui, vertybės, kurios išreiškia motyvaciją rūpintis artimais žmonėmis, yra vienos iš svarbiausių vertybių daugumai žmonių daugumoje visuomenių.

Priešingai, vertybės, kurios išreiškia motyvaciją dominuoti ir kontroliuoti kitus, yra daugumai žmonių mažiausiai svarbios vertybės daugumoje visuomenių. Asmenys iš esmės skiriasi pagal svarbą, kurią jie priskiria šioms vertybėms.

Hofstede'o (2010) sukurta vertybių modelis yra paremtas tarpkultūrinės komunikacijos įžvalgomis. Modelis parodo visuomenės kultūros poveikį jos narių vertybėms ir kaip šios vertybės yra susijusios su elgesiu. Hofstede'o (2011) sukurto modelio pradinė teorija pasiūlė keturias dimensijas, pagal kurias būtų galima analizuoti kultūros vertybes: individualizmas-kolektyvizmas; neapibrėžtumo vengimas; galios atstumas (socialinės hierarchijos stiprumas) ir vyriškumas–moteriškumas (orientacija į užduotį ir orientacija į asmenį). Vėliau buvo nuspręsta pridėti dar dvi papildomas dimensijas ilgalaikė–trumpalaikė dimensija ir indulgencija prieš savęs ribojimą. Kitaip sakant, buvo skiriamos šešios dimensijos, kuriomis remiantis gali būti analizuojamos vertybės:

1. *Galios atstumas* apibrėžiamas kaip tai, kiek mažiau įtakingi organizacijų ir institucijų nariai (kaip ir šeima) sutinka ir tikisi, kad valdžia pasiskirstys nevienodai. Tai rodo, kad visuomenės nelygybės lygį palaiko tiek darbuotojai, tiek vadovai. Galia ir nelygybė yra nepaprastai svarbūs bet kurios visuomenės faktai.
2. *Neapibrėžtumo vengimas* rodo, kiek kultūra programuoja savo narius jaustis nejaukiai arba patogiai nestruktūruotose situacijose. Nestruktūruotos situacijos yra naujos, nežinomos, stebinančios ir skiriasi nuo įprastų. Neaiškumo vengiančios kultūros bando sumažinti tokių situacijų galimybę griežtais elgesio kodeksais, dėsniais ir taisyklėmis, nepritariančių nuomonių nepritarimu ir tikėjimu absoliučia tiesa; „tik viena tiesa gali būti, ir mes ją turime“.
3. *Pusiausvyra tarp individualizmo ir kolektyvizmo*. Individualistinėje pusėje randame kultūras, kuriose ryšiai tarp asmenų yra laisvi: tikimasi, kad visi prižiūrės save ir savo artimiausią šeimą. Kolektyvistinėje pusėje randame kultūrų, kuriose žmonės nuo pat gimimo yra integruoti į tvirtas, darnias grupes, dažnai išplėstines šeimas (su dėdėmis, tetomis ir seneliais), kurios ir toliau jas saugo mainais už neginčijamą lojalumą ir priešinasi kitoms grupėse.
4. *Vyriškumas ir moteriškumas*. Moteriškumas apibūdinamas kaip visuomenės, o ne kaip individualus bruožas, reiškiantis vertybių pasiskirstymą tarp lyčių. IBM tyrimai atskleidė, kad: a) moterų vertybės visuomenėse skiriasi mažiau nei vyrų vertybės; b) vyrų vertybės iš vienos šalies į kitą apima dimensiją nuo labai tvirtos ir konkurencingos ir maksimaliai skiriasi nuo moterų vertybių, viena vertus, iki kuklių ir rūpestingų bei panašių į moterų vertybes, kita vertus.
5. *Trumpalaikė ir ilgalaikė orientacija*. Ilgalaikė orientacija yra laikoma tada, kai daugiau orientuojamasi tik į ateitį. Trumpalaikė orientacija yra tada, kai orientuojamasi į dabartį ar netolimą praeitį, ir tai yra laikoma svarbiau nei ateitis. Todėl trumpalaikėje orientacijoje labiau vertinamos tradicijos, dabartinė socialinė hierarchija ir savo socialinių įsipareigojimų vykdymas.
6. *Atlaidumas ir santūrumas*. Atlaidumas reiškia visuomenę, kuri leidžia palyginti laisvai patenkinti pagrindinius ir natūralius žmogaus norus, susijusius su mėgavimusi gyvenimu ir linksmybėmis. Santūrumas reiškia visuomenę, kuri kontroliuoja poreikių tenkinimą ir reguliuoja jį griežtomis socialinėmis normomis.

Kaip teigia Targamadžė (2017), vertybių samprata labai priklauso nuo metodologinio požiūrio į vertybes, taip pat ir vertybių klasifikacija. Joms suteikiami skirtingi svoriai ir jų reikšmingumas tiek žmogaus, tiek organizacijos lygiu. Tačiau įvairūs autoriai sutinka, kad vienokiu ar kitokiu aspektu vertybės yra reikšmingas veiksnys, darantis įtaką asmens požiūriui ir priimamiems sprendimams.

2.2.2 Asmeninių vertybių modeliai

Skirtingi tyrėjai sukūrė įvairių vertybės schemų, bandydami įvardyti ir suskirstyti vertybių tipus, kurie padėtų suprasti ir apibūdinti vertybių sistemas. Pavyzdžiui, Rokeach'o (1973) modelis pateikia 36 galutinės ir instrumentinės vertybes; McDonald'as ir Gandz'as (1992) turi 21 vertybių sąrašą; Friedman'as (2006) pateikia 13 vertybių sąrašą; Schwartz'as (1994) pateikia sąrašą 56 vertybių, kurios skirstomos į 10 motyvacijos vertybių tipų ir į keturias klasifikacijas, kurias 2012 m. Schwartz'as patobulino ir išskyrė į 4 vertybių grupes ir 3 tarpines vertybes. Visi šie modeliai bando nustatyti ir apibūdinti begalinį žodžių, vartojamų vertybėms išreikšti, skaičių.

Rokeach'o vertybių modelis, buvo sukurtas siekiant atskirti galutines ir instrumentines vertes (Cheng, Fleischmann (2010)). Šiame vertybių modelyje galutinės vertės yra pagrindiniai tikslai, kurie gali būti orientuoti į save arba į visuomenę, į vidines ar į tarpasmenines vertybes, o instrumentinės vertybės yra elgesio elgesį orientuojantys standartai, susidedantys iš moralinių ir kompetencinių vertybių. Rokeach'o vertybių modelį sudaro 36 vertybės, suskirstytos, kaip minėta, į dvi grupes:

- *Galutinės vertybės*: jaudinantis gyvenimas, malonumas, brandi meilė, tikra draugystė, vidinė harmonija, socialinis pripažinimas, pasiekimo jausmas, šeimos saugumas, visuomenės saugumas, pagarba sau, sveikata, patogus gyvenimas, laisvė, išganymas, lygybė, išmintis, ramus pasaulis ir grožio pasaulis.
- *Instrumentinės vertybės*: ambicingumas, plačios pažiūros, pajėgumas, švara, linksmumas, drąsa, atlaidumas, paslaugumas, sąžiningumas, vaizduotę turėjimas, nepriklausomybė, intelektualumas, logika, meilė, paklusnumas, mandagumas, atsakingumas ir susivaldymas.

McDonald'as ir Gandz'as (1991) sukūrė išsamų organizacinių vertybių sąrašą, kuris gali atspindėti individualias vertybes, atsižvelgiant į organizacijos poreikius. Pirmiausia jie atliko 45 išsamius interviu su žmonėmis iš organizacijų ir už jų ribų, o tada, naudodamiesi turinio analize, iš kokybinių duomenų sugeneravo vertės elementų grupę. Paskui iš interviu sugeneruoti 358 elementai buvo atrinkti ir apibendrinti į 24 bendras verslo kontekstui taikomas vertybes pagal autorių sprendimus, vartojant tezauro pagrindines sąvokas. McDonald'o ir Gandz'o (1991) pasiūlytos 24 bendros organizacijos vertybės šios: 1) prisitaikomumas, 2) agresyvumas, 3) savarankiškumas, 4) plataus mąstymo požiūris, 5) atsargumas, 6) dėmesingumas 7) bendradarbiavimas, 8) mandagumas, 9) kūrybiškumas, 10) vystymasis, 11) kruopštumas, 12) ekonomiškumas, 13) eksperimentavimas, 14) sąžiningumas, 15) atleidimas, 16) formalumas, 17) humoras, 18) iniciatyvumas, 19) logika, 20) moralinis vientisumas, 21) paklusnumas, 22) atvirumas, 23) tvarkingumas ir 24) socialinė lygybė.

Friedman'as ir kt. (2006) sukūrė vertybių modelį, kuriame išskiriamos vertybės susijusios su technologijų kūrimu. Modelis buvo gautas iš integracinės ir iteracinės trišalės metodikos, susidedančios iš konceptualių, empirinių ir techninių tyrimų, ir buvo pritaikytas žmogaus ir kompiuterio sąveikai ir informatikos mokslui. Šis modelis ne tik sutelkė dėmesį į naudojimo principus, kuriais grindžiamos technologijos, bet ir principingai bei visapusiškai atsižvelgė į etines vertybes viso projektavimo proceso metu. Priešingai nei tradiciniai sistemos projektavimo kriterijai,

orientuoti į naudingumą, patikimumą ir teisingumą, modelis pabrėžė žmogaus vertybių poreikį (Friedman ir kt., 2006). Pagrindinės vertybės, nustatytos kuriant ir taikant technologijas, yra šios: 1) žmonių gerovė, 2) nuosavybė ir nuosavybė, 3) privatumas, 4) laisvė nuo šališkumo, 5) visuotinis tinkamumas, 6) pasitikėjimas, 7) autonomija, 8) informuotas sutikimas, 9) atskaitomybė, 10) mandagumas, 11) tapatumas, 12) ramumas ir 13) aplinkos tvarumas.

Hamid'as ir kt. (2011) straipsnyje aptariamos vertybės, kurios yra svarbios norint paskatinti organizaciją siekti bendro aukšto kompetencijos lygio. Straipsnyje skiriamos šešios pagrindinės vertybės, kurios yra svarbios organizacijai ir tinkamos vertinant darbuotoją pagal kriterijus:

1. teisingumas – paaukštinimas atsižvelgiant į darbuotojo nuopelnus ir suteikiamos vienodos galimybės gauti paaukštinimą;
2. galimybė konsultuotis – išreiškiamą nuomonę, organizacijos;
3. pasitikėjimas – svarbių užduočių patikėjimas ir atsakomybė;
4. pripažinimas – kai darbuotojas pripažįstamas ir įvertinamas pagal jo indėlį į organizaciją, jo pasiekimai skelbiami viešai;
5. altruizmas – kai darbuotojai savo noriu skiria savo laisvą laiką ir jėgas organizacijos labui;
6. įgalinimas – kai darbuotojui suteikiami įgaliojimai priimti sprendimus, kurie yra būtini jų darbe, pagal darbuotojo kompetenciją ir vadovavimo lygį.

Malinowska (2019), atlikdama tyrimą apie darboholizmą, rėmėsi Super'as (1993) (cit. iš Malinowska, 2019) sudarytu darbo vertybių modeliu, kuriame darbo vertybės apibrėžiamos kaip profesiniai tikslai, kuriuos asmuo laiko svarbiais ar nepageidaujamais ir kuriuos bando pasiekti savo karjeros metu. Super'as (1970) (cit. iš Malinowska, 2019) pažymi, kad darbo vertybės gali būti naudojamos norint motyvuoti dirbti. Šios su darbu susijusios vertybės nuskirstytos į dvi pagrindines kategorijas:

- *išorinės darbo vertybės*: valdymas leidžiantis planuoti, paskirstyti darbus kitiems; prestižas suteikiantis atitinkamą įvaizdį kitų akyse, keliantis pagarbą; paaukštinimas – galimybė pagerinti profesinę padėtį; saugumas – suteikiantis užtikrintumą dėl tolesnių darbų; pajamos – užtikrinančios stabilų atlygį ir galimybę įsigyti norimus daiktus;
- *vidinės darbo vertybės*: autonomija ir intelektualinė stimuliacija (savarankiškumas – suteikiantis galimybę savarankiškai mąstyti ir aiškintis, kaip veikia procesai, intelektualinis stimuliavimas – suteikiantis galimybę kontroliuoti savo darbo atlikimo būdą; kūrybiškumas – leidžia ir įkvepia sugalvoti naujus dalykus / produktus ir generuoti naujas idėjas); santykiai ir darbo vieta (darbo vieta – kai darbas atliekas patogiomis sąlygomis; priežiūros santykiai – kai palaikomi teigiami santykiai su darbų prižiūrėtojais; bendradarbiai – kai tarpasmeniniai darbo santykiai su kolegomis yra malonūs / teigiami); altruizmas – leidžia prisidėti prie kitų gerovės; estetika – įkvepia prisidėti prie pasaulio grožio; pasiekimai – pojūtis, kad darbas atliekamas gerai; gyvenimo būdas – susijęs su darbu, kuris leidžia žmonėms gyventi tokį gyvenimą, kokį jie nori, ir būti tokio tipo asmeniu, koku jie nori būti; permainingumas – suteikia asmenims galimybę atlikti įvairaus pobūdžio darbus.

Gesthuizen'as (2019) savo straipsnyje taip pat atžvelgia darbo vertybes, kurios pastebimos žmogui renkantis darbą: vieni renkasi ekonominę naudą teikiančią darbą, kiti ieško tokio, kuriame galėtų tobulėti. Pirmasis apibūdina *išorines darbo vertybes*, kurios apima apčiuopiamus dalykus, tokius kaip pajamos, darbo valandos, pensijų sistemos ar draudimai, kitaip sakant, šios vertybės nėra susijusios

su darbo pobūdžiu ar darbo turiniu (Kaasa, 2011). Pagrindinis išorinių vertybių tikslas yra sumažinti bendrą nemalonų darbo pobūdį, suteikiant palankias darbo sąlygas. Kitaip tariant, net jei kam nors nepatinka darbo turinys, tai vis tiek vertinama, kai tai suteikia tinkamą atlyginimą ar kitų patogumų. Tačiau Gesthuizen'as (2019), taip pat apibūdindamas kitą darbo vertybių grupę, teigia, kad darbuotojai turi išplėsti savo tradicinę mąstyseną ir sustiprinti *vidines darbo vertybes*. Vidinės darbo vertybės yra išorinių vertybių veidrodinis vaizdas: jos apibūdina norimą savo darbo turinį, o ne bendras jo aplinkybes. Vidinės vertybės vystosi aplink asmeninį tobulėjimą ir savęs išsipildymą darbe. Jie pabrėžia, kad svarbu skirti „tolesnio asmeninių įgūdžių tobulinimo galimybes ir susidomėjimą veiklos skatinamam darbu“ (Tarnai ir kt., 1995 (cit. iš Gesthuizen, 2019)).

Gerai žinoma, kad vienas didžiausių pasaulyje nacionalinės kultūros empirinių tyrimų yra Geert'o Hofstede'o tyrimas, tiriantis, kaip kultūra veikia vertybes darbo vietoje (Hofstede, 2005). Nors Hofstede'as sutelkė dėmesį į vieną vertybinę dimensiją – individualizmą (tarp galios atstumo, vyriškumo, neapibrėžtumo vengimo ir ilgalaikės orientacijos), Schwartz'as pasirinko kitokį požiūrį. Jo „Pagrindinių vertybių teorija“ (Schwartz, 1992, 1994) remiasi ne pageidaujama atsakymų gavimu iš respondentų, bet tuo, kaip jie jaučia tam tikrų vertybių svarbą asmeniškai kaip „pagrindinius savo gyvenimo principus“. Schwartz'o darbas apima dviejų lygių testavimą: atskirų vertybių analizę ir kultūros vertybių analizę. Tai yra didžiausias skirtumas, palyginti su Hofstede'o darbais, kuris nepateikia aiškaus skirtumo tarp šių dviejų lygių.

Schwartz'as labai aiškiai atskiria vertės tipus ir vertės matmenis. Nors šis skirtumas panašus į Hofstede'o kūrybą, Schwartz'as yra aiškesnis. Vertybių tipas paprastai yra vertybių rinkinys, kurį konceptualiai galima sujungti į vieną suprantamą aprašymą: pavyzdžiui, egalitarinis įsipareigojimas. Šio tipo reikšmėse yra kitų reikšmių, esančių priešingame poliuje. Taigi egalitarinio įsipareigojimo atveju tai būtų hierarchija kultūriniu lygmeniu. Kartu šios dvi vertybės kuria vertės dimensiją „egalitarinis įsipareigojimas prieš hierarchiją“. Ši nuostata yra panaši į, pavyzdžiui, Hofstede'o individualizmą prieš kolektyvizmą, kuris sujungus suteikia individualizmo ir kolektyvizmo vertybinę dimensiją. Tačiau skirtumas tarp vertės tipų ir vertės dimensijų yra aiškiai apibrėžtas ir atskleistas Schwartz'o darbe.

Tačiau populiariausia asmeninių vertybių skirstymas yra paremtas Schwartz'o (2012) vertybių modeliu, kuris pateikia bendrąsias vertybes pagal motyvaciją, kuria grindžiama kiekviena vertybė. Šios vertybės laikomos pagrindinėmis, nes grindžiamos žmogaus egzistencijos poreikiais ir padeda susidoroti su jais. Šie individų, kaip biologinių organizmų, poreikiai susiję su socialine sąveika, grupių išgyvenimu ir asmens gerove. Asmenybės turi suformuoti tinkamus tikslus, kad susidorotų, bendrautų ir bendradarbiautų siekiant patenkinti poreikius. Remiantis šiomis įžvalgomis, pateikiamos tokios pagrindinės vertybės (Schwartz, 2012):

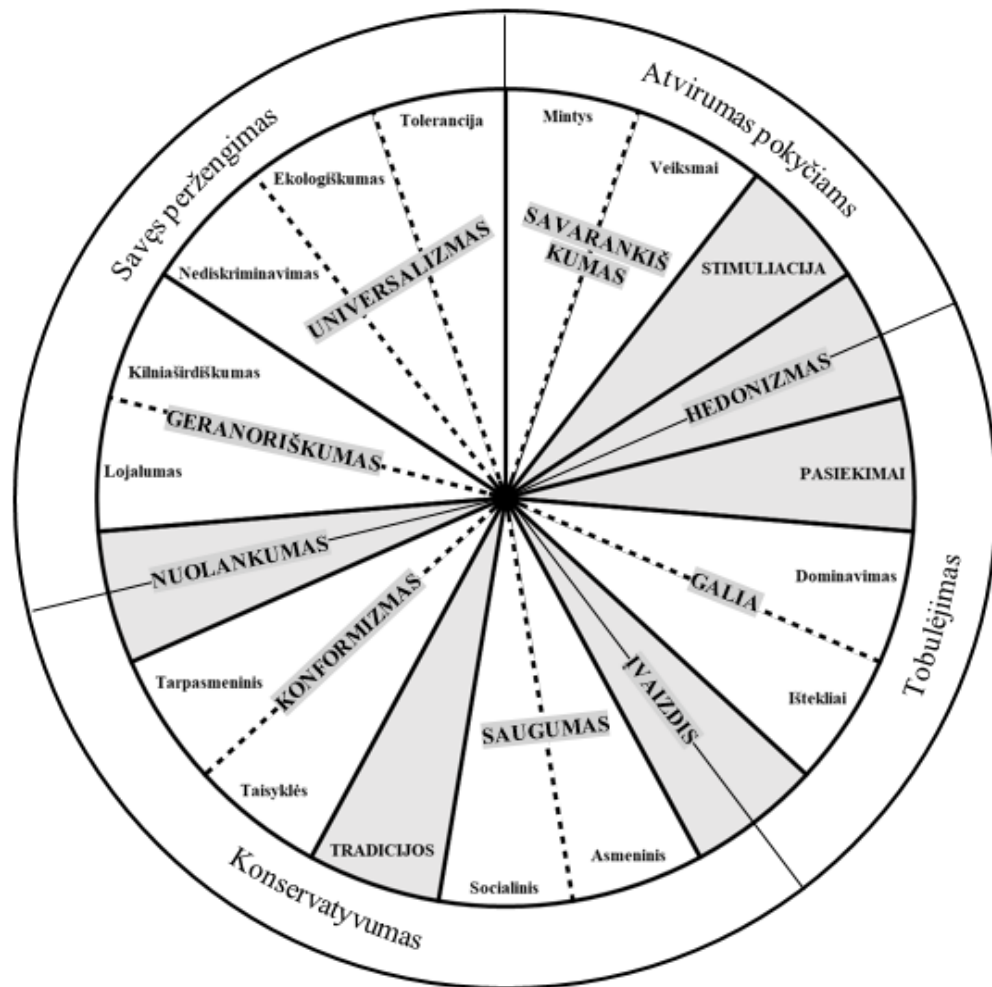
1. **Savarankiškumas (angl. *Self-Direction*)** – savarankiškos mintys ir veiksmai, pasirinkimai paremti kūrybiškumu, tyrinėjimais. Kitaip sakant, ši vertybė pabrėžia nepriklausomybės, kūrybiškumo ir laisvės vertinimą. Savarankiškumas kyla iš organizmo poreikio valdyti ir įvaldyti. Šią vertybę sudaro kūrybiškumas, laisvė, pasirinkti tikslai, smalsumas, nepriklausomybė. Motyvaciniai šios vertybės tikslai – pagarba sau, intelektas, privatumas (Gashi, 2017).
2. **Stimuliacija (angl. *Stimulation*)** – jaudulys, naujovės ir iššūkiai gyvenime, t. y. teikiama pirmenybė įdomiam gyvenimui. Stimuliacijos vertybės nustatomos atsižvelgiant į asmenybės

