

# DARBUOTOJO TĘSTINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ ORGANIZACIJAI SKATINANTYS VEIKSNIAI

Žaneta Kavaliauskienė

Šiaulių valstybinė kolegija

**Anotacija.** Darbuotojo tęstinį įsipareigojimą organizacijai sustiprinantys veiksniai yra asocijuotini su individo patirtimi bei tuo, ką jis davė organizacijai. Tyrimo tikslas – suklasifikuoti darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai veiksnius. Tyrimo teorinė prieiga pagrįsta mokslinės literatūros analize ir sinteze. Empirinis tyrimas paremtas kiekybinių duomenų apdorojimo metodais, taip pat – daugiamačiais, tokiais kaip: koreliacija, faktorinė analizė (Principal component ir Alpha factoring metodai), dispersinė analizė (One-Way-Anova metodas) bei aprašomąja statistika. Straipsnyje apibrėžiama darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai sąvoka vadybos mokslo kontekste; nusakomi šio tipo įsipareigojimą organizacijai inicijuojantys konceptualūs veiksniai; faktorine analize identifikuojamas socialinių-demografinių, darbinų ir organizacinių kintamųjų poveikis darbuotojo tęstiniam įsipareigojimui organizacijai; pristatomas pagrįstas ir išplėstas darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai veiksnius reflektuojantis klasifikatorius. Tyrimo rezultatai, reprezentuojantys išplėstinius darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai veiksnius, dekoduoja su darbu siejamas individų elgsenas organizacijoje bei pagilina mūsų suvokimą apie specifinių veiksmų poveikį darbuotojo tęstiniam įsipareigojimui organizacijai.

**Reikšminiai žodžiai:** žmoniškųjų išteklių valdymas, darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, darbuotojo tęstinis įsipareigojimas organizacijai.

## Įvadas

**Tyrimo aktualumas.** Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai bendriausia prasme yra paaiškinamas ne viena priežastimi: vienas individas linkęs įsipareigoti organizacijai iš priedermės; kitas individas pasiryžęs likti organizacijoje dėl šios misijos, vertybių ir tikslų, sutampančių su jo asmeniniais nusistatymais; dar kitas nepalieka organizacijos, nes darbo sutarties nutraukimas galimai neigiamai paveiktų jo prestižą, naudas ar socialinius tinklus.

Straipsnyje gvildenami pastarieji koncepto niuansai pagilintų darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai, tapatinamo su naudos jam teikiančiu jausmu suvokimą bei leistų dekoduoti ne daugelyje studijų tiriamus atskirus, o būtent daugialypius šio pobūdžio darbuotojo įsipareigojimo organizacijai priežastinius veiksnius. Tai itin aktualu koncentruojantis į holistinę vadovavimo organizacijai elgseną, siekiant užkirsti kelią brangiai atsieinančiai darbuotojų kaitai, glaudžiai susijusiai su nestimuliuojamu darbuotojų įsipareigojimu organizacijai.

**Problemos ištyrimo lygis.** Mokslinėje literatūroje sprendžiamų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai problemų pavyzdžiai:

Pasirinktų modelių patikrinimas, siekiant išaiškinti tą, kuris adekvačiausiai reflektuotų multidimensinio įsipareigojimo ryšį su pasitenkinimu darbu bei ketinimu palikti organizaciją (Clugston, 2000).

Darbinio pasitenkinimo ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos nustatymas (Jernigan ir kt., 2002).

Multidimensinio organizacinio įsipareigojimo koncepcijos universalumo įvertinimas; organizacinio įsipareigojimo dimensijas lemiančių veiksmų bei ketinimo palikti organizaciją pasekmių patikrinimas (Stallworth, 2004).

Asmenybės penkių dedamųjų modelio bei J. P.

Meyer ir N. J. Allen (1991) organizacinio įsipareigojimo modelio sanglaudos nustatymas (Erdheim ir kt., 2006).

Organizacinės paramos ir organizacinio įsipareigojimo dimensijų (afekcinės, tęstinės ir norminės) sąveikos suvokimo pagilinimas bei padėties kontrolės ir darbinio autonomiškumo kaip tarpinių veiksmų patikrinimas (Aube ir kt., 2007).

Tri-dimensinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelio patikrinimas; darbuotojų įsipareigojimo organizacijai priklausomybės nuo individualių veiksmų (amžiaus, lyties, asmeninių savybių) įvertinimas; darbuotojų įsipareigojimo organizacijai santykio su ketinimu palikti organizaciją nustatymas (Labatmedienė ir kt., 2007).

Organizacinio įsipareigojimo sąvokos sampratos problematikos aptarimas (Gonzalez, Guillen, 2008).

Pagrindinių darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksmų identifikavimas (Martin, 2008).