- įvairovės poreikį ir paskatinimą palaikyti optimalų ir teigiamą aktyvumo lygį. Ši vertybė atsiranda dėl poreikio įvairovei ir stimulų, siekiant išlaikyti optimalų mobilumą. Šią vertybę sudaro dvikryptės vertybės – įvairus gyvenimas, jaudinantis gyvenimas, drąsa.
3. **Hedonizmas (angl. Hedonism)** – malonumas ir jausmingumas pasitenkinant savimi. Ši vertybė pabrėžia pirmenybę malonumui ir savęs apdovanojimą. Hedonizmo vertybės kyla iš organizmo poreikių ir su jais susijusių malonumų tenkinant juos. Į vertybę įeina malonumas, mėgavimasis gyvenimu, nuolaidžiavimas sau.
 4. **Pasiekimai (angl. Achievement)** – asmeninė sėkmė, parodanti kompetenciją pagal socialinius standartus. Asmenybei išgyventi reikalingas kompetentingas darbas, generuojantis išteklius grupės bei institucijos tikslams pasiekti. Į vertybių įeina ambicijos, sėkmė, pajėgumas, įtakingumas. Motyvaciniai šios vertybės tikslai – savigarba, socialinis pripažinimas.
 5. **Galia (angl. Power)** – socialinė padėtis, žmonių ir jų išteklių kontrolė, dominavimas. Galios vertybės pabrėžia dominuojančios padėties įgijimą ir jos išsaugojimą bendresnėje sistemoje. Į šią vertybių grupę patenka valdžia, turtas, socialinė galia, kaip motyvaciniai tikslai skiriami viešojo įvaizdžio išsaugojimas, socialinis pripažinimas.
 6. **Saugumas (angl. Security)** – visuomenės, santykių ir asmeninis saugumas, harmonija ir stabilumas. Saugumo vertybės kyla iš pagrindinių individualių ir grupinių reikalavimų. Į šią vertybę patenka socialinė tvarka, šeimos saugumas, nacionalinis saugumas, švara, palankumo principas. Motyvaciniai tikslai – sveikas, vidutinis jausmas, kad kažkam priklausai.
 7. **Konformizmas (angl. Conformity)** – veiksmų, polinkių ir impulsų, kurie gali nuliūdinti ar pakenkti kitiems ir pažeisti socialinius lūkesčius ar normas, suvaržymas. Susiderinimas vertybės atsiranda iš asmenybės polinkių slopinimo, kurie gali sutrikdyti ir pakenkti sklandžiam grupės funkcionavimui. Į vertybę įeina klusnumas, savikontrolė, mandagumas, pagarba tėvams ir vyresniems. Motyvaciniai tikslai – ištikimybė, atsakingumas. Asmuo, vertinantis atitiktį, siekia aiškių taisyklių ir struktūrų ir jaučiasi kontroliuojamas atlikdamas darbus, kuriuos jam buvo liepta atlikti (pasakė „vyresnieji“).
 8. **Tradicijos (angl. Tradition)** – pagarba, įsipareigojimas ir pritarimas papročiams ir idėjoms, kuriuos teikia kultūra ar religija. Kuriamos praktikos, simboliai, idėjos ir įsitikinimai atspindi asmenų grupės bendrą patirtį, kitaip dar vadinamą papročiais ir tradicijomis. Tai simbolizuoja grupės solidarumą, išreiškia jos unikalumą ir prisideda prie jos išlikimo. Į šią vertybę įeina pagarba tradicijai, nuolankumas, pamaldumas. Motyvacinis tikslas – vidutinis, dvasinis gyvenimas. Tradicinis elgesio modelis tampa grupės solidarumo simboliu ir jų unikalių vertybių bei išlikimo išraiška. Tradicionalistai gerbia praeinančius dalykus. Bet kokie pakeitimai jiems nepatogūs.
 9. **Geranoriškumas (angl. Benevolence)** – išsaugoti ir pagerinti gerovę tų, su kuriais dažnai bendraujamas („grupės“). Geranoriškumo vertybės kyla iš pagrindinio sklandaus grupės funkcionavimo poreikio ir iš organizmo poreikio priklausyti. Tai pabrėžia savanorišką rūpinimąsi kitų gerove. Į šios vertybės rinkinį įeina naudingumas, sąžiningumas, atlidumas, atsakingumas, ištikimybė, tikra draugystė, brandi meilė. Motyvacinis tikslas – priklausymo jausmas, gyvenimo prasmė, dvasinis gyvenimas.
 10. **Universalizmas (angl. Universalism)** – supratimas, vertinimas, tolerancija ir visų žmonių geroves bei gamtos apsauga. Universalizmo vertybės kyla iš asmenų ir grupių išgyvenimo poreikių, tačiau žmonės nepripažįsta šių poreikių tol, kol nesusiduria su problemomis. Į universalizmo vertybės rinkinį įeina socialinis teisingumas, lygybė, ramybė pasaulyje,

vienybė su gamta, išmintis, aplinkos apsauga. Motyvaciniai tikslai – vidinė harmonija, dvasinis gyvenimas. Universalistai skatina taiką ir lygybę.

Remiantis Schwartz'o teorija ir atliktais empiriniais tyrimais, vertybės yra susistemintos ratu, atsižvelgiant į jų tarpusavio ryšius, kad teigiamai koreliuojančios vertės būtų artimesnės viena kitai, ir manoma, kad jos grindžiamos suderinamomis motyvacijomis (žr. 1 pav.). Dešimt pagrindinių Schwartz'o vertybių sudaro uždarą ratą. Pagrindinės vertybės, esančios greta apskritimo, turi susiklojančius motyvacinius tikslus ir viena kitą palaiko, o priešingos apskritimo pusės pagrindinės vertybės turi konkuruojančius tikslus ir yra viena kitai priešingos. Pavyzdžiui, tiek *savarankiškumo*, tiek *stimuliacijos vertybės* remiasi naujumo motyvacija, todėl teigiamai koreliuoja ir yra greta viena kitos vertybių rate. O *savarankiškumo* vertybės kyla iš motyvacijos savarankiškai mąstyti ir veikti, prieštaraujančios motyvacijai išpildyti *kitų lūkesčius – taip apibrėžiama konformizmo vertybė* (Schwartz, 2012).

Taip pat 1 pav. yra skiriamos ir tarpinės vertybės, kurios apima ne vienos pagrindinės vertybės elementus, o kelių: 1) *įvaizdis* apibūdinamas kaip saugumas ir galia turint viešą įvaizdį ir vengiant pažeminimo. Ši vertybė išreiškia tiek tobulėjimo, tiek konservatyvumo elementus ir yra tarp galios ir saugumo. Kitaip sakant, tai išreiškia viešą įvaizdį kaip valdžios šaltinį ir apsaugą nuo kenkiančios gėdos; 2) *nuolankumas* – savo nereikšmingumo pripažinimas plačiojoje visuomenėje. Nuolankumo vertybė yra tarp geranoriškumo ir konformizmo ir atskiria savęs peržengimo ir konservatyvumo vertybių grupes, nes atsisakant savanaudiško intereso tai gali atspindėti rūpestį kitais arba socialinių lūkesčių atitikimą; 3) jau aprašytas *hedonizmas* gali būti priskiriamas tiek prie atvirumo pokyčiams, tiek prie tobulėjimo vertybių.



1 pav. Schwartz'o vertybių suskirstymas į grupes (sudaryta autorės pagal Schwartz, 2012)

Priešingų vertybių vaizdavimą galima apibrėžti kaip dvimatę priešingybių struktūrą. Viena dimensija – pagrindinės tobulėjimo vertybės (pasiekimai ir galia) prieš pagrindines savęs peržengimo vertybes (universalizmas ir geranoriškumas). Kita dimensija priešina pagrindines atvirumo pokyčiams vertybes (savarankiškumas ir stimuliavimas) su pagrindinėmis konservatyvumo vertybėmis (konformizmas, tradicijos ir saugumas). Atvirumo pokyčiams ir tobulėjimo vertybės sutelkia dėmesį į asmeninę gyvenimo pusę, o konservatyvumo ir savęs peržengimo – kitų interesus ir santykių su visuomene. Taigi kairėje diagramos pusėje pateikiamos asmeninių dėmesį turinčios vertybės, o dešinėje – socialinio dėmesio vertybės (Potts, 2015).

2.2.3 Asmeninių vertybių tyrimai

Asmeninės vertybės apibūdinamos kaip žmogaus asmeniniai tikslai, motyvuojantys veikti, ir yra laikomi pagrindiniais žmogaus gyvenimo principais. Asmeninės vertybės yra labai individualios. Jos parodo, kas jam yra svarbu, todėl skirtingi žmonės gali turėti skirtingas vertybes, nes jiems svarbūs skirtingi dalykai. Taip pat asmeninės vertybės gali turėti skirtingą reikšmingumą ir svarbą, svarbiausiomis vertybėmis vadovaujamosi priimant svarbus gyvenimo sprendimus, susijusius su įvairiais jo aspektais – karjera, religija, socialinė padėtis, asmens tapatybė ir kt.

Cohen'as ir kt. (2011) atliko tyrimą, vertinantį asmenines vertybes ir organizacinę mokymąsi, siekdamas nustatyti ryšius tarp anksčiau aptartų 10 asmeninių Schwartz'o vertybių ir 4 organizacinio

mokymosi dimensijų (orientacija į problemą, atskaitomybė, informacijos pagrįstumas, skaidrumas). Tyrimas parodė, kad trys vertybės, atspindinčios žmogaus ir organizacijos tinkamumą, – saugumas, tradicijos ir universalizmas, yra teigiamai ir nuosekliai susijusios su visomis organizacinio mokymosi dimensijomis. Kitos vertybės, reiškiančios dėmesį asmeniui, – galia ir savarankiškumas, buvo neigiamai susijusios su organizaciniu mokymusi. Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų turimos asmeninės vertybės lemia skirtumus, atsirandančius vykdant organizacinį mokymąsi ir kartu patvirtina, kad svarbu atsižvelgti į asmeninių vertybių įtaką organizaciniam mokymuisi.

Vertinant universalizmo vertybių poveikį, darbuotojų socialinę atsakomybę ir organizacinį pilietiškumą, Stankevičiūtė ir Wereda (2020) atliko tyrimą, kuris parodė, kad universalizmo vertybė skatina tiek socialinę atsakomybę, tiek organizacinį pilietiškumą. Tyrimo išvadose pabrėžiama, kad socialinės atsakomybės suvokimas iš dalies tarpininkauja tarp universalizmo vertybių ir organizacinio pilietiškumo elgesio. Taigi, kaip teigia tyrimo autorės, organizacijoms būtina investuoti į ne tik į įmonių socialinę atsakomybę, bet ir į patį atsakomybės suvokimą, nes tai gal pagerinti ir organizacijos pilietiškumą.

Gagea ir Iacobuta (2010) atliko tyrimą, siekdami įrodyti, kad yra tvirtas ryšys tarp individualių vertybių bei įsitikinimų (pasitikėjimas, demokratija, tolerancija, atsakomybė, nepriklausomybė, vaizduotė, ryžtas, sunkus darbas, taupumas taupant pinigus ir daiktus, religinis tikėjimas) ir asmeninio tobulėjimo, kuris yra pagrindinis darnaus vystymosi komponentas. Kitaip tariant, vertybės ir įsitikinimai, kuriuos asmenys priima, daro įtaką jų elgesiui, be to, tai, kaip jie elgiasi, daro įtaką asmeniniam vystymuisi ir socialiniams bei ekonominiams visuomenės, kurioje gyvena, rezultatams. Atliktas tyrimas parodė, kad tarp tolerancijos ir pagarbos kitiems žmonėms yra tvirtas teigiamas ryšys, kaip individuali vertybė ir asmeninis tobulėjimas. Taip pat kelios individualios vertybės – sunkus darbas, taupumas (taupant pinigus ir daiktus), religinis tikėjimas – yra gana tradicinės vertybės, turinčios neigiamą poveikį žmonių asmeniniam tobulėjimui.

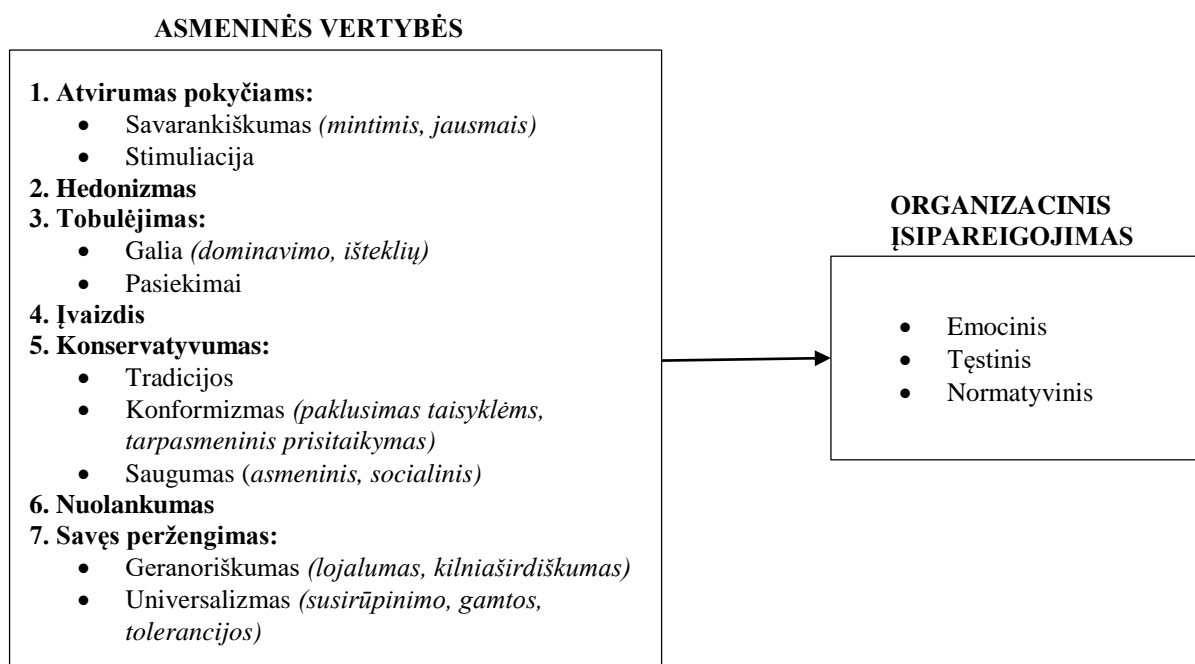
Purc ir Lagun (2019) tyrė asmeninių vertybių ir novatoriško darbuotojų elgesio ryšį. Tyrime buvo taikoma Schwartz'o asmeninių vertybių teorija. Buvo siekiama įrodyti, kad darbo autonomija (siejama su novatorišku darbuotojų elgesiu) yra svarbi darbo savybė, kurią pritaikius ji geriau atitiktų darbuotojų poreikius. Tyrimo rezultatai parodė, kad atvirumo pokyčiams ir tobulėjimo vertybių grupės yra teigiamai susijusios su darbo autonomija, o konservatyvumo ir savęs peržengimo vertybių grupės neigiamai susijusios su darbo autonomija, o tai patvirtina, kad asmeninės vertybės yra svarbios paaiškinant autonomiją darbo vietoje. Be to, darbuotojų tobulėjimo vertybės yra teigiamai susijusios su jų novatorišku elgesiu, o konservatyvumo ir savęs peržengimo vertybės neigiamai susijusios su novatorišku elgesiu. Analizė parodė, kad darbo autonomija yra reikšmingas darbuotojų asmeninių vertybių (išskyrus atvirumą pokyčiams) ir novatoriško elgesio santykių tarpininkas. Atlikti tyrimai praplečia pagrindinių asmeninių vertybių teoriją, parodydami, kad vertybės yra asmeninis pagrindas novatoriškam elgesiui.

2.3 Asmeninių vertybių įtakos organizaciniam įsipareigojimui tyrimo modelis

Remiantis mokslinių tyrimų rezultatais, asmeninės vertybės turi reikšmingą poveikį organizacijai ir įsipareigojimui jai. Tačiau moksliniai tyrimai, vertinantys asmeninių vertybių įtaką organizaciniam įsipareigojimui, pastebi, kad ne visos vertybės turi vienodą poveikį įsipareigojimui, taip pat kaip ir nėra nuoseklaus tyrimo, kuris įvertintų, kokios pagrindinės vertybės veikia organizacinį įsipareigojimą.

Siekiant įvertinti pagrindinių asmeninių vertybių įtaką organizaciniam įsipareigojimui, sudarytas tyrimo modelis (žr. 2 pav.), kuris pateikia, kokį priežastinį ryšį bus siekiama nustatyti, t. y. kokią įtaką asmeninės vertybės turi organizaciniam įsipareigojimui.

Tyrimui atlikti taikomas Schwartz'o asmeninių vertybių modelis, kurį sudaro 19 asmeninių vertybių, kurios yra suskirstytos į 7 pagrindines vertybes, kitaip sakant, modelį **sudaro 4 vertybių grupės**: atvirumas pokyčiams, tobulėjimas, konservatyvumas ir savęs peržengimas (šioms vertybių grupėms priklauso vertybės, turinčios panašius motyvacinius motyvus) ir **3 tarpinės vertybės**: hedonizmas, įvaizdis, nuolankumas (šių vertybių motyvaciniai tikslai gali būti priskiriami ne vienai vertybių grupei). Organizaciniam įsipareigojimui naudojamas Allen'o ir Meyer'io (1993) organizacinio įsipareigojimo skirstymas į tris įsipareigojimo dedamąsias – emocinį, tęstinį ir normatyvinį.



2 pav. Tyrimo modelis

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, sudarytas tyrimo modelis, pagal kurį atliktas empirinis tyrimas.

3. Asmeninių vertybių įtakos organizaciniam įsipareigojimui metodologija

3 skyriuje pateikiama metodologiniai tyrimo sprendimai ir klausimyno sudarymo eiga ir principai.

3.1 Metodologiniai sprendimai

Tyrimo metodas. Atliekamu tyrimu siekiama patikrinti mokslinėje literatūroje esančias nuostatas ir autorių pateikiamas išvalgas apie tai, kokią įtaką organizaciniam įsipareigojimui turi asmeninės vertybės. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa, kuri padės išsiaiškinti respondentų poziciją ir požiūrį šiuo klausimu. Su apklausoje gautais rezultatais galima patogiai ir greitai atlikti gautų duomenų analizę ir tuomet pateikti išvalgas. Tyrimui atlikti pasirinktas netiesioginės apklausos metodas, kuriame respondentas raštu atsako į pateiktus klausimus, tiesioginio bendravimo su respondentais nėra. Siekiant užtikrinti aukštą atsakymų lygį, didesnę greitį ir patogumą, buvo nuspręsta vykdyti tiek popierinę, tiek elektroninę apklausą. Anketos pradžioje pateikiamas trumpas prisistatymas ir tikslas, kodėl atliekamas tyrimas, informuojama, jog užtikrinamas respondentų duomenų konfidencialumas ir anonimiškumas.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtį sudaro dirbantys Lietuvos gyventojai. Remiantis oficialios statistikos portalo (2020) naujausiais šiuo metu pasiekiamais duomenimis, 2019 m. Lietuvoje dirbančiųjų buvo 1 287 920. Siekiant, kad imties paklaida būtų 5 proc., patikimumo lygmuo – 95 proc., internetinės platformos „SurveyMonkey“, vykdančios internetines apklausas, imčių skaičiuoklė rekomenduoja, kad atliekamo tyrimo imtis turėtų būti 385 respondentai, todėl palankiausiu atveju respondentų turėtų būti apie 400 (SurveyMonkey, 2020), siekiant, kad statistiniai duomenys būtų reprezentatyvūs ir statistiškai reikšmingi. Tyrimo imtis sudaryta netikimybinės atrankos metodu – patogumo atranka, kai tyrime dalyvauja patogiausiai ir lengviausiai prieinami tiriamosios imties elementai.

Tyrimo eiga. Sudėliojus anketą, buvo atlikta bandomoji apklausa, kuria buvo siekiama išsiaiškinti, ar klausimyno teiginiai yra aiškūs ir suprantami, ar nepadarėta gramatinių ir stiliaus klaidų. Bandomąją apklausą atliko penki respondentai, kurie užpildė anketą ir pateikė savo pastabas. Atsižvelgiant į pastabas, jos buvo ištaisytos (įvardytos stiliaus ir formuluotės klaidos) ir tuomet galutinis elektroninės formos klausimynas įdėtas į svetainę www.apklausa.lt. Apklauskos nuoroda buvo platinama elektroninėje erdvėje, popierinės anketos buvo padalytos artimoje / pažįstamoje aplinkoje. Apklausiai atlikti skirti darbai buvo atliekami nuo 2021 m. vasario 24 d. iki 2021 m. kovo 20 d. Surinkti kiekybinio tyrimo duomenys analizuojami naudojantis statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS (angl. *Statistical Package for Social Sciences*).

Tyrimo etika. Siekiant užtikrinti socialinių tyrimų etikos principų laikymąsi, respondentams suteikta galimybė apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo tyrime. Jiems anketos pradžioje pristatomas tyrimo tikslas ir informuojama, kad yra užtikrinamas respondentų anonimiškumas ir konfidencialumas (nerenkami vardai ir pavardės bei kiti asmeniniai duomenys, identifikuojantys respondento tapatybę).

3.2 Klausimyno sudarymas

1 priede pateikiama tyrimo anketa, sudaryta remiantis tyrimo modeliu. Anketa susideda iš trijų dalių. Pirmoji dalis sudaryta iš 3 klausimų, skirtų socialinėms-demografinėms charakteristikoms nustatyti. Antrąją klausimyno dalį sudaro 18 teiginių, kuriais siekiama išsiaiškinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Trečioje dalyje 57 teiginiais yra tiriamos asmeninės vertybės. Iš viso anketą sudaro 78 teiginiai. Daugelis analizuotų mokslinių tyrimų buvo paremti teiginių vertinimu Likerto skalėje,

todėl šiame tyrime taip pat pasirinkta tokia teiginių vertinimo skalė. Konstruktai matuojami 7 balų Likerto skalėje. Vertinimo skalių interpretacija pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Skaitinių reikšmių interpretacija

Skaitinė reikšmė	Interpretacija	
	Organizacinis įsipareigojimas	Asmeninės vertybės
1	Visiškai nesutinku	Visiškai nesutinku
2	Nesutinku	Nesutinku
3	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku
4	Nei sutinku, nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku
5	Labiau sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku
6	Sutinku	Sutinku
7	Visiškai sutinku	Visiškai sutinku

Trys pirmosios reikšmės rodo neigiamą respondentų vertinimą analizuojamiems konstruktsams, o 5–7 reikšmės atspindi teigiamą respondentų vertinimą.

Lytis, amžius, išsilavinimas. Demografiniam pasiskirstymui nustatyti lytis susiskirstyta į vyrus ir moteris; amžius nustatytas respondentus suskirsčius į 5 grupes – nuo jauniausių (nuo 18 iki 29 metų), toliau dėliojant amžiaus grupes 10 metų intervalais, iki vyriausių (62 metų ir vyresni); išsilavinimas nustatytas pagal turimą laipsnį – nuo pagrindinio išsilavinimo iki mokslo daktaro laipsnio.

Organizacinis įsipareigojimas. Darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui įvertinti naudojama Allen'o ir Meyer'io (1993) organizacinio įsipareigojimo klausimyno patikslinta versija. Leidimas naudoti šio klausimyno lietuvišką versiją mokslinio darbo tyrimui atlikti gautas iš G. Genevičiūtės-Janonienės, kuri savo disertacijoje „Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms“ rėmėsi būtent šiuo klausimynu.

Organizacinio įsipareigojimo klausimyną sudaro 18 teiginių, kurie įvertina darbuotojų emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Kiekvienam įsipareigojimui skirta po 6 teiginius (žr. 2 pried.). Teiginius respondantai vertino pagal Likerto skalę nuo „visiškai nesutinku“ (1) iki „visiškai sutinku“ (7). Klausimyno teiginių rezultatų vidurkis atspindi respondento organizacinį įsipareigojimą – kuo didesnis vidurkis, tuo stipresnis atitinkamas organizacinis įsipareigojimas (emocinis, tęstinis, normatyvinis).

Allen'o ir Meyer'io (1993) klausimynas naudojamas nuo 1993 metų ir yra vienas populiariausių analizuojant darbuotojų įsipareigojimą. Nuo 9-ojo dešimtmečio organizacinio įsipareigojimo tyrimai buvo labai dažni. Tačiau šiandien šis klausimynas dažniausiai naudojamas organizaciniam įsipareigojimui patikrinti skirtingose šalyse – Abdullah'o ir Ramay'iaus (2012) tyrimas Pakistano kontekste (pripažintas patikimu), Karim'o ir Noor'o (2006) tyrimas Malaizijos kontekste (taip pat pripažintas patikimu, tačiau tik Malaizijos kontekste) (cit. iš Haim, 2019), G. Genevičiūtės-Janonienės (2015) disertacija Lietuvoje.

Asmeninės vertybės. Tyrimui naudojamas mokslinių tyrimų patikrintas Schwartz'o asmeninių vertybių klausimynas, kurį sudaro 57 vertybių teiginiai, atspindintys išplėstinį vertybių modelį. Angliška Schwartz'o asmeninių vertybių klausimyno versija buvo išversta autorės, ištestuota su 5

respondentais ir atsižvelgiant į pastabas klausimynas buvo pakoreguotas ir panaudotas galutiniame klausimyne.

57 vertybių teiginiai suskirstyti į 4 vertybių grupes ir 3 tarpines vertybes (žr. 4 lent.). 4 lentelėje pateikiama, kurie klausimyno teiginiai atitinka tam tikrą vertybę ar jų grupę, ir pateikiami vertybių apibrėžimai atsižvelgiant į jų motyvacinius tikslus. Teiginius respondentai vertino pagal Likerto skalę nuo „visiškai nesutinku“ (1) iki „visiškai sutinku“ (7).

Schwartz'o teorija buvo patikrinta įvairiais tyrimais, ir atliktas patvirtinimas remiantis 82 šalių pavyzdžių duomenimis, iš jų reprezentatyvūs nacionaliniai pavyzdžiai iš 37 šalių (Gashi, 2017). Imtys apima įvairias geografines, amžiaus, lyties, profesines, kultūrinės ir religines grupes (Bilsky ir kt., 2011; Davidov ir kt., 2008; Schwartz, 2006). Schwartz'o modelis buvo išbandytas modelio struktūros ir universalaus pobūdžio atžvilgiu (Schwartz, 1992; Ros, Schwartz, 1995; Menezes, Campos, 1997; Schwartz, Sagie, 2000; Schwartz, Bardi, 2001; Struch ir kt., 2002; kt. (cit. iš Gashi, 2017)), taip pat jo svarbą suprantant įvairius socialinius reiškinius, tokius kaip tautinė tapatybė (Grad, 2001 (cit. iš Gashi, 2017)), subjektyvi gerovė (Sagiv, Schwartz, 2000), pasitikėjimas institucijomis (Devos ir kt., 2002) ir organizacinis elgesys (Smith ir kt., 2002).

4 lentelė. Vertybės ir jų grupės pagal žiedinę teoriją, apibrėžtos atsižvelgiant į jų motyvacinius tikslus

Vertybės ir jų grupės pagal žiedinę teoriją		Motyvacinis tikslas
Atvirumas pokyčiams	Savęs nukreipimas mintimis	Laisvė ugdyti savo idėjas ir sugebėjimus
	Savęs nukreipimas veiksmais	Laisvė numatyti savo veiksmus
	Stimuliacija	Jaudulys, naujovės ir pokyčiai
Hedonizmas		Malonumai, jausmai, pasitenkinimas
Savęs tobulinimo	Pasiekimai	Sėkmė pagal socialinius tikslus
	Išteklų galia	Galia kontroliuoti materialinius ir socialinius išteklius
	Dominavimo galia	Galia kontroliuoti žmones
Įvaizdis		Viešas įvaizdis, suteikiantis galią ir saugumą, vengiant pažeminimo
Išsaugojimas	Asmeninis saugumas	Saugumas artimoje aplinkoje
	Socialinis saugumas	Saugumas ir stabilumas platesnėje visuomenėje
	Tradicijos	Kultūrinių, šeimos ir religijos tradicijų išlaikymas ir išsaugojimas
	Atitikimas taisyklėms	Taisyklių, įstatymų ir oficialių įsipareigojimų laikymasis
	Tarpasmeninis atitikimas	Vengimas sutrikdyti ar pakenkti kitiems žmonėms
Nuolankumas		Pripažįstamas nereikšmingumas didesnėje dalykų sistemoje
Savęs peržengimas	Patikimumo geranoriškumas	Buvimas patikimu grupės nariu
	Rūpesčio geranoriškumas	Atsidavimas grupės narių gerovei
	Susirūpinimo universalizmas	Įsipareigojimas lygybei, teisingumui ir visų žmonių apsaugai

4 lentelė. Vertybės ir jų grupės pagal žiedinę teoriją, apibrėžtos atsižvelgiant į jų motyvacinį tikslą (tęsinys)

Vertybės ir jų grupės pagal žiedinę teoriją		Motyvacinis tikslas
Savęs peržengimas	Gamtos universalizmas	Gamtinės aplinkos išsaugojimas
	Tolerancijos universalizmas	Tolerancija tų, kurie išsiskiria, jų priėmimas ir supratimas

3.3 Kintamųjų transformacija

Naudojamo klausimyno klausimai suskirstyti į du pagrindinius konstruktus – organizacinis įsipareigojimas ir asmeninės vertybės. Kiekvienas konstruktas turi savo kintamuosius ir jų indikatorius, todėl tyrimui taikoma kintamųjų transformacija bendriniam rezultatams gauti (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Kintamųjų transformacija

Konstruktas	Kintamieji / teiginiai	Nauji kintamieji	
Organizacinio įsipareigojimas	1, 4, 7, 10, 13, 16	Emocinis įsipareigojimas	
	2, 5, 8, 11, 14, 17	Tęstinis įsipareigojimas	
	3, 6, 9, 12, 15, 18	Normatyvinis įsipareigojimas	
Asmeninių vertybės	1, 24, 39	Savarankiškas mąstymas	Atvirumas pokyčiams
	18, 33, 49	Savarankiški veiksmai	
	10, 26, 41	Stimuliacija	
	3, 31, 46	Hedonizmas	
	16, 37, 55	Pasiekimai	Tobulėjimas
	13, 22, 43	Išteklių galia	
	6, 27, 35	Dominavimo galia	
	9, 19, 51	Įvaizdis	
	12, 25, 54	Asmeninis saugumas	Konservatyvumas
	2, 30, 47	Socialinis saugumas	
	17, 38, 44	Tradicijos	
	15, 28, 40	Paklusimas taisyklėms	
	4, 21, 52	Tarpasmeninis prisitaikymas	
	7, 34, 50	Nuolankumas	
	11, 42, 56	Lojalumas	Savęs peržengimas
	23, 32, 48	Kilniaširdiškumas	
	5, 29, 53	Susirūpinimo universalizmas	
	8, 20, 45	Gamtos universalizmas	
14, 36, 57	Tolerancijos universalizmas		

Paminėtina, kad asmeninių vertybių konstruktais, be atskirų asmeninių vertybių, taip pat buvo sukuriamos asmeninių vertybių grupės pagal Schwartz'o asmeninių vertybių modelį. Taigi

organizacinį įsipareigojimą sudaro 3 kintamieji, asmenines vertybes – 19 kintamųjų ir 4 papildomos asmeninių vertybių grupės. Tyrimo metu analizuojami šie konstruktai ir siekiama išsiaiškinti asmeninių vertybių poveikį organizaciniam įsipareigojimui.

4. Asmeninių vertybių įtakos organizaciniam įsipareigojimui empirinis tyrimas ir diskusija

4 skyriuje atliekama empirinio tyrimo gautų duomenų analizė ir pateikiami gauti jos rezultatai. Pateikiami dalyvavusių respondentų demografiniai profiliai, atliekama statistinė kintamųjų analizė. Atlikus analizę, pateikiamas tyrimo rezultatų palyginimas su teorinėje dalyje analizuotais tyrimais ir darbo išvalgos.

4.1 Respondentų profilis

Tyrimo dalyvavo 430 respondentų, jų socialines-demografines charakteristikos, pateiktos 6 lentelėje.

6 lentelė. Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos

Charakteristika	Grupė	Respondentų skaičius	%
Lytis	Vyras	124	28,8
	Moteris	306	71,2
Amžius	18–28	144	33,5
	29–39	114	26,5
	40–50	65	15,1
	51–61	76	17,7
	62 ir daugiau	31	7,2
Išsilavinimas	Pagrindinis išsilavinimas	5	1,2
	Vidurinis išsilavinimas	49	11,4
	Profesinis išsilavinimas	78	18,1
	Nebaigtas aukštasis išsilavinimas	61	14,2
	Bakalauro laipsnis	163	37,9
	Magistro laipsnis	69	16,0
	Mokslo daktaro laipsnis	5	1,2

Iš 6 lentelės matyti, kad didžiąją respondentų dalį sudaro moterys (71,2 proc.), o apklaustieji vyrai – mažiau nei trečdalį (28,8 proc.). Tyrimo dalyvavo įvairių amžiaus grupių respondentai, tačiau didžiausios respondentų grupės buvo 18–28 m. (144 respondentas) ir 29–39 m. (114 respondentų), mažesnės respondentų grupės – 40–50 m. (65 respondentai), 51–61 m. (76 respondentai) ir mažiausia – 62 m. ir daugiau (31 respondentas). Didžiausią dalį tyrime sudaro respondentai, įgiję bakalauro laipsnį, – 37,9 proc., mažiausią dalį – respondentai, įgiję pagrindinį ir mokslo daktaro laipsnį, – po 1,2 proc., kitų išsilavinimo grupių pasiskirstymas panašus – 11,4 proc. – vidurinis; 18,1 proc. – profesinis; 14,2 proc. – nebaigtas aukštasis išsilavinimas.

4.2 Statistinė kintamųjų analizė

Šiame skyriuje aptariamas matavimo skalių patikimumas ir paskirstymas pagal normalųjį skirstinį. Taip pat pateikiama aprašomoji analizė, atliekama kintamųjų ryšių analizė (koreliaciniai ryšiai) ir nepriklausomų kintamųjų įtaka priklausomam kintamajam (regresinė analizė).

4.2.1 Matavimo skalių patikimumas ir normalumo tikrinimas

Kadangi analizei nebuvo naudojami atskiri klausimai (kintamieji), bet iš kelių kintamųjų sudaromi nauji kintamieji, būtina paskaičiuoti vidinį skalės suderinamumą pagal Cronbach'o alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientą. Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė rodo, jog atskiri klausimai, sudarantys skalę, koreliuoja tarpusavyje ir atspindi tą patį dalyką (Piligrimienė, 2016). Kitaip sakant, Cronbach'o alfa koeficientas leidžia nustatyti, kurie klausimai silpnai koreliuoja su bendra skale, ir esant poreikiui juos pašalinti. Pakalniškienė (2012) teigia, kad jei Cronbach'o alfa siekia 0,60, tai tokia skalė yra tinkama tyrimams.

Paprastai aukštesni Cronbach'o alfos koeficientai priklauso nuo klausimų / teiginių, sudarančių matavimo skalę skaičiaus, nes kuo daugiau teiginių, tuo didesni koeficientai (Piligrimienė, 2016). Kitaip sakant, konstruktai su didesniu klausimų / teiginių skaičiumi bus patikimesni. Emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo konstruktus sudaro po 6 teiginius apie kiekvieną įsipareigojimą, ir koeficientai rodo, kad visi įsipareigojimo konstruktai yra didesni už 0,6 (žr. 7 lent.). Tai reiškia, kad tokia skalė yra tinkama tolesniam tyrimui. Toliau, apžvelgus asmeninių vertybių grupių ir tarpinių vertybių koeficientus, rezultatai parodė, kad Cronbach'o alfa koeficiento reikšmės svyruoja nuo 0,437 iki 0,912, beveik visi konstrukto koeficientai didesni už 0,6, išskyrus nuolankumą (0,437) ir įvaizdį (0,599). Visos tyrime naudotos asmeninės vertybės turi po 3 teiginius, tačiau, žvelgiant į asmeninių vertybių grupes, teiginių skaičius, tenkantis vienai grupei, skiriasi, nes grupėms priklauso skirtingas skaičius vertybių. Analizuojant atskirų asmeninių vertybių koeficientus, jei svyruoja nuo 0,562 iki 0,828, beveik visų konstrukto koeficientai daugiau nei 0,6, išskyrus tobulėjimo (0,562), įvaizdžio (0,599) ir nuolankumo (0,437) vertybes. Atsižvelgiant į tai, kad asmenines vertybes kiekvieną atskirai sudarė tik 3 teiginiai ir šis asmeninių vertybių vertinimo instrumentas yra validuotas, buvo nuspręsta toliau tyrime įtraukti ir tas vertybes, kurių Cronbach'o alfa nesiekia 0,60. Tačiau paminėtina, kad šių vertybių rezultatų interpretacija yra ribota.

7 lentelė. Vidinio matavimo skalių suderinamumo tyrimo rezultatai

Konstruktas	Teiginių / klausimų skaičius	Cronbach'o alfa koeficientas	
Emocinis įsipareigojimas	6	0,921	
Tęstinis įsipareigojimas	6	0,762	
Normatyvinis įsipareigojimas	6	0,864	
Atvirumas pokyčiams	9	0,865	
Hedonizmas	3	0,654	
Tobulėjimas	9	0,831	
Įvaizdis	3	0,599	
Konservatyvumas	15	0,880	
Nuolankumas	3	0,437	
Savęs peržengimas	15	0,912	
Atvirumas pokyčiams	Savarankiškas mąstymas	3	0,730
	Savarankiški veiksmai	3	0,740
	Stimuliacija	3	0,630
Tobulėjimas	Pasiekimai	3	0,562

7 lentelė. Vidinio matavimo skalių suderinamumo tyrimo rezultatai (tęsinys)

Konstruktas		Teiginių / klausimų skaičius	Cronbach'o alfa koeficientas
Tobulėjimas	Išteklių galia	3	0,688
	Dominavimo galia	3	0,757
Konservatyvumas	Asmeninis saugumas	3	0,744
	Socialinis saugumas	3	0,716
	Tradicijos	3	0,802
	Paklusimas taisyklėms	3	0,622
	Tarpasmeninis prisitaikymas	3	0,741
Savęs peržengimas	Lojalumas	3	0,756
	Kilniaširdiškumas	3	0,823
	Susirūpinimo universalizmas	3	0,690
	Gamtos universalizmas	3	0,828
	Tolerancijos universalizmas	3	0,720

Duomenų skirstinio normalumas tikrinamas remiantis Kolmogorovo–Smirnovu ir Shapiro–Wilko kriterijais. Šie kriterijai padeda išsiaiškinti, ar tyrimo duomenys yra normalieji, jei testo reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, tai duomenys nėra normaliai pasiskirstę (hipotezė, kad duomenys normaliai pasiskirstę, yra atmetama), o jei reikšmingumo lygmuo $p > 0,05$, tai duomenys yra pasiskirstę normaliai (hipotezė, kad duomenys normaliai pasiskirstę, yra neatmetama). 8 lentelėje pateikiami normalumo tikrinimo rezultatai.

8 lentelė. Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai

		Kolmogorovo–Smirnovu	Shapiro–Wilko
Emocinis įsipareigojimas		0,000	0,000
Tęstinis įsipareigojimas		0,000	0,006
Normatyvinis įsipareigojimas		0,000	0,000
Atvirumas pokyčiams		0,000	0,000
Tobulėjimas		0,043	0,068
Konservatyvumas		0,000	0,000
Savęs peržengimas		0,000	0,000
Atvirumas pokyčiams	Savarankiškas mąstymas	0,000	0,000
	Savarankiški veiksmai	0,000	0,000
	Stimuliacija	0,000	0,000
Hedonizmas		0,000	0,000
Tobulėjimas	Pasiekimai	0,000	0,000
	Išteklių galia	0,000	0,000
	Dominavimo galia	0,000	0,001
Įvaizdis		0,000	0,000

8 lentelė. Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai (tęsinys)

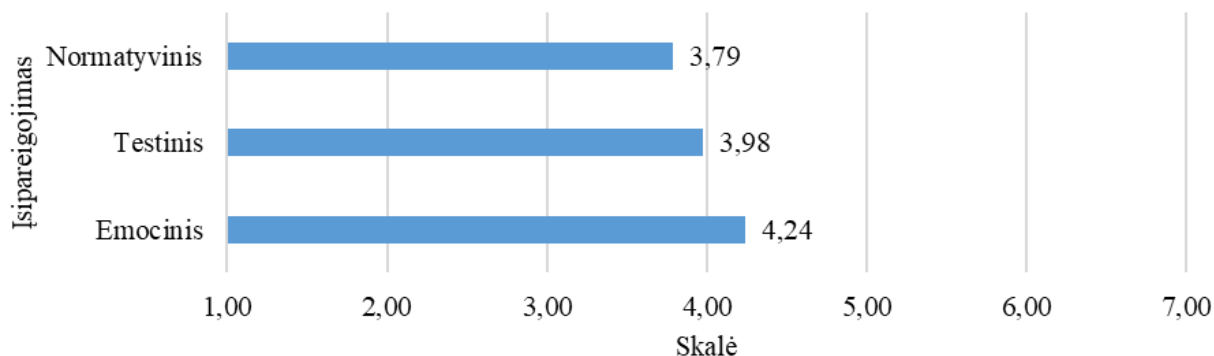
		Kolmogorovo–Smirnov	Shapiro–Wilko
Konservatyvumas	Asmeninis saugumas	0,000	0,000
	Socialinis saugumas	0,000	0,000
	Tradicijos	0,000	0,000
	Paklusimas taisyklėms	0,000	0,000
	Tarpasmeninis prisitaikymas	0,000	0,000
Nuolankumas		0,000	0,000
Savęs peržengimas	Lojalumas	0,000	0,000
	Kilniaširdiškumas	0,000	0,000
	Susirūpinimo universalizmas	0,000	0,000
	Gamtos universalizmas	0,000	0,000
	Tolerancijos universalizmas	0,000	0,000

Pagal Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilko testus, visi organizacinio įsipareigojimo ir asmeninių vertybių skirstiniai nėra normalieji ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$), išskyrus tobulėjimo vertybių grupę pagal Shapiro–Wilko testą. Tačiau kadangi atskirai tobulėjimo grupės vertybių skirstiniai nėra normalieji, buvo nuspręsta toliau tęsti analizę su šiomis vertybėmis.

4.2.2 Aprašomoji analizė

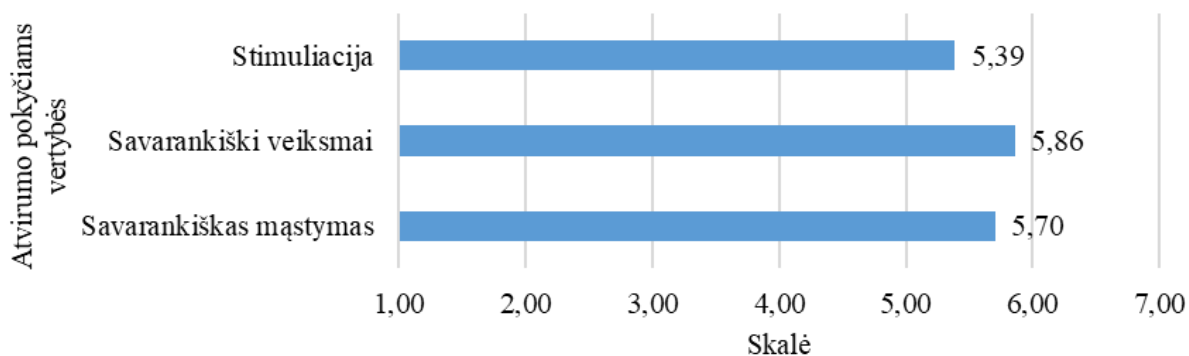
Siekiant įvertinti darbuotojų asmeninių vertybių svarbą organizaciniam įsipareigojimui, buvo apskaičiuota subskalių teiginių vidurkiai. Respondentai klausimyno teiginius vertino Likerto skalėje nuo 1 iki 7 balų, todėl jeigu naujų kintamųjų vidurkiai yra 5 arba daugiau, tai rodo, kad dirbantys Lietuvos gyventojai pasižymi tam įsipareigojimui ar vertybei būdingomis savybėmis. Gauti asmeninių vertybių ir organizacinio įsipareigojimo vidurkiai pateikti toliau pateiktuose paveiksluose.

Pagal organizacinio įsipareigojimo konstrukto vidurkius (žr. 3 pav.), aukščiausias vidurkis – emocinio įsipareigojimo (4,24), todėl galima teigti, kad tyrimo respondentams yra svarbus emocinis ryšys su organizacija, kurioje dirba. Jie daugeliu atveju yra emociškai prisirišę prie organizacijos, jaučiasi jos dalimi ir yra patenkinti savo darbu organizacijoje. Vertinant tęstinio įsipareigojimo vidurkį (3,98), galima teigti, kad respondentų atsakymai buvo neužtikrinti atsakant, ar galėtų palikti organizaciją, kurioje dirba, nes iš dalies jaučiasi daug savęs skyrę organizacijai ir mano turintys mažai kitokių pasirinkimo galimybių. Normatyvinio įsipareigojimo vidurkis žemiausias (3,79), tai rodo, kad tyrimo respondentai daugiau neigiamai arba neutraliai vertino teiginius, susijusius su jų pareiga likti organizacijoje, kitaip sakant, daugelis tyrimo respondentai nesijaučia skolingi organizacijai, kurioje dirba.



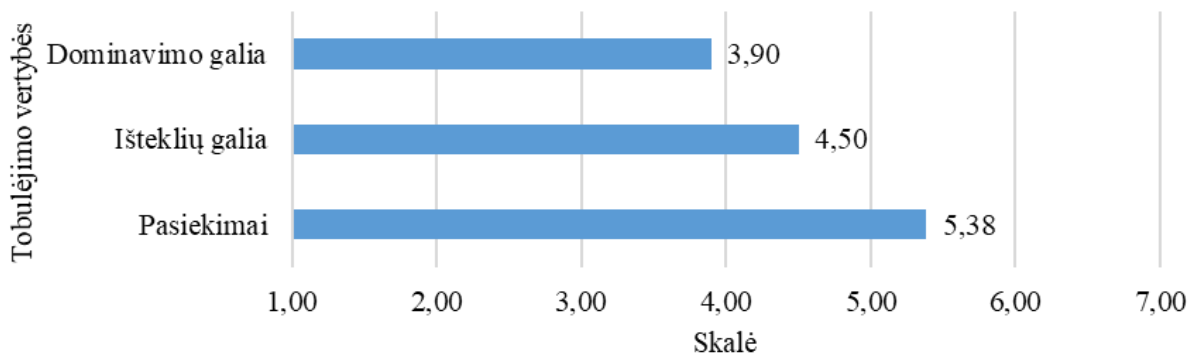
3 pav. Organizacinio įsipareigojimo konstrukčių vidurkiai

Vertinant atvirumo pokyčiams vertybių vidurkius (žr. 4 pav.), matyti, kad vertybių teiginiai buvo vertinami teigiamai, todėl galima teigti, kad tyrimo respondentams svarbu savarankiškumas ir naujos patirtys. Savarankiškų veiksmų vertybė turi aukščiausią vidurkį iš trijų (5,86); tai rodo, kad respondentams itin svarbu veikti ir numatyti savo veiksmus laisvai, taip pat ir laisvai ugdyti savo idėjas ir sugebėjimus, nes savarankiško mąstymo vidurkis (5,70) labai artimas savarankiškų veiksmų vertybės teiginių vidurkiui. Stimuliacijos vertybės vidurkis (5,39) taip pat rodo, kad respondentams svarbu naujovės ir pokyčiai.



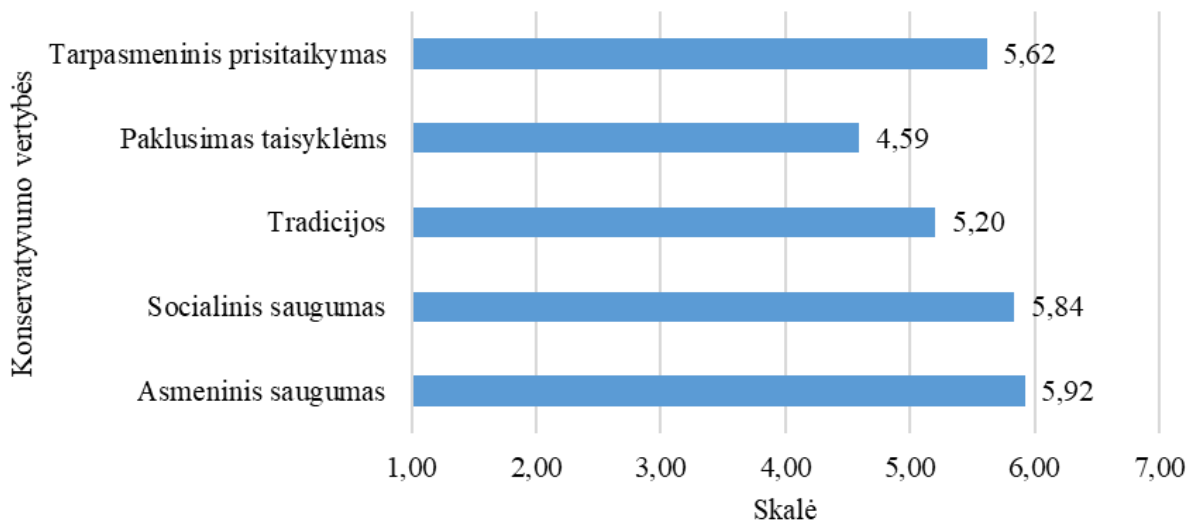
4 pav. Atvirumo pokyčiams vertybių konstrukčių vidurkiai

Kita asmeninių vertybių grupė – tobulėjimas (žr. 5 pav.). Iš šios grupės konstrukčių vidurkių matyti, kad šios grupės vertybės buvo vertinamos skirtingai. Aukščiausias vidurkis – pasiekimų vertybės (5,38); tai rodo, kad respondantai teigiamai vertina galimybes būti sėkmingais siekiant socialinių tikslų. Remiantis išteklių galios vertybės vidurkiu (4,50), galima teigti, kad respondantai taip pat daugiau teigiamai vertina galimybes kontroliuoti materialinius ir socialinius išteklius, kuriuos suteikia pinigai ir aukštas statusas. Dominavimo galios vertybės vidurkis (3,90) rodo, kad respondantai šią vertybę daugiau vertina neigiamai arba neutraliai.



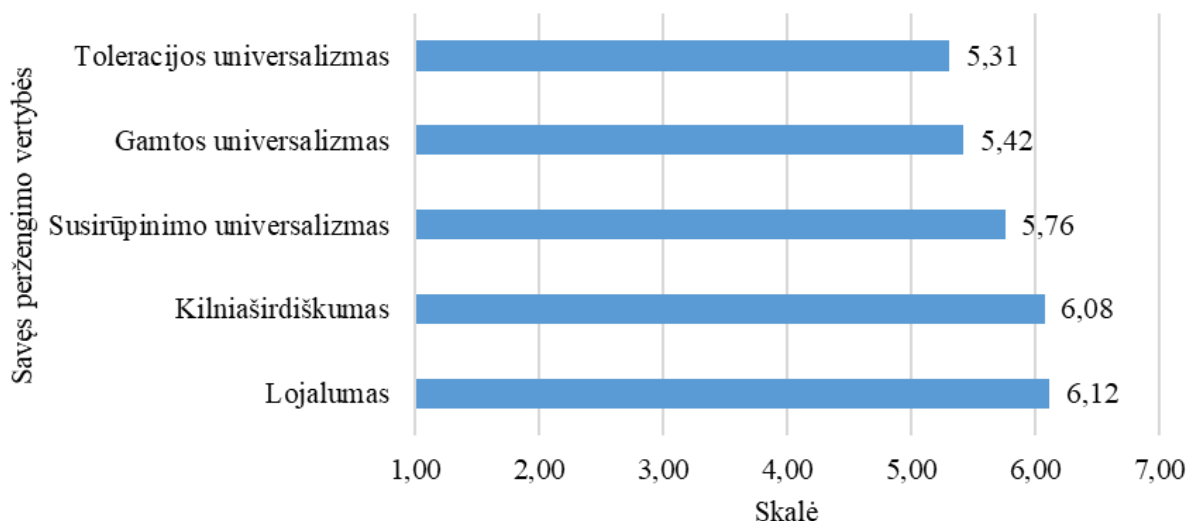
5 pav. Tobulėjimo vertybių konstrukto vidurkiai

Konservatyvumo vertybių grupės vidurkiai (žr. 6 pav.) rodo, kad respondentai šios grupės vertybes daugeliu atveju vertino daugiau teigiamai. Aukščiausius vidurkius turi socialinis (5,84) ir asmeninis (5,92) saugumas; atsižvelgiant į vidurkius galima teigti, kad tyrimo respondentams svarbu saugumo pojūtis tiek artimoje, tiek platesnėje visuomenėje. Kita aukštą vidurkį turinti vertybė – tarpasmeninis prisitaikymas (5,62), tai rodo, kad respondentai linkę vengti sutrikdyti ar pakenkti kitiems. Tradicijų vertybės vidurkis (5,20), leidžia teigti, kad daugelis respondentų vertina ir siekia išsaugoti šeimos, kultūriniais ar religiniais tradicijas. Žemiausias vidurkis – paklusimo taisyklėms vertybė (4,59); daugelis respondentų vis dėlto daugiau teigiamai vertino šios vertybės teiginius, o tai reiškia, kad jie yra linkę laikytis taisyklių, įstatymų ar kitų oficialių įsipareigojimų.



6 pav. Konservatyvumo vertybių konstrukto vidurkiai

Dar viena asmeninių vertybių grupė – savęs peržengimo vertybės (žr. 7 pav.). Šioje vertybių grupėje visos vertybės vertinamos itin teigiamai, visi vidurkiai aukštesni nei 5. Geranoriškumo vertybių – kilniaširdiškumo (6,08) ir lojalumo (6,12) vertybių vidurkiai aukščiausi vertinant bendrai visų asmeninių vertybių vidurkius; tokie rezultatai rodo, kad tyrimo respondentams itin svarbu būti patikimu ir atsidavusiu grupės nariu. Susirūpinimo universalizmo vertybė iš universalizmo vertybių turi aukščiausią vidurkį (5,76), todėl galima daryti prielaidą, kad lygybę ir teisingumą respondentai vertina labiau, nei gamtos išsaugojimą (5,42 – gamtos universalizmas) ir toleranciją (5,31 – tolerancijos universalizmas).



7 pav. Savęs peržengimo vertybių konstrukčių vidurkiai

Analizuojant tarpinių vertybių vidurkius (žr. 8 pav.), matyti, kad respondentai labai panašiai įvertino įvaizdžio ir hedonizmo vertybes, o nuolankumo vertybė išsiskyrė. Taigi, vertinant vidurkius galima teigti, kad daugeliui respondentų tikrai svarbus jų asmeninis įvaizdis, suteikiantis saugumą ir galią bei apsaugą nuo pažeminimo (5,53 – įvaizdis) ir pasitenkinimo jausmas bei malonūs išgyvenimai (5,63 – hedonizmas). Nuolankumo vidurkis (4,35) rodo, kad respondentai yra linkę norėti daugiau ir nuolankumą vertina neužtikrintai.



8 pav. Tarpinių vertybių konstrukčių vidurkiai

Apibendrinant asmeninių vertybių konstrukčių vidurkius, galima teigti, kad respondentams itin svarbu būti ištikimais ir patikimais savo artimiesiems (lojalumas) bei rūpestingais reaguojant į artimųjų poreikius, reikalingą pagalbą (kilniaširdiškumas). Taip pat respondentams svarbu galimybė gyventi saugioje (asmeninis saugumas) ir nuo grėsmių apsaugotoje aplinkoje (socialinis saugumas) bei pačiam priimti svarbius gyvenimiškus sprendimus (savarankiški veiksmai). Atsižvelgiant į žemiausius vidurkius, labiausiai išsiskyrė dominavimo galios vertybė; kaip anksčiau minėta, tai rodo, kad tyrimo respondentams daugiausia neutraliai vertina galimybes kontroliuoti kitus.

4.2.3 Koreliacinė analizė

Aiškinantis kintamųjų priklausomybę ir ryšio stiprumą tarp kintamųjų, atliekama koreliacinė analizė. Koreliacijai tarp kintamųjų nustatyti buvo skaičiuojamas Kendall's tau-b koreliacijos koeficientas. Jeigu koreliacijos koeficientas yra lygus 1, tai laikoma kaip labai stiprus teigiamas koreliacinis ryšys,

o labai stiprus neigiamas koreliacinis ryšys, kai koeficientas yra -1. Koreliacinių ryšių interpretacijai naudotas Cohen'o ir kt. (2003) pasiūlytas koreliacijos aiškinimas (Piligrimienė, 2016), kai nuo 0 iki 0,2 – labai silpna, nuo 0,2 iki 0,4 – silpna, nuo 0,4 iki 0,7 – vidutinė, nuo 0,7 iki 0,9 – labai stipri, o nuo 0,9 iki 1,0 – labai stipri. 9–14 lentelėse pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05. Jei $p < 0,05$, hipotezė, teigianti, kad kintamieji yra nepriklausomi, atmetama. Vadinasi, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Pasirinkus didesnę leistiną neteisingų sprendimų procentą (reikšmingumo lygmuo – 0,1), taip pat atsiranda reikšmingų ryšių tarp kintamųjų, todėl šie ryšiai taip pat buvo analizuojami.

Remiantis 9 lentele, matyti, kad nustatytas statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys tarp visų išipareigojimo tipų, rodantis, kad jie visi tarpusavyje yra susiję: didėjant vienam išipareigojimui, auga ir kiti.

9 lentelė. Ryšys tarp organizacinio išipareigojimo konstrukto

		Emocinis	Tęstinis	Normatyvinis
Emocinis	Koreliacija	1,000	0,372**	0,611**
	Reikšmingumas	-	0,000	0,000
Tęstinis	Koreliacija	0,372**	1,000	0,456**
	Reikšmingumas	0,000	-	0,000
Normatyvinis	Koreliacija	0,611**	0,456**	1,000
	Reikšmingumas	0,000	0,000	-

* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05;

** čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,01.

10 lentelėje pateikiami organizacinio išipareigojimo ir asmeninių vertybių grupių konstrukto koreliaciniai ryšiai. Vertinant ryšius galima teigti, kad tiek emocinis, tiek tęstinis, tiek normatyvinis išipareigojimas turi statistiškai reikšmingus ryšius su visomis tiriamomis asmeninių vertybių grupėmis bei įvaizdžio ir nuolankumo vertybėmis, tačiau hedonizmo vertybė reikšmingumas $p > 0,05$, todėl šį vertybė neturi statistiškai reikšmingo ryšio. Detaliau statistiškai reikšmingi ryšiai pagal konkrečias asmenines vertybes pateikti 11 lentelėje.

10 lentelė. Ryšys tarp organizacinio išipareigojimo ir asmeninių vertybių grupių konstrukto

		Emocinis	Tęstinis	Normatyvinis
Atvirumas pokyčiams	Koreliacija	0,307**	0,120*	0,208**
	Reikšmingumas	0,000	0,012	0,000
Hedonizmas	Koreliacija	0,080	0,065	0,020
	Reikšmingumas	0,096	0,176	0,672
Tobulėjimas	Koreliacija	0,212**	0,217**	0,200**
	Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
Įvaizdis	Koreliacija	0,346**	0,261**	0,267**
	Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
Konservatyvumas	Koreliacija	0,421**	0,374**	0,395**
	Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000

10 lentelė. Ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo ir asmeninių vertybių grupių konstrukčių (tęsinys)

Nuolankumas	Koreliacija	0,185**	0,361**	0,249**
	Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
Savęs peržengimas	Koreliacija	0,392**	0,230**	0,318**
	Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000

* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05;

** čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,01.

Remiantis 11 lentele, atvirumo pokyčiams vertybės – *savarankiškas mąstymas, savarankiški veiksmai ir stimuliacija* turi statistiškai reikšmingą teigiamą koreliacinį ryšį su emociniu įsipareigojimu: savarankiški veiksmai (0,148), stimuliacija (0,195) ir mąstymas (0,239). Kitaip tariant, respondentai, būdami emociškai įsipareigoję organizacijai, taip pat gali pasižymėti / vertinti savarankišką mąstymą, veiksmus ir paskatinimą iš aplinkos (stimuliacija). Normatyvinis įsipareigojimas taip pat turi statistiškai reikšmingą teigiamą koreliacinį ryšį su visomis atvirumo pokyčiams vertybėmis (0,161 – savarankiškas mąstymas; 0,088 – savarankiški veiksmai; 0,135 – stimuliacija). Galima teigti, kad darbuotojai, jaučiantys pareigos jausmą likti organizacijoje, teigiamai vertins šias atvirumo pokyčiams vertybes. Tačiau, skirtingai nei anksčiau įvardyti įsipareigojimai, tęstinis įsipareigojimas turi statistiškai reikšmingą teigiamą koreliacinį ryšį tik su savarankiškumo vertybėmis – savarankišku mąstymu (0,085) ir savarankiškais veiksmais (0,089), o stimuliacija statistiškai reikšmingo ryšio neturi. Galima daryti prielaidą, kad tęstiniam įsipareigojimui jokios įtakos neturi naujovės ir pokyčiai darbo vietoje (stimuliacija), tačiau galimybė savarankiškai mąstyti ir veikti, nežymiai, bet teigiamai veikia darbuotojo norą pasilikti organizacijoje.

Tobulėjimo vertybės – *pasiekimai, išteklių galia, dominavimo galia* turi statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį su visais įsipareigojimais (žr. 11 lent.). Todėl galima teigti, kad, apskritai didėjant darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui, didėja ir darbuotojo pasiekimų ir galios poreikis / noras.

Konservatyvumo vertybės – *asmeninis saugumas, socialinis saugumas, tradicijos, paklusimas taisyklėms, tarpasmeninis prisitaikymas* taip pat turi statistiškai reikšmingus ryšius su įsipareigojimais (žr. 11 lent.). Su emociniu įsipareigojimu teigiamą koreliacinį ryšį turi visos konservatyvumo vertybės – socialinis saugumas (0,255), tradicijos (0,247), paklusimas taisyklėms (0,202), tarpasmeninis prisitaikymas (0,236) ir asmenis saugumas (0,197). Todėl apibendrinant galima teigti, kad, didėjant darbuotojų prisirišimui prie organizacijos (emocinis įsipareigojimas), gali sustiprėti ir darbuotojų saugumo jausmas darbo vietoje, tradicijų išsaugojimas ir noras laikytis taisyklių ar vengti konfliktų (tarpasmeninis prisitaikymas). Tiek tęstinis, tiek normatyvinis įsipareigojimas turi teigiamą koreliacinį ryšį su saugumo vertybėmis (asmenis ir socialinis saugumas), tradicijų ir konformizmo (paklusimas taisyklėms, tarpasmeninis prisitaikymas) vertybėmis. Čia galima daryti prielaidą, kad, stiprėjant darbuotojo įdirbiui (tęstinis įsipareigojimas) ir pareigos jausmui likti organizacijoje (normatyvinis įsipareigojimas), taip pat gali išryškėti darbuotojo noras išlaikyti nusistovėjusias tradicijas, laikytis oficialių įsipareigojimų ar, kaip ir emociniu įsipareigojimu atveju, vengti konfliktų, tačiau taip pat galimas ir saugumo pojūčio sustiprėjimas.

Savęs peržengimo grupės vertybės yra *lojalumas, kilniaširdiškumas, susirūpinimo universalizmas, gamtos universalizmas, tolerancijos universalizmas*. Jos, kaip ir kitos vertybių grupės, turi statistiškai

reikšmingą koreliacinį ryšį su emociniu, tęstiniu ir normatyviniu įsipareigojimu (žr. 11 lent.). Visos peržengimo vertybės turi teigiamą koreliacinį ryšį su emociniu įsipareigojimu, kitaip tariant, kuo didesnis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojas bus patikimas (lojalumas) ir atsidavęs (kilniaširdiškumas) organizacijos narys bei neabejingas teisingumui (susirūpinimo universalizmas), gamtos (gamtos universalizmas) ir „kitokių“ žmonių (tolerancijos universalizmas) apsaugojimui darbo aplinkoje. Tęstinis įsipareigojimas su savęs peržengimo vertybėmis taip pat turi teigiamą koreliacinį ryšį, todėl galima teigti, kad darbuotojas, neturintis galimybės įsidarbinti kitur (tęstinis įsipareigojimas), gali pasižymėti savęs peržengimo vertybių savybėmis, paminėtomis kalbant apie emocinį įsipareigojimą. Analizuojant normatyvinio įsipareigojimo koreliacinius ryšius, pastebėtina, kad teigiamas koreliacinis ryšys yra su visomis grupės vertybėmis, bet verta išskirti susirūpinimo universalizmu vertybę, nes ryšys yra stipresnis, nei su kitomis grupės vertybėmis. Todėl galima daryti prielaidą, kad kuo didesnis darbuotojo pareigos jausmas, tuo labiau gali išryškėti darbuotojo įsipareigojimas lygybei ir teisingumui (susirūpinimo universalizmas) ir gali būti pastebimos ir kitos vertybių savybės, tokios kaip geranoriškumas (lojalumas ir kilniaširdiškumas) darbo vietoje ar aktyvesnis gamtos ar kitų žmonių saugojimas / supratimas.

Hedonizmas, įvaizdis ir nuolankumas yra tarpinės vertybės, jungiančios skirtingas vertybių grupes. Įvaizdžio ir nuolankumo vertybės turi statistiškai reikšmingą ryšį su įsipareigojimais, tačiau hedonizmo vertybė neturi įtakos nei vienai iš įsipareigojimų, kitaip tariant, galima teigti, kad pasitenkinimas ir malonūs jausmai visiškai neveikia darbuotojo įsipareigojimo (žr. 11 lent.). Emociniam įsipareigojimui įvaizdžio ir nuolankumo vertybės turi teigiamą koreliacinį ryšį. Remiantis tokiais tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, kad, didėjant darbuotojo prisirišimui prie organizacijos, gali didėti ir jo noras išlaikyti teigiamą viešą įvaizdį, užtikrinantį jam galią ir saugumą darbo vietoje, taip pat gali išryškėti ir nuolankumas. Su tęstiniu įsipareigojimu situacija panaši, tik skiriasi nuolankumo ir įvaizdžio vertybių teigiamo ryšio stiprumai, todėl šiuo atveju didėjant darbuotojo įdirbiui organizacijoje gali būti labiau pastebimas nuolankumas, nei siekis išlaikyti teigiamą įvaizdį. Įvaizdis ir nuolankumas turi teigiamą koreliacinį ryšį su normatyviniu įsipareigojimu, todėl galima teigti, kad didėjantis pareigos jausmas gali nežymiai, bet suaktyvinti tokias darbuotojo vertybes kaip įvaizdžio formavimas ir išlaikymas bei asmeninis nereikšmingumas (nuolankumas).

11 lentelė. Ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo ir asmeninių vertybių konstrukto

Vertybių grupės	Vertybės		Emocinis	Tęstinis	Normatyvinis
Atvirumas pokyčiams	Savarankiškas mąstymas	Koreliacija	0,239**	0,085*	0,161**
		Reikšmingumas	0,000	0,014	0,000
	Savarankiški veiksmai	Koreliacija	0,148**	0,089*	0,088*
		Reikšmingumas	0,000	0,011	0,012
	Stimuliacija	Koreliacija	0,195**	0,067	0,135**
		Reikšmingumas	0,000	0,053	0,000
Hedonizmas		Koreliacija	0,058	0,045	0,015
		Reikšmingumas	0,095	0,191	0,662
Tobulėjimas	Pasiekimai	Koreliacija	0,160**	0,094**	0,097**
		Reikšmingumas	0,000	0,006	0,005

11 lentelė. Ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo ir asmeninių vertybių konstrukto (tęsinys)

Vertybių grupės	Vertybės		Emocinis	Tęstinis	Normatyvinis
Tobulėjimas	Išteklių galia	Koreliacija	0,088**	0,143**	0,097**
		Reikšmingumas	0,009	0,000	0,004
	Dominavimo galia	Koreliacija	0,164**	0,163**	0,166**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
Įvaizdis		Koreliacija	0,256**	0,190**	0,192**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
Konservatyvumas	Asmeninis saugumas	Koreliacija	0,197**	0,159**	0,179**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
	Socialinis saugumas	Koreliacija	0,255**	0,144**	0,178**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
	Tradicijos	Koreliacija	0,247**	0,216**	0,229**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
	Paklusimas taisyklėms	Koreliacija	0,202**	0,213**	0,212**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
	Tarpasmeninis prisitaikymas	Koreliacija	0,236**	0,200**	0,240**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
Nuolankumas		Koreliacija	0,132**	0,262**	0,179**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
Savęs peržengimas	Lojalumas	Koreliacija	0,222**	0,109**	0,150**
		Reikšmingumas	0,000	0,002	0,000
	Kilniaširdiškumas	Koreliacija	0,245**	0,135**	0,172**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
	Susirūpinimo universalizmas	Koreliacija	0,225**	0,129**	0,216**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
	Gamtos universalizmas	Koreliacija	0,212**	0,143**	0,163**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000
	Tolerancijos universalizmas	Koreliacija	0,260**	0,136**	0,199**
		Reikšmingumas	0,000	0,000	0,000

* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05;

** čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,01.

Analizuojant koreliacinius ryšius tarp organizacinio įsipareigojimo ir demografinių-socialinių charakteristikų, matyti (žr. 12 lent.), kad emocinis įsipareigojimas turi teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį su visomis tyrimo charakteristikomis, todėl galima teigti, kad darbuotojo emocinis įsipareigojimas gali teigiamai keistis priklausomai nuo darbuotojo lyties, amžiaus ir išsilavinimo. Tęstinis įsipareigojimas turi statistiškai reikšmingą ryšį tik su amžiumi, o darbuotojo lytis ir išsilavinimas neturi jokios įtakos, kitaip sakant, didėjantis respondento įdirbis organizacijoje (tęstinis įsipareigojimas) yra susijęs su respondento amžiumi. Statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys taip pat yra tarp normatyvinio įsipareigojimo ir respondentų lyties bei amžiaus; ryšys teigiamas, todėl

galima teigti, kad darbuotojo / respondento pareigos jausmas likti organizacijoje yra teigiamai veikiamas darbuotojo lyties ir amžiaus. Apibendrinant galima teigti, kad kuo vyresni respondentai, tuo labiau jie yra įsipareigoję pagal visas dedamąsias, taip pat galima sakyti, kad moterys yra labiau įsipareigojusios emociškai ir normatyviai, nei vyrai, o labiau išsilavinę respondentai yra labiau įsipareigoję emociškai.

12 lentelė. Ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo konstruktų ir socialinių-demografinių charakteristikų

		Lytis	Amžius	Išsilavinimas
Emocinis	Koreliacija	0,141**	0,153**	0,085*
	Reikšmingumas	0,000	0,000	0,018
Tęstinis	Koreliacija	-0,004	0,212**	-0,039
	Reikšmingumas	0,912	0,000	0,284
Normatyvinis	Koreliacija	0,107**	0,129**	0,056
	Reikšmingumas	0,008	0,000	0,119

* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05;

** čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,01.

Analizuojant koreliacinius ryšius tarp asmeninių vertybių grupių ir socialinių-demografinių charakteristikų (žr. 13 lent.), galima teigti, kad *lytis* statistiškai reikšmingą ryšį turi tik su savęs peržengimo vertybių grupe ir įvaizdžio vertybe – ryšys teigiamas. *Amžius* turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su konservatyvumo vertybių grupe (0,238) ir nuolankumo (0,145) vertybe ir neigiamą koreliacinį ryšį su hedonizmu (-0,151). Statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su *išsilavinimu* turi savęs peržengimo vertybių grupė (0,118) ir neigiamą ryšį su nuolankumo vertybe (-0,192). 14 lentelėje pateikiama detalesnė koreliacinių ryšių analizė tarp charakteristikų ir su jomis statistiškai reikšmingą ryšį turinčių vertybių.

13 lentelė. Ryšys tarp asmeninių vertybių grupių konstruktų ir socialinių-demografinių charakteristikų

		Lytis	Amžius	Išsilavinimas
Atvirumas pokyčiams	Koreliacija	0,078	-0,042	0,025
	Reikšmingumas	0,108	0,380	0,611
Hedonizmas	Koreliacija	-0,064	-0,151**	-0,068
	Reikšmingumas	0,184	0,002	0,158
Tobulėjimas	Koreliacija	0,028	-0,095	0,092
	Reikšmingumas	0,566	0,050	0,058
Įvaizdis	Koreliacija	0,116*	0,082	0,023
	Reikšmingumas	0,016	0,090	0,641
Konservatyvumas	Koreliacija	0,081	0,238**	-0,009
	Reikšmingumas	0,093	0,000	0,847
Nuolankumas	Koreliacija	-0,035	0,145**	-0,192**
	Reikšmingumas	0,467	0,003	0,000
Savęs peržengimas	Koreliacija	0,187**	0,013	0,118*
	Reikšmingumas	0,000	0,783	0,014

14 lentelėje pateikta jau konkrečių asmeninių vertybių ir socialinių-demografinių charakteristikų koreliaciniai ryšiai. Pagal detalesnę analizę, *lytis* statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį turi su tokiomis vertybėmis kaip savarankiškas mąstymas (0,120), įvaizdis (0,100), konservatyvumo vertybėmis – asmeninis saugumas (0,137) ir tarpasmeninis prisitaikymas (0,091) bei savęs peržengimo vertybėmis – lojalumas (0,134), kilniaširdiškumas (0,207) ir susirūpinimo universalizmas (0,148). Teigiamą statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį su *amžiumi* turi konservatyvumo vertybės – socialinis saugumas (0,088), tradicijos (0,245), paklusimas taisyklėms (0,143); nuolankumo vertybė (0,111) ir savęs peržengimo vertybė – gamtos universalizmas (0,107). Statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį su amžiumi turi hedonizmo vertybė (-0,118), tobulėjimo vertybė – pasiekimai (-0,134) ir savęs peržengimo vertybė – lojalumas (0,129). *Išsilavinimas* turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su atvirumo pokyčiams vertybe – savarankiškas mąstymas (0,087); tobulėjimo – pasiekimų vertybe (0,094) ir savęs peržengimo vertybe – lojalumas (0,126) ir kilniaširdiškumu (0,120). Ir tik nuolankumo vertybė su išsilavinimu turi statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį (-0,134).

14 lentelė. Ryšys tarp asmeninių vertybių konstruktų ir socialinių-demografinių charakteristikų

			Lytis	Amžius	Išsilavinimas
Atvirumas pokyčiams	Savarankiškas mąstymas	Koreliacija	0,120**	-0,026	0,087*
		Reikšmingumas	0,004	0,494	0,019
	Savarankiški veiksmai	Koreliacija	-0,005	-0,021	-0,057
		Reikšmingumas	0,903	0,583	0,132
	Stimuliacija	Koreliacija	0,042	-0,016	0,025
		Reikšmingumas	0,306	0,676	0,507
Hedonizmas		Koreliacija	-0,055	-0,118**	-0,047
		Reikšmingumas	0,184	0,002	0,208
Tobulėjimas	Pasiekimai	Koreliacija	0,066	-0,134**	0,094*
		Reikšmingumas	0,112	0,000	0,011
	Išteklių galia	Koreliacija	-0,022	-0,062	0,037
		Reikšmingumas	0,585	0,092	0,309
	Dominavimo galia	Koreliacija	0,005	-0,013	0,057
		Reikšmingumas	0,903	0,724	0,120
Įvaizdis		Koreliacija	0,100*	0,063	0,030
		Reikšmingumas	0,017	0,093	0,429
Konservatyvumas	Asmeninis saugumas	Koreliacija	0,137**	0,060	0,058
		Reikšmingumas	0,001	0,114	0,122
	Socialinis saugumas	Koreliacija	0,023	0,088*	0,000
		Reikšmingumas	0,583	0,020	0,999
	Tradicijos	Koreliacija	0,020	0,245**	-0,016
		Reikšmingumas	0,630	0,000	0,660
	Paklusimas taisyklėms	Koreliacija	-0,029	0,143**	-0,011
		Reikšmingumas	0,476	0,000	0,766

14 lentelė. Ryšys tarp asmeninių vertybių konstrukčių ir socialinių-demografinių charakteristikų (tęsinys)

			Lytis	Amžius	Išsilavinimas
Konservatyvumas	Tarpasmeninis prisitaikymas	Koreliacija	0,091*	0,043	0,025
		Reikšmingumas	0,029	0,255	0,497
Nuolankumas		Koreliacija	-0,030	0,111**	-0,134**
		Reikšmingumas	0,467	0,003	0,000
Savęs peržengimas	Lojalumas	Koreliacija	0,134**	-0,129**	0,126**
		Reikšmingumas	0,002	0,001	0,001
	Kilniaširdiškumas	Koreliacija	0,207**	-0,020	0,120**
		Reikšmingumas	0,000	0,596	0,002
	Susirūpinimo universalizmas	Koreliacija	0,143**	0,028	0,069
		Reikšmingumas	0,001	0,462	0,065
	Gamtos universalizmas	Koreliacija	0,032	0,107**	0,007
		Reikšmingumas	0,442	0,004	0,853
Tolerancijos universalizmas	Koreliacija	0,148**	-0,013	0,059	
	Reikšmingumas	0,000	0,728	0,113	

* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05;

** čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0, 01.

Apibendrinant galima teigti, kad beveik visos asmeninės vertybės turi statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį su įsipareigojimais, išskyrus hedonizmą, kuris statistiškai reikšmingo ryšio neturi su visomis organizacinio įsipareigojimo dedamosiomis, ir stimuliaciją, kuri statistiškai reikšmingo ryšio neturi su tęstiniu įsipareigojimu. Apžvelgus *lyties* įtaką įsipareigojimui, nustatyta, kad lytis gali paveikti darbuotojo prisirišimą prie organizacijos (emocinis įsipareigojimas) ir darbuotojo pareigos jausmą likti organizacijoje (normatyvinis įsipareigojimas). Taip pat nustatytas reikšmingas teigiamas ryšys tarp lyties ir šių asmeninių vertybių – savarankiškas mąstymas, įvaizdis, asmeninis saugumas, tarpasmeninis prisitaikymas, lojalumas, kilniaširdiškumas ir susirūpinimo universalizmas. *Amžius* turi statistiškai reikšmingą įtaką visiems įsipareigojimams, todėl galima teigti, kad darbuotojo amžius tikrai veikia darbuotojo organizacinį įsipareigojimą. Taip pat buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp amžiaus ir asmeninių vertybių: teigiamas ryšys su socialinio saugumo, tradicijų, paklusimo taisyklėms, nuolankumo ir gamtos universalizmo vertybėmis bei neigiamas ryšys su hedonizmo, pasiekimų ir lojalumo vertybėmis. Vertinant *išsilavinimo* įtaką įsipareigojimui, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tik su emociniu įsipareigojimu; tai rodo, kad darbuotojo prisirišimą prie organizacijos gali veikti ir turimas išsilavinimas. Vertybės, kurioms statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką daro išsilavinimą, yra savarankiškas mąstymas, pasiekimai, lojalumas ir kilniaširdiškumu.

4.2.4 Regresinė analizė

Atliekant regresinę analizę, pirmiausia buvo skaičiuojamas ryšys tarp priklausomo kintamojo – emocinio įsipareigojimo ir nepriklausomų kintamųjų – asmeninių vertybių grupių ir tarpinių vertybių. Vėliau regresinėje analizėje nepriklausomi kintamieji – asmeninių vertybių grupės buvo išskirtos į atskiras tos grupės vertybes. Tokia pati regresinės analizės procedūra pakartota tiriant ir kitus du priklausomus kintamuosius – tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą.

Emocinis įsipareigojimas ir asmeninės vertybės

Remiantis regresine analize, buvo siekiama išsiaiškinti asmeninių vertybių grupių ir tarpinių vertybių įtaką emociniam įsipareigojimui (žr. 15 lent.). Į regresiją įtraukti kintamieji paaiškina 26,3 proc. priklausomojo kintamojo sklaidos apie vidurkį ($R^2 = 0,263$). Analizė parodė, kad yra regresorių, kurie daro įtaką emociniam įsipareigojimui, kitaip sakant, šie kintamieji turi nepriklausomą įtaką priklausomam kintamajam. 15 lentelėje pateikiama regresinė analizė, kurioje siekiama išsiaiškinti atskirų asmeninių vertybių įtaką emociniam įsipareigojimui. Statistiškai reikšmingi regresoriai emociniam įsipareigojimui yra hedonizmas, tobulėjimo vertybių grupėje – dominavimo galia, įvaizdis, konservatyvumo grupėje – socialinis saugumas, tradicijos ir savęs peržengimo grupėje – tolerancijos universalizmo vertybė. Emociniam įsipareigojimui iš įvardytų vertybių didžiausią įtaką turi tolerancijos universalizmas (0,244), panašią įtaką turi dominavimo galia (0,204), socialinis saugumas (0,180), tradicijos (0,153) ir įvaizdis (0,130), o hedonizmas (-0,138) turi neigiamą įtaką. Tačiau pagal koreliacinį ryšį hedonizmo vertybė nustatyta kaip statistiškai nereikšminga, tačiau iš atliktos regresinės analizės matyti, kad, nors hedonizmas nėra statistiškai reikšmingas, jis sustiprina kitų vertybių įtakas. Vadinasi anksčiau išvardytos vertybės, turinčios teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui, rodo, kad, sustiprėjus ar išryškėjus vienai iš vertybių ir nesikeičiant kitiems kintamiesiems, emocinis įsipareigojimas didės, o, pavyzdžiui, kitiems kintamiesiems nesikeičiant, emocinis įsipareigojimas augs, jeigu respondentas turės galimybę kontroliuoti arba koordinuoti kitų darbą (dominavimo galia).

15 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (asmeninių vertybių įtaka emociniam įsipareigojimui)

Vertybės ir jų grupės	Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	Standartinė paklaida	Beta		
	Konstanta	-0,293	0,581	-	-0,504	0,615
Atvirumas pokyčiams	Savarankiškas mąstymas	0,131	0,125	0,081	1,042	0,298
	Savarankiški veiksmai	-0,195	0,120	-0,108	-1,623	0,105
	Stimuliacija	0,001	0,112	0,001	0,013	0,990
Hedonizmas		-0,233	0,099	-0,138	-2,360	0,019
Tobulėjimas	Pasiekimai	-0,116	0,109	-0,072	-1,068	0,286
	Išteklių galia	-0,086	0,081	-0,068	-1,055	0,292
	Dominavimo galia	0,250	0,071	0,204	3,528	0,000
Įvaizdis		0,215	0,108	0,130	1,992	0,047
Konservatyvumas	Asmeninis saugumas	-0,184	0,117	-0,108	-1,578	0,115
	Socialinis saugumas	0,306	0,115	0,180	2,660	0,008
	Tradicijos	0,202	0,077	0,153	2,622	0,009

15 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (asmeninių vertybių įtaka emociniam įsipareigojimui) (tęsinys)

Vertybės ir jų grupės	Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	Standartinė paklaida	Beta		
Konservatyvumas	Paklusimas taisyklėms	0,070	0,085	0,050	0,822	0,412
	Tarpasmeninis prisitaikymas	-0,042	0,106	-0,027	-0,393	0,695
Nuolankumas		0,012	0,077	0,008	0,153	0,878
Savęs peržengimas	Lojalumas	0,078	0,144	0,045	0,543	0,587
	Kilniaširdiškumas	0,132	0,143	0,074	0,927	0,354
	Susirūpinimo universalizmas	-0,045	0,119	-0,027	-0,375	0,708
	Gamtos universalizmas	0,078	0,081	0,056	0,964	0,335
	Tolerancijos universalizmas	0,329	0,101	0,224	3,262	0,001

Apibendrinant galima teigti, kad emociniam įsipareigojimui įtaką daro tobulėjimo vertybių grupės vertybė (dominavimo galia), įvaizdis, konservatyvumo vertybės (socialinis saugumas ir tradicijos) ir savęs peržengimo vertybės (tolerancijos universalizmas). Kitaip sakant, respondentas jaučiasi priklausantis organizacijai, kai turi galimybę kontroliuoti kitus, gali kurti teigiamą stiprų įvaizdį, taip pat yra patenkinamas poreikis išsaugoti tradicijas bei užtikrinamas socialinis saugumas ir jaučiasi gerai būdamas tarp įvairių žmonių (tolerancijos universalizmas).

Tęstinis įsipareigojimas ir asmeninės vertybės

Remiantis regresine analize, buvo siekiama išsiaiškinti asmeninių vertybių įtaką tęstiniam įsipareigojimui (žr. 16 lent.). Į regresiją įtraukti kintamieji paaiškina 25,4 proc. priklausomojo kintamojo sklaidos apie vidurkį ($R^2 = 0,254$). Analizė parodė, kad yra regresorių, kurie daro įtaką tęstiniam įsipareigojimui, kitaip sakant, šie kintamieji turi nepriklausomą įtaką priklausomam kintamojam. Remiantis 18 lentele, galima teigti, kad statistiškai reikšmingi regresoriai yra dominavimo galia, tradicijos ir nuolankumas. Iš jų didžiausią teigiamą įtaką turi nuolankumas (0,270), panašią įtaką turi ir dominavimo galia (0,218) ir tradicijos (0,156). Vadinasi, galima teigti, kad, sustiprėjusi darbuotojo nuolankumo vertybė turės teigiamą įtaką tęstiniam įsipareigojimui, kai kiti kintamieji nekis, taip pat ir dominavimo galios ar tradicijos vertybei suaktyvėjus ir kitiems kintamiesiems nesikeičiant, bus juntama teigiama įtaka tęstiniam įsipareigojimui.

16 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (asmeninių vertybių įtaka tęstiniam įsipareigojimui)

Vertybės ir jų grupės	Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	Standartinė paklaida	Beta		
	Konstanta	0,751	0,470		1,598	0,111
Atvirumas pokyčiams	Savarankiškas mąstymas	0,012	0,101	0,010	0,123	0,902
	Savarankiški veiksmai	-0,087	0,097	-0,060	-0,893	0,373
	Stimuliacija	-0,134	0,090	-0,102	-1,481	0,139
Hedonizmas		-0,140	0,080	-0,103	-1,749	0,081
Tobulėjimas	Pasiekimai	-0,137	0,088	-0,105	-1,558	0,120
	Išteklių galia	0,099	0,066	0,097	1,505	0,133
	Dominavimo galia	0,214	0,057	0,218	3,735	0,000
Įvaizdis		0,098	0,087	0,074	1,125	0,261
Konservatyvumas	Asmeninis saugumas	0,069	0,094	0,050	0,732	0,465
	Socialinis saugumas	0,061	0,093	0,044	0,651	0,515
	Tradicijos	0,166	0,062	0,156	2,660	0,008
	Paklusimas taisyklėms	-0,021	0,069	-0,019	-0,305	0,761
	Tarpasmeninis prisitaikymas	-0,010	0,086	-0,008	-0,114	0,909
Nuolankumas		0,303	0,062	0,270	4,848	0,000
Savęs peržengimas	Lojalumas	0,116	0,117	0,082	0,996	0,320
	Kilniaširdiškumas	-0,055	0,115	-0,038	-0,475	0,635
	Susirūpinimo universalizmas	-0,025	0,096	-0,019	-0,264	0,792
	Gamtos universalizmas	0,082	0,066	0,072	1,243	0,215
	Tolerancijos universalizmas	0,117	0,082	0,099	1,434	0,152

Apibendrinant galima teigti, kad tęstiniam įsipareigojimui įtaką daro tobulėjimo vertybių grupės vertybė (dominavimo galia), konservatyvumo vertybė (tradicijos) ir nuolankumas. Kitaip sakant, darbuotoją likti organizacijoje teigiamai veikia galimybė kontroliuoti kitus, taip pat poreikis išsaugoti tradicijas ir savo „vietos“ supratimas darbo aplinkoje.

Normatyvinis įsipareigojimas ir asmeninės vertybės

Siekiant nustatyti asmeninių vertybių įtaką normatyviniam įsipareigojimui, buvo atlikta regresinė analizė (žr. 17 lent.). Į regresiją įtraukti kintamieji paaiškina 25,3 proc. priklausomojo kintamojo

sklaidos apie vidurkį ($R^2 = 0,253$). Analizė parodė, kad yra regresorių, kurie daro įtaką normatyviniam įsipareigojimui, kitaip sakant, šie kintamieji turi nepriklausomą įtaką priklausomo kintamojo lygiui. 18 lentelė rodo, kad statistiškai reikšmingi regresoriai yra hedonizmas, tobulėjimo grupės vertybė – dominavimo galia ir konservatyvumo vertybė – tradicijos. Iš jų didžiausią teigiamą įtaką turi dominavimo galios vertybė (0,285), panašią įtaką turi ir tradicijos vertybė (0,176), o hedonizmas (-0,152) turi neigiamą įtaką, tačiau taip pat, kaip buvo paminėta analizuojant emocinį įsipareigojimą, ši vertybė neturi statistiškai reikšmingo koreliacinio ryšio, bet sustiprina kitų vertybių įtakas. Vadinasi, galima teigti, kad, sustiprėjus darbuotojo dominavimo galios arba tradicijos vertybei, normatyvinis įsipareigojimas didėja, o kiti kintamieji yra pastovūs.

17 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (asmeninių vertybių įtaka normatyviniam įsipareigojimui)

Vertybės ir jų grupės	Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	Standartinė paklaida	Beta		
	Konstanta	0,281	0,519		0,542	0,588
Atvirumas pokyčiams	Savarankiškas mąstymas	0,144	0,112	0,100	1,285	0,199
	Savarankiški veiksmai	-0,192	0,107	-0,120	-1,794	0,074
	Stimuliacija	-0,040	0,100	-0,028	-0,401	0,689
Hedonizmas		-0,227	0,088	-0,152	-2,580	0,010
Tobulėjimas	Pasiekimai	-0,185	0,097	-0,128	-1,905	0,057
	Išteklių galia	0,000	0,073	0,000	0,005	0,996
	Dominavimo galia	0,309	0,063	0,285	4,892	0,000
Įvaizdis		-0,002	0,096	-0,001	-0,019	0,985
Konservatyvumas	Asmeninis saugumas	-0,031	0,104	-0,020	-0,295	0,768
	Socialinis saugumas	0,153	0,103	0,101	1,488	0,137
	Tradicijos	0,206	0,069	0,176	2,999	0,003
	Paklusimas taisyklėms	0,024	0,076	0,019	0,313	0,754
	Tarpasmeninis prisitaikymas	0,125	0,095	0,092	1,321	0,187
Nuolankumas		0,133	0,069	0,108	1,937	0,053
Savęs peržengimas	Lojalumas	0,067	0,128	0,043	0,523	0,602
	Kilniaširdiškumas	-0,045	0,127	-0,028	-0,354	0,723
	Susirūpinimo universalizmas	0,115	0,106	0,077	1,080	0,281
	Gamtos universalizmas	0,056	0,073	0,045	0,775	0,439

17 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (asmeninių vertybių įtaka normatyviniam įsipareigojimui) (tęsinys)

Vertybės ir jų grupės	Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	Standartinė paklaida	Beta		
Savęs peržengimas	Tolerancijos universalizmas	0,156	0,090	0,120	1,734	0,084

Apibendrinant galima teigti, kad normatyviniam įsipareigojimui įtaką daro tobulėjimo grupės vertybė (dominavimo galia) ir konservatyvumo vertybė (tradicijos). Vadinasi, darbuotojo pareigos jausmą likti organizacijoje teigiamai veikia galimybė vadovauti kitiems ir poreikis išlaikyti esamas taisykles, įsipareigojimus.

4.2.5 Rezultatų aptarimas ir diskusija

Atliekant tyrimą, buvo siekiama išsiaiškinti asmeninių vertybių įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Trumpai apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad tokios vertybės kaip dominavimo galia ir tradicijos turi įtakos visiems įsipareigojimo tipams. Emociniam įsipareigojimui, be jau įvardytų asmeninių vertybių, taip pat įtaką daro įvaizdis, socialinis saugumas ir tolerancijos universalizmo vertybės. O tęstiniam įsipareigojimui, be dominavimo galios ir tradicijų vertybių, įtaką daro ir nuolankumo vertybė.

Tyrime analizuojant demografinius duomenis, nustatyta, kad darbuotojų amžius turi statistiškai reikšmingą įtaką įsipareigojimui. Tyrimas leidžia teigti, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo stipresnis jo emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas. Ashmad'o ir Ashraf'o (2015) atlikto tyrimo rezultatai taip pat teigė, kad darbuotojai, esantys vėlesniame karjeros etape, t. y. esantys vyresni nei 44 m., yra emociškai ir normatyviai įsipareigoję organizacijai, nei jaunesni (iki 44 metų). Todėl verta pabrėžti, kad darbuotojų amžius yra reikšmingas veiksnys, į kurį reikėtų atžvelgti vertinant organizacinį įsipareigojimą.

Atliktame tyrime emociniam įsipareigojimui įtaką darančios vertybės – dominavimo galia, tradicijos, įvaizdis, socialinis saugumas ir tolerancijos universalizmas, kitaip sakant, būtent šios vertybės yra reikšmingos darbuotojui, kuris jaučiasi įsipareigojęs organizacijai. Kaushal'o ir Janjhua (2011) atliktame tyrime, lyginant asmenines ir darbo vertybes, buvo išskirta, kad tokios vertybės kaip galia, altruizmas, pripažinimas yra reikšmingai susijusios su tokiomis darbo vertybėmis kaip pareigingumas, savalaikiškumas, komandinis darbas, emocinis stabilumas, atsakingumas ir darbo kokybė. Darant prielaidą, kad Kaushal'o ir Janjhua (2011) tyrimo galia atitinka šio tyrimo dominavimo galią, altruizmas – tolerancijos universalizmą, o pripažinimas – socialinį saugumą ir įvaizdį, galima teigti, kad emociniam įsipareigojimui reikšmingą įtaką gali turėti ir tokios vertybės kaip pareigingumas, savalaikiškumas, komandinis darbas, emocinis stabilumas, atsakingumas ir darbo kokybė. Tačiau tokiai prielaidai pagrįsti reikalinga tolesnė analizė.

Atliktas tyrimas rodo, kad dominavimo galios vertybė daro teigiamą įtaką visoms organizacinio įsipareigojimo dedamosioms. Dominavimo galios vertybė yra susijusi su darbuotojo motyvacinio tikslu kontroliuoti kitus. Remiantis Anggraeni (2020) atliktu tyrimu, kuriame buvo nustatyta, kad, tarpininkaujant organizaciniam įsipareigojimui, atsiranda reikšminga ir teigiama įtaka tarp

organizacinio bendravimo, įsitraukimo į darbą ir į teigiamą požiūrį vykdant pokyčius. Tai paskatintų darbuotojus aktyviai tobulėti ir padėtų išlaikyti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Kadangi atliktas tyrimas parodė, kad dominavimo galia turi reikšmingą įtaką įsipareigojimui, galima patvirtinti iškeltą Anggraeni (2020) pasiūlymą dėl darbuotojų įtraukimo į veiklos procesus. Kitaip sakant, darbuotojas, galintis įsitraukti į tikslų nustatymą, sprendimų priėmimą ir darbo veiklos procesus, turės daugiau žinių ir galios kontroliuoti / dominuoti prieš kitus, o tai, kaip šiame tyrime buvo nustatyta, turi teigiamos įtakos darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui. Dominavimo galios ir įvaizdžio vertybės turi teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui. Tokie rezultatai pagrindžia ir Tuna (2011) atliktą tyrimą, kuriame buvo nustatyta, kad charizmatiškas vadovavimas turi reikšmingą ryšį su emociniu įsipareigojimu. Kitaip sakant, pasitikintys savimi ir galimybe vadovauti kitiems turintys darbuotojai yra emociškai įsipareigoję, todėl galima daryti prielaidą, kad atliktas tyrimas tai ir patvirtina, kad darbuotojas, vertinantis galimybę kontroliuoti kitus (dominavimo galia) ir siekiantis turėti gerą įvaizdį, bus emociškai įsipareigojęs organizacijai. Socialinio saugumo vertybė turi teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui, todėl teigiant, kad socialinio saugumo vertybė yra paremta motyvacinio tikslu būti saugiu ir stabiliu platesnėje visuomenėje, šis tyrimo rezultatas pagrindžia Abdullah'o ir Ramay'iaus (2012) atliktą tyrimą, kuriame, nustatant ryšį tarp darbo saugumo ir organizacinio įsipareigojimo, buvo nustatyta, kad kai darbuotojui siūloma saugi darbo vieta vykdant sąžiningą sprendimų priėmimą ir pagrįstą politiką, jų įsipareigojimų lygis padidėja. Kitaip sakant, darant prielaidą, kad tokie veiksniai kaip sąžiningas sprendimų priėmimas ir pagrįsta organizacijos politika užtikrina darbuotojo socialinį saugumą, tokiu atveju ir darbuotojo organizacinis įsipareigojimas didėja.

Panašus tyrimas, vertinant asmenines vertybes ir organizacinį įsipareigojimą, buvo atliktas Cohen'o (2009), kuris savo tyrime vertino Schwartz'o asmeninių vertybių ryšį su organizaciniu įsipareigojimu tarp Izraelio banko darbuotojų. Jis savo tyrime teigė, kad darbuotojai, kurie labai vertina tradicijas, konservatyvumą, saugumą, galią, geranoriškumą ir universalumą, greičiausiai parodys didesnę įsipareigojimą, nei tie, kurie to nedaro. O darbuotojai, kurie vertina hedonizmą, stimuliaciją, pasiekimus ir savarankiškumą, greičiausiai parodys mažiau įsipareigojimo. Apžvelgus Cohen'o (2009) tyrimo rezultatų pastebėjimus, pateikiamos kelios baigiamojo projekto tyrimo rezultatų išvalgos:

Pasak Cohen'o (2009), geranoriškumo vertybė, suteikianti didelę reikšmę santykiams su kitais žmonėmis, turi stiprų ir nuoseklų ryšį su įsipareigojimu, kitaip sakant, geranoriškumas turi statistiškai reikšmingą įtaką emociniam įsipareigojimui. *Šiame tyrime geranoriškumo vertybė ir jos dedamosios – lojalumas ir kilniaširdiškumas yra statistiškai nereikšmingos vertinant jų įtaką įsipareigojimui tipais. Tačiau tyrimas taip pat parodė, kad lojalumas priklauso nuo lyties, amžiaus ir išsilavinimo. Vertinant kilniaširdiškumą ir demografines-socialines charakteristikas, ši vertybė turi teigiamą statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį su lytimi ir išsilavinimu, o tai reiškia, kad moterų kilniaširdiškumas yra didesnis nei vyrų ir labiau išsilavinę respondentai rodo didesnę kilniaširdiškumą.*

Kitas Cohen'o (2009) tyrimo teiginys, kad yra teigiamas ryšys tarp pasiekimų ir įsipareigojimų, kitaip sakant, turės teigiamą įtaką tęstiniam ir emociniam įsipareigojimui. *Atliktame tyrime pasiekimų vertybė statistiškai nereikšmingos įtakos įsipareigojimo tipams neturi. Tačiau pasiekimai priklauso tobulėjimo vertybių grupei, o šios grupės vertybė – dominavimo galia turi statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui. Taip pat pastebėta, kad pasiekimų vertybė turi statistiškai*

reikšmingą koreliacinį ryšį su visais įsipareigojimo tipais, o tai gali reikšti, kad, didėjant įsipareigojimams, didėja ir darbuotojo noras siekti daugiau.

Taip pat teigiama, kad yra neigiamas ryšys tarp stimuliacijos ir įsipareigojimo (Cohen, 2009), todėl teigiama, kad stimuliacija turi neigiamos įtakos normatyviniam ir tęstiniam įsipareigojimui. *Atliktame tyrime stimuliacija neturi statistiškai nereikšmingos įtakos nei vienam įsipareigojimo tipai. Tačiau stimuliacija turi teigiamą statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį su emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu, o tai rodo, kad, didėjant stimuliacijai iš aplinkos, didėja ir emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas.*

Cohen'o (2009) tyrimas parodė, kad galia turi įtakos organizaciniam įsipareigojimui ir tikėtina teigiama įtaka emociniam įsipareigojimui. *Atlikto tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad galia turi teigiamą statistiškai reikšmingą įtaką emociniam įsipareigojimui. Tyrime taikant išplėstinį Schwartz'o vertybių modelį galia buvo padalyta į dominavimo ir išteklių galią. Atlikta analizė parodė, kad būtent dominavimo galia turi įtakos emociniam įsipareigojimui. Tai rodo, kad, siekiant didinti respondentų emocinį įsipareigojimą, reikėtų suteikti galimybę respondentams vadovauti / koordinuoti kitus.*

Hedonizmas susijęs su atsidavimo įsipareigojimu, tikėtinas ryšys su emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu (Cohen, 2009). *Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad hedonizmas pagal koreliacinį ryšį yra statistiškai nereikšmingas. Todėl tolesnėje analizėje ši vertybė nebuvo analizuota.*

Ir dar viena Cohen'o (2009) įžvalga – neigiamas ryšys tarp tradicijos ir įsipareigojimo. *Tačiau atliktame tyrime kaip tik aptikta, kad tradicijos turi statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką visiems įsipareigojimo tipams. Tai rodo, kad respondantai jausis labiau įsipareigoję, jeigu organizacijoje bus laikomasi tradicijų ir stengiamasi jas išsaugoti ir išlaikyti.*

Vertinant Cohen'o ir atlikto tyrimo rezultatus, pastebėta daug skirtumų, tačiau tam įtakos galimai turėjo tai, kad Cohen'o tyrimas buvo atliktas būtent tarp banko darbuotojų ir prieš daugiau nei 10 metų.

Kitas Cohen'o (2011) tyrimas parodė, kad geranoriškumo ir konformizmo vertybės turi stiprų poveikį grupės įsipareigojimui ir santykiui su kitais žmonėmis, tačiau pabrėžė, kad tokiems rezultatams pagrįsti trūksta daugiau tyrimų. *Remiantis atliktu tyrimu, galima teigti, kad geranoriškumo ir konformizmo vertybės (tarpasmeninis ir taisyklių) neturi statistiškai reikšmingos įtakos įsipareigojimo tipams. Taip pat Cohen'o tyrime buvo teigiama, kad pagrindinės vertybės, kurios apibūdinamos kaip konservatyvesnės ir tradicinės, yra labiau susijusios su įsipareigojimu organizacijai. Su šiuo teiginiu galima sutikti, nes atliktas tyrimas parodė, kad būtent tradicijų vertybė turi teigiamą įtaką visiems įsipareigojimo tipams.*

Seggewiss'as ir kt. (2019) taip pat atliko tyrimą su asmeninėmis vertybėmis ir organizaciniu įsipareigojimu. Autorių atliktas tyrimas buvo skirtas asmeninių ir organizacinių vertybių derėjimui įvertinti. Buvo nustatyta, kad asmeninės vertybės yra svarbesnės organizaciniam įsipareigojimui, nei tų vertybių derėjimas su organizacinėmis vertybėmis ir kad didesnę poveikį organizaciniam įsipareigojimui turi darbuotojo asmeninės vertybės ir tik tos organizacinės vertybės, kurios yra orientuotos į žmones. *Atlikto tyrimo įsipareigojimui įtaką darančios vertybės – tradicijos, dominavimo galia, socialinis saugumas, įvaizdis ir tolerancijos universalizmas. Visos šios vertybės,*

galima teigti, yra orientuotos į žmonės: dominavimo galia – kontroliuoti kitus, socialinis saugumas – saugios visuomenės poreikis, įvaizdis – saugus išorinis įvaizdis prieš kitus, tolerancijos universalizmas – paremtas tolerancija kitokiems. Taigi galima teigti, kad atliktas tyrimas patvirtina Segewiss'o atlikto tyrimo išvadas.

Kadangi atlikto tyrimo rezultatai tik iš dalies atitinka kitų autorių tyrimo rezultatus, svarbu paminėti, kad, siekiant tiksliau ir detaliau paaiškinti šiuos skirtumus ir pastebėtas įžvalgas, reikalingi tolesni tyrimai šioje srityje.

Tyrimo apribojimai. Šis tyrimas atskleidė, kokią įtaką asmeninės vertybės turi organizaciniam įsipareigojimui, tačiau galima išskirti tyrimo apribojimus, į kuriuos būtų naudinga atsižvelgti atliekant tyrimus ateityje. Tyrimui atlikti buvo surinktas pakankamas respondentų skaičius, reikalingas reprezentatyvumui, tačiau respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių buvo neproporcingas. Kitas ribotumas gali būti siejamas su netolygiu respondentų pasiskirstymu atskirose savivaldybėse, tačiau šiame darbe nebuvo siekiama atlikti palyginimo pagal geografinį pasiskirstymą. Todėl ateities tyrimuose būtų naudinga užtikrinti tolygesnį respondentų pasiskirstymą, kuris užtikrintų tikslesnę analizę ir didesnę patikimumą. Dar vienas tyrimo ribotumas – asmeninių vertybių klausimyno įvaizdžio, nuolankumo ir pasiekimo vertybių teiginių skalių suderinamumas. Atlikto tyrimo metu šių vertybių Cronbach'o alfa koeficientai buvo žemesni už 0,6, todėl ateityje vertėtų pakartotinai ištestuoti, ar respondentai tikrai tinkamai supranta šias vertybes atitinkančius teiginius.

Tolesnių tyrimų kryptys. Atliekant tolesnius tyrimus, galima daugiau dėmesio atkreipti į socialines demografines charakteristikas ir jų įtaką vertinant asmeninių vertybių įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Dar viena tyrimo kryptis galėtų būti atliekant tyrimus skirtingose ekonominės veiklos srityse, t. y. išaiškinti, kaip skirtingose veiklos srityse skirtingos vertybės daro įtaką įsipareigojimui.

Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę teoriniu lygmeniu, formuluojamos atitinkamos išvados:

1.1. Nagrinėjant organizacinį įsipareigojimą, atskleista:

- organizacinis įsipareigojimas teigiamai veikia darbuotojų darbo rezultatus;
- organizacijos vadovo vaidmuo svarbus siekiant sukurti organizacinį įsipareigojimą;
- darbuotojų amžius reikšmingai veikia darbuotojų įsipareigojimą, dažnu atveju vyresni darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai;
- darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu didina organizacinį įsipareigojimą;
- organizacinis įsipareigojimas yra paremtas ir išėjimo išlaidomis, kurios stabdo darbuotoją išeiti.

1.2. Nagrinėjant asmenines vertybes, atskleista:

- vertybių vystymąsi lemia paveldimumo ir socialiniai veiksniai;
- asmeninės vertybės yra reikšmingos darbuotojo asmeniniam tobulėjimui;
- asmeninės vertybės yra pagrindas apibūdinant darbuotojo elgesį ir jo sprendimus;
- asmeninės vertybės yra glaudžiai susijusios su lyderyste, organizacijos kultūros plėtra ir darbuotojų motyvacija;
- darbuotojų asmeninių vertybių žinojimas gali padėti geriau suformuoti ir įgyvendinti strateginius tikslus.

2. Remiantis teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analize, sudarytas konceptualus tyrimo modelis, nagrinėjantis asmeninių vertybių poveikį organizaciniam įsipareigojimui.

3. Atliktas empirinis tyrimas parodė:

3.1. Analizuojant organizacinį įsipareigojimą:

- emocinis įsipareigojimas yra svarbiausias dirbantiems Lietuvos gyventojams, palyginti su kitomis įsipareigojimo dedamosiomis;
- kuo vyresni respondentai, tuo labiau jie yra įsipareigoję pagal visas įsipareigojimo dedamasias;
- moterys yra labiau įsipareigojusios emociškai ir normatyviai, nei vyrai;
- labiau išsilavinę respondentai yra labiau įsipareigoję emociškai.

3.2. Analizuojant asmenines vertybes:

- kilniaširdiškumas ir lojalumas yra aukščiausiai vertintos vertybės;
- darbuotojams svarbus saugumas tiek artimoje, tiek platesnėje aplinkoje;
- darbuotojai teigiamai vertina savarankiškumą darbo vietoje;
- moterims savarankiškas mąstymas, įvaizdis, asmeninis saugumas, tarpasmeninis prisitaikymas, lojalumas kilniaširdiškumas, susirūpinimo universalizmas ir tolerancijos universalizmas yra svarbiau nei vyrams;

- kuo jaunesni darbuotojai, tuo labiau vertina hedonizmą, pasiekimus, lojalumą, o kuo vyresni, tuo labiau vertina socialinį saugumą, paklusimą taisyklėms, nuolankumą ir gamtos universalizmą;
- labiau išsilavinę darbuotojai labiau vertina savarankišką mąstymą, pasiekimus, lojalumą ir kilniaširdiškumą, o kuo mažiau išsilavinę, tuo labiau vertina nuolankumą.

3.3. Analizuojant asmeninių vertybių įtaką organizaciniam įsipareigojimui:

- su organizacinio įsipareigojimo dedamosiomis teigiamai koreliuoja visos asmeninės vertybės, išskyrus hedonizmą, o su tęstiniu įsipareigojimu nekoreliuoja ir stimuliacija;
- emociniam įsipareigojimui teigiamą įtaką daro dominavimo galios, įvaizdžio, socialinio saugumo, tradicijų ir tolerancijos universalizmo vertybės;
- teigiamą įtaką tęstiniam įsipareigojimui daro dominavimo galios, tradicijų ir nuolankumo vertybės.
- normatyviniam įsipareigojimui teigiamą įtaką daro dominavimo galia ir tradicijų vertybės.

Remiantis literatūrine ir praktine analize, galima pateikti tokias *rekomendacijas*:

- ieškant naujų darbuotojų, darbo pokalbiuose verta paminėti apie vykdomą sąžiningą sprendimų priėmimą, organizacijoje vykdomą politiką (Abdullah, Ramay, 2012) ir kitus socialinį saugumą užtikrinančius veiksnius;
- renkantis darbuotojus, labai svarbu atsižvelgti ir susipažinti su darbuotojo vertybėmis; tai leidžia lengviau ir greičiau nustatyti, kokie motyvaciniai tikslai skatina darbuotoją veikti, susipažįstant su potencialaus darbuotojo vertybėmis, galima pritaikyti Švarco asmeninių vertybių modelį;
- siekiant paskatinti darbuotojų įsipareigojimą, naudinga įtraukti darbuotojus į tikslų nustatymo, sprendimų priėmimo ir darbo veiklos procesą (Anggraeni, 2020); tai paskatintų darbuotojus aktyviai tobulėti ir padėtų išlaikyti darbuotojus, nes būtų atsižvelgiama į darbuotojų dominavimo galios poreikį ir tai padėtų darbuotojui kurti teigiamą įvaizdį;
- organizacijoms, kurios siekia paskatinti darbuotojų įsipareigojimą, svarbu turėti organizacinę kultūrą su tam tikros tradicijomis, į kurias būtų įtraukiami darbuotojai, pvz., tik konkrečiai organizacijai būdingas kalendorinių švenčių, gimtadienių paminėjimas, metinių tikslų įgyvendinimo aptarimas ne darbo aplinkoje, kitaip sakant, sukurti organizacijos tradicijas, kurios būtų pastovios ir laukiamos darbuotojų.

Literatūros sąrašas

1. Abdullah A., Ramay M. I. (2012). Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*. 7 (1). 89–102. DOI: <http://dx.doi.org/10.5937/sjm1201089A>
2. Abessolo M., Rossier J., Hirschi A. (2017). Basic Values, Career Orientations, and Career Anchors: Empirical Investigation of Relationships. *Frontiers in Psychology*. 8. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01556/full>
3. Aboazoum H. M. E., Nimran U., Al Musadieq M. (2015). Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya. *Journal of Business and Management*. 17. 42–49. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n8p55>
4. Abreu A., Camarinha-Matos L. M. (2008). On the role of value systems to promote the sustainability of collaborative environments. *International Journal of Production Research*. 46 (5). 1207–1229. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207540701224244>
5. Abreu M. C. S., Cunha M. C., Reboucas S. M. P. (2013). Effects of personal characteristics on organizational commitment: Evidence from Brazil's oil and gas industry. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(2). 3831–3852. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781527>
6. Abujudeh S. (2019). The Role of Human Resource Management in Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *SEA: Practical Application of Science*. 7 (2). 137–145. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=141187787&site=ehost-live>
7. Adomaitytė I. (2012). Įsipareigojimo organizacijai didinimas: teorinis aspektas. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios. 12-oji studentų mokslinė konferencija pranešimų medžiaga*. 7–11. Prieiga per internetą: <http://www.ppf.ktu.lt/konferencijos/tva/archyvas/mskz/mskz-2012.pdf#page=7>
8. Afshari L., Young S., Gibson P., Karimi L. (2020). Organizational commitment: exploring the role of identity. *Personal Review*. 49 (3). 774–790. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-04-2019-0148/full/pdf?title=organizational-commitment-exploring-the-role-of-identity>
9. Agarwal P., Sagar P. (2012). The impact of person-organization value congruence on organizational commitment in a public sector organization. *International Journal of Research in Commerce and Management*. 3 (9). 157–161. Prieiga per internetą: https://ijrcm.org.in/article_info.php?article_id=2160
10. Al Zefeiti S. M. B., Mohamad N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*. 7 (2). 151–160. Prieiga per internetą: <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/download/3982/pdf>

11. Al-Jabari B., Ghazzawi I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal "ILJ"*. 11 (1). 78–119. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/331635975>
12. Anggraeni A. I. (2020). Organizational Communication, Organizational Learning, and Attitude toward Change: Mediating Effect of Organizational Commitment of Public Sector Employees. *Quality - Access to Success*. 21 (178). 15–19. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=145726358&site=ehost-live>
13. Arieli S., Sagiv L., Roccas S. (2020). Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations. *Applied psychology: an international review*. 69 (2), 230–275. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12181>
14. Astuti S. D., Ingsih K. (2019). Distributive Justice Improves Job Satisfaction and Procedural Justice Increases Organizational Commitment. *Quality - Access to Success*. 20 (169). 93–98. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=135425158&site=ehost-live>
15. Azeem S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology Journal*. 1. 295–299. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2010.14038>
16. Barends A. (2019). Employee engagement versus employee commitment. *Effectory*. Prieiga per internetą: <https://www.effactory.com/knowledge/employee-engagement-survey/>
17. Basel A., Issam G. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*. 11, 78–119. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/331635975_Organizational_Commitment_A_Review_of_the_Conceptual_and_Empirical_Literature_and_a_Research_Agenda
18. Becker H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. 66 (1). 32–40. DOI: <https://doi.org/10.1086/222820>
19. Berberoglu A., Secim H. (2015). Organizational commitment and perceived organizational performance among health care professionals: Empirical evidence from a private Hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 7 (1). 64–71. Prieiga per internetą: <https://ideas.repec.org/a/rnd/arjeb/v7y2015i1p64-71.html>
20. Berzonsky M. D., Ciecuch J., Duriez B., Soenens B. (2011). The how and what of identity formation: associations between identity styles and value orientations. *Personality and Individual Differences*, 50 (2). 295–299. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/257045436_The_how_and_what_of_identity_formati_on_Associations_between_identity_styles_and_value_orientations
21. Bilsky W., Janik M., Schwartz S. H. (2011). The Structural Organization of Human Values-Evidence from Three Rounds of the European Social Survey (ESS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 42 (5). 759–776. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022022110362757>

22. Braithwaite V. A., Blamey R. (1998). Consensus, stability and meaning in abstract social values. *Australian Journal of Political Science*. 33. 363–380. Prieiga per internetą: <https://static1.squarespace.com/static/5c05f8595cfd7901fc57139d/t/5c08afea21c67c21b2f8cb8b/1544073209513/1998.consensus,+stability+and+meaning+in+abstract+social+values.pdf>
23. Chandra K. R., Takaya A. H. (2019). The Effect Of Green Brand Positioning, And Green Brand Knowledgeon Brand Image, And Green Purchase Intentions Green Products Consumers. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. 8 (7). 47–52. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-10-2012-0105>
24. Cheng A.-S., Fleischmann K. R. (2010). Developing a meta-inventory of human values. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*. 47 (1). 1–10. Prieiga per internetą: <https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/meet.14504701232>
25. Cohen A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz’s basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations*. 33. 332–345. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/200824157_A_value_based_perspective_on_commitment_in_the_workplace_An_examination_of_Schwartz's_basic_human_values_theory_among_bank_employees_in_Israel
26. Cohen A. (2011). Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace. *Career Development International*. 16 (7). 646–667. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620431111187272/full/pdf?title=value-s-and-psychological-contracts-in-their-relationship-to-commitment-in-the-workplace>
27. Cohen A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization oforganizational commitment. *Human Resource Management Review*. 17 (3). 336–354. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
28. Conway E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13(4). 417–446. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320444000155>
29. Darbo rinka Lietuvoje (2020 m. leidimas) Darbuotojų skaičius. (2020) *Oficialios statistikos portalas*. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2020/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius>
30. Davidov E., Schmidt P., Schwartz S. H., (2008). Bringing values back in: The adequacy of the European social survey to measure values in 20 countries. *Public Opinion Quarterly*. 72. 420–445. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/poq/nfn035>
31. Devos T., Spini D., Schwartz S. (2002). Conflicts among human values and trust in institutions. *British Journal of Social Psychology*. 41. 481–494. DOI: <http://dx.doi.org/10.1348/014466602321149849>

32. Ertosun O. G., Adiguzel Z. (2018) Leadership, Personal Values and Organizational Culture. *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations. Contributions to Management Science*. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-77622-4_3
33. Eva N., Prajogo D., Cooper B. (2017) The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. *International Journal of Manpower*. 38 (2). 274–287. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-06-2015-0090>
34. Faloye D. (2014). Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business & Economic Development*. 2. 23–34. Prieiga per internetą: https://ijbed.org/cdn/article_file/i-6_c-62.pdf
35. Fein E. C., Vasiliu C., Tziner A. (2011). Individual Values and Preferred Leadership Behaviors: A Study of Romanian Managers. *Journal of Applied Social Psychology*. 41 (3). 515–535. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00724.x>
36. Friedman B., Kahn P. H., Jr., Borning A. (2006). Value sensitive design and information systems. In: P. Zhang & D. Galletta (Eds.). *Human-computer interaction in management information systems: Foundations*. 348–372. New York: M. E. Sharpe.
37. Gagea M., Iacobuta A. (2010). The Role of Individual Values in Personal Development. *Scientific Annals of the “Alexandru Ioan Cuza” University of Iasi: Economic Sciences Series*. 451–463. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=57276772&site=ehost-live>
38. Gangai K. N., Agrawal R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. *International journal of management and business research*. 5 (4). 269–278. Prieiga per internetą: <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?ID=492545>
39. Gashi L. M., Požega Ž., Crnković B. (2017). Employees’ individual values as a source of human capital. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 30(1), 1057–1072, DOI: [10.1080/1331677X.2017.1314788](https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1314788)
40. Genevičiūtė-Janonienė G. (2015). Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms. *Daktaro disertacija*. Prieiga per internetą: <https://drive.google.com/open?id=1c8esWWuI0eIbmWBn2DJX0MiWtxdjcNrV>
41. Gesthuizen M., Kovarek D., Rapp C. (2019). Extrinsic and Intrinsic Work Values: Findings on Equivalence in Different Cultural Contexts. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 682 (1). 60–83. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0002716219829016>
42. Ghazzawi I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*. 11 (2). 1–10. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/301747886_Job_satisfaction_antecedents_and_consequences_A_new_conceptual_framework_and_research_agenda

43. Gould S., Hawkins B. L. (1978). Organizational career stage as a moderator of the satisfaction-performance relationship. *Academy of Management Journal*. 21 (3). 434–450. DOI: <https://doi.org/10.2307/255725>
44. Guth W. D., Tagiuri R. (1965). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*. 43. 123–132. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/1965/09/personal-values-and-corporate-strategy>
45. Haim A. B. (2019). A Chronicle of the Concept of Organizational Commitment. World Scientific Book Chapters. In: *ORGANIZATIONAL COMMITMENT The Case of Unrewarded Behavior*. 1 skyrius. 1–7. DOI: https://doi.org/10.1142/9789813232167_0001
46. Hall D. T., Nougaim K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*. 3 (1). 12–35. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90024-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90024-X)
47. Hamid A., Mustafa Z., Suradi N. R. M., Idris F., Abdullah M. (2011) Multi-factor of employee values: A confirmatory factor analytics (CFA) validation. *African Journal of Business Management*. 5 (32). 12632–12640. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Nur_Riza_Mohd_Suradi/publication/267767533_Multi-factor_of_employee_values_A_confirmatory_factor_analytics_CFA_validation/links/54b7bfcc0cf2e68eb28048ea.pdf
48. Hofstede G. (2011). Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. *Online Readings Psychol*. 2. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
49. Idris A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries: Malaysian bank managers speak. *Journal of Management Research*. 14 (2), 71–86. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/302958708_Flexible_Working_as_an_Employee_Retention_Strategy_in_Developing_Countries_Malaysian_Bank_Managers_Speak
50. Irshad E., Naz S. (2011). Job satisfaction, organizational commitment, and personality traits: A relationship study. *The Journal of Humanities and Social Sciences*. 19 (2). 37–60. Prieiga per internetą: http://journals.uop.edu.pk/papers/Irshad%20and%20Naz_Job%20Satisfaction.pdf
51. Jafri M. H., Lhamo T. (2013). Organizational commitment and work performance in regular and contract faculties of Royal University of Bhutan. *Journal of Contemporary Research in Management*. 8 (2). 47–58. Prieiga per internetą: <https://www.psgjcrm.com/journals/index.php/jcrm/article/view/262/243>.
52. Jayaweera T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Bussines and Management*. 10. 271–278. DOI: <https://doi.org/10.5539/IJBM.V10N3P271>
53. Jung H. S., Yoon H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*. 31 (2). 369–378. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.008>

54. Jung H. S., Yoon H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 53. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.004>
55. Jung H. S., Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 53. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.004>
56. Kaasa Anneli (2011). Work values in European countries: Empirical evidence and explanations. *Review of International Comparative Management*. 12 (5). 852–62. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=71159716&site=ehost-live>
57. Karim N. H. A., Noor N. H. N. M. (2007). Investigating the Correlates and Predictors of Affective and Continuance Organizational Commitment: A Cross sectional Survey of Malaysian Academic Librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*. 13 (2). 69–88. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=36620655&site=ehost-live>
58. Kasemsap K. (2013). Strategic human resource practice: A functional framework and causal model of leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and job performance. *Journal of Social and Development Sciences*. 4 (5). 198–204. DOI: <http://dx.doi.org/10.22610/jsds.v4i5.752>
59. Kaushal S. L., Janjhua Y. (2011). An empirical study on relationship between personal values and performance values. *Himachal Pradesh University Journal*. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.406.3192&rep=rep1&type=pdf>
60. Kavaliauskienė Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. (15). 82–93. Prieiga per internetą: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:6111762/>
61. Kluckhohn C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In: T. Parsons, E. Shils (Eds.). *Toward a general theory of action*. 388–433. DOI: <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
62. Kooij D., Boon C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*. 28 (1). 61–75. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12164>
63. Kumar N. (2012). Relationship of Personal, Organizational Values with Organizational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*. 48 (2). 306–314. Prieiga per internetą: <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bf7b37bf-e7ed-40d3-a593-a39aedddc404%40sessionmgr4006>
64. Kumpikaite-Valiūnienė V., Duobienė J., Liubinienė V., Žičkutė I., Pinnington A. (2020). The contribution of universal values in migration decisions. Who stays and who leaves? *EURAM 2020 (European Academy of Management) Conference*. ISSN 2466-7498

65. Lapointe E., Vandenberghe C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*. 109. 301–307. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
66. Leigh Doug (2014). The Relationships Among Generativity, Values, Individual Differences, and Commitment to an Ideal Vision. *Performance Improvement Quarterly*, 27 (2), 7–34. DOI: <https://doi.org/10.1002/piq.21168>
67. Lynn S. A., Cao L. T., Horn B. C. (1996). The influence of career stage on the work attitudes of male and female accounting professionals. *Journal of Organizational Behavior*. 17 (2). 135–149. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2%3C135::AID-JOB737%3E3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2%3C135::AID-JOB737%3E3.0.CO;2-V)
68. Mahal P. K. (2012). HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *IUP Journal of Management Research*. 11 (4). 37–53. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83453334&site=ehost-live>
69. Malinowska D., Tokarz A. (2021). Workaholism Components in Relation to Life and Work Values. *International Journal of Mental Health, Addiction*. 19 (2). 529–545. DOI: 10.1007/s11469-019-00089-y.
70. Mashlah S. (2015) the role of people’s personal values in the workplace. *International Journal of Management and Applied Science*. 1 (9) 158–164. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/305568080_THE_ROLE_OF_PEOPLE'S_PERSONAL_VALUES_IN_THE_WORKPLACE
71. McDonald P., Gandz J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*. 20 (3). 64–77. DOI: [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616\(92\)90025-I](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616(92)90025-I)
72. McDonald P., Gandz J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*. 30 (2). 217– 236. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300205>
73. Meglino B. M., Ravlin E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*. 24. 351–389. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206399800658>
74. Meyer J. P., Allen N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London, England: Sage. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=WPQoCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP10&dq=Commitment+in+the+workplace:+Theory,+research+and+application&ots=XeMkZyfTdy&sig=OS7cxIC3GMGS8AHQUt0-ccp6IAE>
75. Meyer J. P., Allen N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69 (3). 372–378. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.69.3.372>
76. Meyer J. P., Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1 (1). 61–89. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

77. Meyer J. P., Allen N. J. (2004). TMC Employee commitment survey. *Academic Users guide 2004*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Amer_Al-Atwi2/post/How_can_I_split_my_organisational_commitment_questionnaire_in_this_dimension/attachment/59d62d07c49f478072e9e4d9/AS%3A273553625157648%401442231674874/download/Meyer+and+Allen%2C+2004.pdf
78. Meyer J. P., Allen N. J., Gellatly I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*. 75 (6). 710. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.75.6.710>
79. Meyer J. P., Allen N. J., Smith C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78 (4). 538. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
80. Messner W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*. 5 (2), 76–100. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17554191311320764>
81. Miao Q., Newman A., Schwarz G., Xu L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*. 92 (3). 727–743. DOI: 10.1111/padm.12091
82. Mitchell R., Boyle B., Von Stieglitz S. (2019). Professional Commitment and Team Effectiveness: A Moderated Mediation Investigation of Cognitive Diversity and Task Conflict. *J Bus Psychol*. 34. 471–483. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9550-0>
83. Mitchell R., Boyle B., Von Stieglitz S. (2019). Professional Commitment and Team Effectiveness: A Moderated Mediation Investigation of Cognitive Diversity and Task Conflict. *J Bus Psychol*. 34. 471–483. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9550-0>
84. Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M. (1982). *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=f_FFbQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
85. Nabeela M. A., Nazish A. (2015). Career Stage Effect on Organizational Commitment. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 4 (3). 171–177. Prieiga per internetą: https://www.ijsr.net/search_index_results_paperid.php?id=24021502
86. Nayak T., Kumar Sahool Ch. (2015). Quality of Work Life and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Commitment. *Journal of Health Management*. 17 (3) 263–273. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0972063415589236>
87. O'Reilly C. A., Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3). 492–499. Prieiga per internetą: http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/OReilly_Chatlan_1986.pdf

88. Ornstein S., Cron W. L., Slocum J. W. Jr. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*. 10 (2). 117–133. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030100203>
89. Ortega-Parra A., Sastre-Castillo M. A. (2013) Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*. 51 (5). 1071–1083. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-08-2012-0599/full/pdf?title=impact-of-perceived-corporate-culture-on-organizational-commitment>
90. Ounapuu T., Kuimet K., Titov E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*. 5. 151–161. DOI: 10.33844/ijol.2016.60252.
91. Pakalniškienė V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė*. Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.vu.lt/leidyba/images/knygos/Filosofija/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf
92. Paradnikė K. (2018). Įsipareigojimai. Kodėl darau tai, ką darau? *Psicentras.lt*. Prieiga per internetą: <https://www.psicentras.lt/elgesys/isipareigojimai-kodel-darau-tai-ka-darau/>
93. Piligrimienė Ž. (2016). *Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
94. Platis Ch., Reklitis P., Zimeras S. (2014). Relation Between Job Satisfaction and Job Performance in healthcare. *Social and Behavioral journal*. 175. 480–487. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226>
95. Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T., Boulian P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59 (5). 603–609. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0037335>
96. Posner B. Z., Schmidt W. H. (1992). Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*. 34 (3). 80–94. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41167425>
97. Potts D. (2015) The Schwartz theory of basic values and some implications for political philosophy. *Uncategorized*. Prieiga per internetą: <https://irfankhawajaphilosopher.com/2015/08/12/the-schwartz-theory-of-basic-values-and-some-implications-for-political-philosophy/>
98. Purc E., Lagun M. (2019). Personal Values and Innovative Behavior of Employees. *Fronties of psychology*. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00865/full>
99. Sagiv L., Roccas S., Cieciuch J., Schwartz S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature Human Behaviour*. 1 (9). 630–639. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0185-3>

100. Sagiv L., Schwartz S. H. (2000). Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*. 30. 177–198. DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(200003/04\)30:23.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(200003/04)30:23.0.CO;2-Z)
101. Sample Size Calculator (2020). *SurveyMonkey*. Prieiga per internetą: <https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
102. Schwartz S. H. (2006). *Basic human values: An overview*. Prieiga per internetą: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.510.6950&rep=rep1&type=pdf>
103. Schwartz S. H. (2006). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In: R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva (Eds.). *Measuring attitudes cross-nationally - lessons from the European Social Survey*. 161–193. London: Sage. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/272160193_Value_orientations_Measurement_antecedents_and_consequences_across_nations
104. Schwartz S. H. (2011). Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 42 (2). 307–319. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022022110396925>
105. Schwartz S. H. (2016) Basic individual values: sources and consequences. *Handbook of Value: Perspectives from Economics, Neuroscience, Philosophy, Psychology and Sociology*. 63–84. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=M6XTCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA63&ots=0bxoZW_wnF&sig=brzpo5OAqDVOIjsZg5qcw7v-OkA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
106. Schwartz S. H., Bilsky W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*. 85. 878–891. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.878>
107. Schwartz S., Cieciuch J., Vecchione M., Davidov E., Fischer R., Beierlein C., Ramos A., Verkasalo M., Lonnqvist J. E., Demirutku K., Dirilen-Gumus O., Konty M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*. 103. 663–688. DOI: 10.1037/a0029393.
108. Schwartz S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*. 25. 1–65. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
109. Schwartz S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*. 48 (1). 23–47. Prieiga per internetą: http://130.18.86.27/faculty/warkentin/securitypapers/Merrill/Schwartz1999_APIR48_1_CulturalValues.pdf
110. Schwartz S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2 (1). DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

111. Seggewiss B. J., Boeggemann L. M., Straatmann T., Mueller K., Hattrup K. (2012). Do Values and Value Congruence Both Predict Commitment? A Refined Multi-Target, Multi-Value Investigation into a Challenged Belief. *Journal of Business and Psychology*. 34. 169–187. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9534-0>
112. Shao P., Resick C. J., Hargis M. B. (2011) Helping and harming others in workplace: The roles of personal values and abusive supervision. *Humans relations*. 64 (8). 1051–1078. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872671139994>
113. Singh P., Bhandarker A., Rai S., Jain A. K. (2011) Relationship between values and workplace: an exploratory analysis. *Facilities*. 29 (11/12). 499–520. Prieiga per internetą: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02632771111157169/full/pdf?casa_token=zwuIEghYtk0AAAAA:thBM6n4Zka4GU7srkT9qofluI4uT4L0x7fEdweFBsmm_BJvaqYxAcCi-J15EDvi3a5Yuram-tKGkvo3P2mmQXVEdsGEQpCV3NDqYBn7dOb79EpowQBM
114. Singh A., Gupta B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*. 22 (6). 1192–1211. DOI:10.1108/BIJ-01-2014-0007
115. Sisodia S., Das I. (2013). Effect of job autonomy upon organizational commitment of employees at different hierarchical level. *Psychological Thought*. 6 (2), 241–251. DOI: <http://dx.doi.org/10.5964/psyct.v6i2.65>
116. Smith P., Peterson M., Schwartz S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behaviour: a forty-seven nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 33. 188–208. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0022022102033002005>
117. Somers M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdraw. *J. Vocat. Behav.* 74. 75–81. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.006>
118. Stankevičiūtė Z., Wereda W. (2020). Universalism values and organisational citizenship behaviour referring to employee perception of corporate social responsibility. *Management, Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 15 (2). 302–325. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0018.
119. Steel R. P., Griffeth R. W., Hom P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *The Academy of Management Executive*. 16 (2). 149–162.
120. Suharto S., Nedi H. (2019) The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *International Journal of Economics, Business Administration (IJEBA)*. 2. 189–206. Prieiga per internetą: <https://ideas.repec.org/a/ers/ijebaa/vviiy2019i2p189-206.html>
121. Targamadžė V. (2017). Vertybės sampratos turinio erdvė ir jos reikšmė asmens gyvenime ir valstybės politikoje. *Logos*. 90. 99–106. DOI: 10.24101/logos.2017.10.
122. Tauno O., Karin K., Titov E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*. 5. 151–161. Prieiga per internetą: <https://ssrn.com/abstract=3331838>

123. Titov E., Virovere A., Meel M., Kuimet K. (2013). Estonian managerial values in value systems in ensuring sustainability of organisations. *Journal of Management & Change*. 30/31 (1/2). 66–68. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=94004151&site=ehost-live>
124. Tuna M., Ghazzawi I., Tuna A. A., Catir, O. (2011). Transformational leadership and organizational commitment: The case of Turkey's hospitality industry. *SAM Advanced Management Journal*. 76 (3). 10–25. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67236560&site=ehost-live>
125. Tuulik K. T., Ounapuu T., Kuimet K., Titov E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*. 5. 151–161. DOI: 10.33844/ijol.2016.60252.
126. Valaei N., Rezaei S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment. *Management Research Review*. 39 (12). 1663–1694. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
127. *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/PaieskosRezultatai?search=%C4%AFsipareigojimas>
128. Vveinhardt J., Gulbovaitė E. (2012) Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: percepcijos aspektai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 1 (30). Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1045/1/ISSN1392-1142_2012_N_63.PG_99-112.pdf
129. Wainwright B. (2019). How to increase employee commitment. *Effectory*. Prieiga per internetą: <https://www.effectory.com/knowledge/how-to-increase-employee-commitment/>
130. Wainwright B. (2019). What is employee commitment? *Effectory*. Prieiga per internetą: <https://www.effectory.com/knowledge/what-is-employee-commitment/>
131. WeiBo Z., Kaur S., Jun W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960–2009). *African Journal of Business Management*. 4 (1). 12–20. Prieiga per internetą: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/A52579E20754>
132. Weng Q., McElroy J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*. 80 (2). 256–265. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014>

Priedai

1 priedas. Tyrimo anketa

Sveiki,

Esu Kauno technologijos universiteto žmonių išteklių vadybos magistro studijų programos studentė. Kviečiu Jus sudalyvauti mano atliekamame tyrime, kurio tikslas yra atskleisti asmeninių vertybių įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

Anketos pildymas užtruks apie 10 minučių. Anketa yra anoniminė, bus naudojami tik apibendrinti tyrimo duomenys ir rezultatai. Jeigu šiuo metu esate dirbantis (-i) ir sutinkate dalyvauti tyrime, prašau užpildyti šią anketa.

Anketos užpildymu patvirtinate, kad esate 18 metų ar vyresnis (-ė) ir savanoriškai sutinkate dalyvauti tyrime. Neprieštaraujate ir ateityje neprieštarausite, kad tyrimo duomenys ir rezultatai bus naudojami mokslo ar kitais nekomerciniais tikslais.

Jeigu kiltų su tyrimu susijusių klausimų, rašykite: jolita.beliauskaite@ktu.lt

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir dalyvavimą tyrime.

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

I dalis. BENDROJI INFORMACIJA:

Lytis:

- Vyras
- Moteris

Amžius:

- 18–28
- 29–39
- 40–50
- 51 ir 61
- 62 ir daugiau

Išsilavinimas:

- Pagrindinis išsilavinimas
- Vidurinis išsilavinimas
- Profesinis išsilavinimas
- Nebaigtas aukštasis išsilavinimas
- Bakalauro kvalifikacinis laipsnis
- Magistro kvalifikacinis laipsnis
- Mokslo daktaro laipsnis

II dalis. ORGANIZACINIS ĮSIPAREIGOJIMAS:

Toliau pateikti teiginiai atspindi žmonių požiūrį bei jausmus apie įmonę. Atsižvelgdami į savo požiūrį bei jausmus, kuriuos jaučiate įmonei, kurioje dirbate, pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate ar nesutinkate (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – labiau nesutinku, nei sutinku, 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – labiau sutinku, nei nesutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai nesutinku).

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) likusią karjerą praleisti šioje organizacijoje.							
2	Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.							
3	Jaučiu pareigą likti pas dabartinį darbdavį.							
4	Aš jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties / pačios problemos.							
5	Mano gyvenimas labai nukentėtų, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją.							
6	Manau, kad dabar būtų neteisinga palikti šią organizaciją, net jei tai man būtų naudinga							
7	Aš jaučiuosi tarsi šeimos dalis savo organizacijoje.							
8	Dabar pasilikti šioje organizacijoje yra labiau būtinybės nei troškimo reikalas.							
9	Aš jausčiausi kaltas (-a), jei dabar palikčiau šią organizaciją.							
10	Aš jaučiuosi emociškai „prisirišęs (-usi)“ prie šios organizacijos							
11	Manau, kad turiu mažai pasirinkimo galimybių svarstyti išėjimą iš įmonės.							
12	Ši organizacija yra verta, kad toliau dirbčiau joje.							
13	Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.							
14	Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs (-usi) savęs šiai organizacijai.							
15	Dabar aš nepalikčiau šios organizacijos, nes jaučiu pareigą čia dirbantiems žmonėms.							
16	Aš jaučiu stiprų ryšį su organizacija, kurioje dirbu.							
17	Viena iš rimtesnių pasekmių paliekant šią organizaciją būtų tai, jog neturėčiau kitų alternatyvių įsidarbinimo galimybių.							
18	Aš jaučiuosi daug skolingas (-a) šiai organizacijai.							

III dalis. ASMENINĖS VERTYBĖS

Toliau pateikti trumpi apibūdinimai apie Jus. Perskaitykite aprašymus ir pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate ar nesutinkate (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – labiau nesutinku, nei sutinku, 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – labiau sutinku, nei nesutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai nesutinku).

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Man svarbu būti kūrybingam (-ai).							
2	Man svarbu, kad valstybė, kurioje gyvenu, saugosi nuo visų grėsmių.							
3	Man svarbu puikiai praleisti laiką.							
4	Man svarbu neliūdinti kitų žmonių.							
5	Man svarbi silpnesnių ir pažeidžiamų visuomenės narių apsauga.							
6	Aš noriu, kad žmonės darytų tai, ką sakau.							
7	Aš stengiuosi neatkreipti į save dėmesio.							
8	Aš tvirtai tikiu, kad turi rūpintis gamta.							
9	Man svarbu, kad niekas niekada manęs negėdintų.							
10	Aš nuolat ieškau naujų veiklų.							
11	Man svarbu būti ištikimam (-ai) artimiesiems.							
12	Aš vengiu veiksmų, kurie gali sukelti pavojų mano saugumui.							
13	Man svarbu jausti galią, kurią gali suteikti pinigai.							
14	Aš siekiu skatinti harmoniją ir taiką tarp skirtingų žmonių grupių.							
15	Aš tikiu, kad visada reikia daryti tai, ką sako autoritetingi žmonės.							
16	Aš manau, kad svarbu būti ambicingam (-ai).							
17	Man svarbu išlaikyti tradicines vertybes ir įsitikinimus.							
18	Man svarbu pačiam (-iai) priimti gyvenimiškus sprendimus.							
19	Man svarbu puoselėti savo asmeninį įvaizdį.							
20	Man yra svarbu kovoti su gamtai iškilusiomis grėsmėmis.							
21	Aš manau, kad svarbu nebūti kitus erzinančiu žmogumi.							
22	Man svarbu būti pasiturinčiam (-iai).							
23	Man labai svarbu padėti brangiems žmonėms.							
24	Man svarbu formuoti savo nuomonę ir turėti originalių idėjų.							

25	Man ypač svarbus asmeninis saugumas.								
26	Man svarbus gyvenimo jaudulys.								
27	Man svarbu būti įtakingiausiu žmogumi bet kurioje grupėje.								
28	Man svarbu laikytis taisyklių, net jei niekas manęs nestebi.								
29	Mano nuomone, kiekvienas asmuo pasaulyje turi turėti lygias galimybes gyvenime.								
30	Aš noriu, kad valstybė būtų stipri ir galėtų apginti savo piliečius.								
31	Man svarbu mėgautis gyvenimiškais malonumais.								
32	Man yra svarbu rūpintis artimųjų gerove.								
33	Man svarbu viską daryti savarankiškai.								
34	Man svarbu būti nuolankiam (-ai).								
35	Man svarbu būti tuo žmogumi grupėje, kuris nurodo kitiems, ką daryti.								
36	Man svarbu išklaudyti žmones, kurie yra kitokie nei aš.								
37	Man svarbu būti sėkmingam (-ai).								
38	Man svarbu puoselėti šeimos ar religinius papročius.								
39	Man svarbu mokytis ir tobulinti savo gebėjimus.								
40	Man svarbu paklusti visiems įstatymams.								
41	Aš manau, kad svarbu įgyti įvairių naujų patirčių.								
42	Aš stengiuosi būti ištikima(s) ir patikima(s) draugas (-ė).								
43	Man svarbu siekti aukšto statuso ir galios.								
44	Aš labai vertinu tradicines savo kultūros praktikas.								
45	Man svarbu apsaugoti natūralią aplinką nuo naikinimo ar taršos.								
46	Aš linkęs pasinaudoti galimybėmis pasilinksinti.								
47	Man svarbu, kad visuomenėje vyrėtų stabilumas ir tvarka.								
48	Aš visada stengiuosi reaguoti į šeimos ir draugų poreikius.								
49	Man svarbi laisvė pasirinkti, ką daryti.								
50	Man svarbu būti patenkintam (-ai) tuo, ką šiuo metu turiu, ir neprašyti daugiau.								
51	Man svarbu, kad žmonės visada su manimi elgtųsi oriai ir pagarbiai.								
52	Aš nuolat stengiuosi išlikti taktiška(s) ir vengiu suerzinti kitus.								
53	Aš manau, kad su visais turi būti elgiamasi teisingai, net ir su asmenimis, kurių nepažįstu.								
54	Man svarbu gyventi saugioje aplinkoje.								
55	Aš noriu, kad žmonės žavėtųsi mano pasiekimais.								
56	Aš noriu, kad žmonės, su kuriais leidžiu laiką, galėtų manimi visiškai pasitikėti.								
57	Man svarbu suprasti kitus žmones, net jei su jais nesutinku.								

2 priedas. Organizacinio įsipareigojimo aspektai ir matavimas

Aspektas	Klausimai
Emocinis įsipareigojimas	<p>1. Būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) likusią karjerą praleisti šioje organizacijoje.</p> <p>4. Aš jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties / pačios problemos.</p> <p>7. Aš jaučiuosi tarsi šeimos dalis savo organizacijoje.</p> <p>10. Aš jaučiuosi emociškai „prisirišęs (-usi)“ prie šios organizacijos.</p> <p>13. Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.</p> <p>16. Aš jaučiu stiprų ryšį su organizacija, kurioje dirbu.</p>
Tęstinis įsipareigojimas	<p>2. Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.</p> <p>5. Mano gyvenimas labai nukentėtų, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją.</p> <p>8. Dabar pasilikti šioje organizacijoje yra labiau būtinybės nei troškimo reikalas.</p> <p>11. Manau, kad turiu mažai pasirinkimo galimybių svarstyti išėjimą iš įmonės.</p> <p>14. Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs (-usi) savęs šiai organizacijai.</p> <p>17. Viena iš rimtesnių pasekmių paliekant šią organizaciją būtų tai, jog neturėčiau kitų alternatyvių įsidarbinimo galimybių.</p>
Normatyvinis įsipareigojimas	<p>3. Jaučiu pareigą likti pas dabartinį darbdavį.</p> <p>6. Manau, kad dabar būtų neteisinga palikti šią organizaciją, net jei tai man būtų naudinga.</p> <p>9. Aš jausčiausi kaltas (-a), jei dabar palikčiau šią organizaciją.</p> <p>12. Ši organizacija yra verta, kad toliau dirbčiau joje.</p> <p>15. Dabar aš nepalikčiau šios organizacijos, nes jaučiu pareigą čia dirbantiems žmonėms.</p> <p>18. Aš jaučiuosi daug skolingas (-a) šiai organizacijai.</p>

3 priedas. Asmeninės vertybės ir matavimas

Vertybė	Klausimai
Savęs nukreipimas mintimis	1. Man svarbu būti kūrybingam (-ai). 24. Man svarbu formuoti savo nuomonę ir turėti originalių idėjų. 39. Man svarbu mokytis ir tobulinti savo gebėjimus.
Savęs nukreipimas veiksmais	18. Man svarbu pačiam (-ai) priimti gyvenimiškus sprendimus. 33. Man svarbu viską daryti savarankiškai. 49. Man svarbi laisvė pasirinkti, ką daryti.
Stimuliacija	10. Aš nuolat ieškau naujų veiklų. 26. Man svarbus gyvenimo jaudulys. 41. Aš manau, kad svarbu įgyti įvairių naujų patirčių.
Hedonizmas	3. Man svarbu puikiai praleisti laiką. 31. Man svarbu mėgautis gyvenimiškais malonumais. 46. Aš linkęs pasinaudoti galimybėmis pasilinksinti.
Pasiekimai	16. Aš manau, kad svarbu būti ambicingam (-ai). 37. Man svarbu būti sėkmingam (-ai). 55. Aš noriu, kad žmonės žavėtųsi mano pasiekimais.
Išteklių galia	13. Man svarbu jausti galią, kurią gali suteikti pinigai. 22. Man svarbu būti pasiturinčiam (-iai). 43. Man svarbu siekti aukšto statuso ir galios.
Dominavimo galia	6. Aš noriu, kad žmonės darytų tai, ką sakau. 27. Man svarbu būti įtakingiausiu žmogumi bet kurioje grupėje. 35. Man svarbu būti tuo žmogumi grupėje, kuris nurodo kitiems, ką daryti.
Įvaizdis	9. Man svarbu, kad niekas niekada manęs negėdintų. 19. Man svarbu puoselėti savo asmeninį įvaizdį. 51. Man svarbu, kad žmonės visada su manimi elgtųsi oriai ir pagarbiai.
Asmeninis saugumas	12. Aš vengiu veiksmų, kurie gali sukelti pavojų mano saugumui. 25. Man ypač svarbus asmeninis saugumas. 54. Man svarbu gyventi saugioje aplinkoje.
Socialinis saugumas	2. Man svarbu, kad valstybė, kurioje gyvenu, saugosi nuo visų grėsmių. 30. Aš noriu, kad valstybė būtų stipri ir galėtų apginti savo piliečius. 47. Man svarbu, kad visuomenėje vyrų stabilumas ir tvarka.
Tradicijos	17. Man svarbu išlaikyti tradicines vertybes ir įsitikinimus. 38. Man svarbu puoselėti šeimos ar religinius papročius. 44. Aš labai vertinu tradicines savo kultūros praktikas.
Atitikimas taisyklėms	15. Aš tikiu, kad visada reikia daryti tai, ką sako autoritetingi žmonės. 28. Man svarbu laikytis taisyklių, net jei niekas manęs nestebi. 40. Man svarbu paklusti visiems įstatymams.
Tarpžmogiškas atitikimas	4. Man svarbu neliūdinti kitų žmonių. 21. Aš manau, kad svarbu nebūti kitus erzinančiu žmogumi. 52. Aš nuolat stengiuosi išlikti taktiška(s) ir vengiu suerzinti kitus.
Kuklumas	7. Aš stengiuosi neatreipti į save dėmesio. 34. Man svarbu būti nuolankiam (-iai). 50. Man svarbu būti patenkintam (-ai) tuo, ką šiuo metu turiu, ir neprašyti daugiau.

Priklausomas geranoriškumas	11. Man svarbu būti ištikimam (-ai) artimiesiems. 42. Aš stengiuosi būti ištikima(s) ir patikima(s) draugas (-ė). 56. Aš noriu, kad žmonės, su kuriais leidžiu laiką, galėtų manimi visiškai pasitikėti.
Rūpesčio geranoriškumas	23. Man labai svarbu padėti brangiems žmonėms. 32. Man yra svarbu rūpintis artimųjų gerove. 48. Aš visada stengiuosi reaguoti į šeimos ir draugų poreikius.
Susirūpinimo universalizmas	5. Man svarbi silpnesnių ir pažeidžiamų visuomenės narių apsauga. 29. Mano nuomone, kiekvienas asmuo pasaulyje turi turėti lygias galimybes gyvenime. 53. Aš manau, kad su visais turi būti elgiamasi teisingai, net ir su asmenimis, kurių nepažįstu.
Gamtos universalizmas	8. Aš tvirtai tikiu, kad turiu rūpintis gamta. 20. Man yra svarbu kovoti su gamtai iškilusiomis grėsmėmis. 45. Man svarbu apsaugoti natūralią aplinką nuo naikinimo ar taršos.
Tolerancijos universalizmas	14. Aš siekiu skatinti harmoniją ir taiką tarp skirtingų žmonių grupių. 36. Man svarbu išklausti žmonių, kurie yra kitokie nei aš. 57. Man svarbu suprasti kitus žmones, net jei su jais nesutinku.