Nuolatinių ir nenuolatinių darbuotojų galios, pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo apibūdinimas bei palyginimas (Han ir kt., 2009).

Organizacinio įsipareigojimo lygmenų apibrėžimas; darbuotojų įsipareigojimo krypties ir tai lemiančių veiksmų nustatymas (Karakus, Aslan, 2009).

Demografinių kintamųjų poveikio organizaciniam įsipareigojimui nustatymas (Joolideh, Yeshodhara, 2009; Iqbal, 2010).

Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo išmatavimas (Malik ir kt., 2010).

Darbuotojų veiklos ir įsipareigojimo organizacijai priklausomybė nuo atlygio struktūros (Pazy, 2011).

Darbuotojo afekcinio įsipareigojimo darbui, padaliniui, organizacijai sąveikos su ketinimu nebe-

tęsti minėtų darbinių santykių ir darbo našumu nuostatymas (Shoemmel, Jonsson, 2014).

Darbuotojo įsipareigojimo ir išlaikymo organizacijoje strategijos sukūrimas (Davis, 2015).

Pareigūnų kaitą minimizuojančių ir darbinių santykių formalizavimą užtikrinančių esminių individo savybių ir bruožų rinkinio sudarymas (Jordan ir kt., 2015).

Tyrimo problema – neidentifikuoti daugialypiai darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai veiksniai.

Tyrimo tikslas – suklasifikuoti darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Konceptualizuoti darbuotojo tęstinį įsipareigojimą organizacijai.

2. Identifikuoti darbuotojo tęstinį įsipareigojimą organizacijai skatinančius daugialypius veiksnius.

3. Pateikti empiriškai pagrįstą darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai veiksmų klasifikaciją.

### **Tęstinumas kaip įsipareigojimo organizacijai konstrukto dimensija**

Tęstinis įsipareigojimas neatsiejamas nuo asmeninės patirties bei individo teikiamos naudos organizacijai. Pasak J. P. Meyer ir kt. (1993), įgūdžius ir išsilavinimą nėra taip paprasta perkelti į kitas organizacijas, dėl tos priežasties išauga darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, kurioje dirbama. Asmenys, patiriantys stiprią šios formos raišką, organizacijoje lieka todėl, kad taip tiesiog reikia (Joolideh, Yeshodhara, 2009).

Darbuotojo tęstinis įsipareigojimas organizacijai reflektuoja ekonominio pagrindo prisirišimą prie organizacijos, kuris tapatinamas su gebėjimu pasverti numanomus nuostolius organizacijos palikimo atveju (Stallworth, 2004), pvz., galimai sumažėsiantį uždarbį ir / ar pensiją, naudas bei tikėtina suprastėjusias sąlygas (Hrebiniak, Alutto, 1972). Taigi neapibrėžta galimybės kaina ryžtantis palikti organizaciją, kurioje dirbama, idealiu atveju turint keletą, ne iki galo tenkinančių, o neretai net nė vieno darbo pasiūlymo, natūraliai pasirodo pernelyg rizikinga. Beje darbuotojui įsidarbinus kitoje organizacijoje išlieka tikimybė suirti tam tikriems socialiniams santykiams, tad gresia psichologiniai nuostoliai: būtinybė integruotis tarp naujų kolegų ir galbūt ieškotis naujų draugų (Becker, 1964). Tačiau dauguma darbuotojų galimai patiriamus nuostolius tapatina ne tiek su organizacine elgsena, kiek su organizacijos palikimu, nes jiems senstant didėja jų organizacinis stažas bei sukauptos investicijos, pvz., pensiniai pinigai, darbo sauga, statusas, nepanaudotos atostogos ir t.t. (Allen, Meyer, 1993). Šeimas sukūrusių darbuotojų atveju, neišvengiama savęs traktavimo duondaviu, todėl atidžiau įvertinami tikėtini nuostoliai palikus organizaciją (Mel-

lor ir kt., 2001).

Taigi vertėtų patikslinti, jog su darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai siejami nuostoliai akivaizdžiai atsiskleidžia dviem aspektais:

Pirmiausia, į pareigas organizacijoje individai tam tikra prasme investuoja, o tai apima pensinius planus, darbo stažą, specializuotą ir neperduodamą darbo patirtį, tapsmą savu organizacijoje, paveldimas pažintis (Clugston, 2000) bei išiektotą laiką, pastangas ir pinigus (Karakus, Aslan, 2009), kuriuos tektų paaukoti ar, kurie nebetektų prasmės paकेitus darbą.

Antra, individai gali jaustis kiek įkalinti užimamose pareigose tais atvejais, kai stokoja alternatyvių darbo pasiūlymų (Clugston, 2000). Tad darbuotojų suvokiama darbinių alternatyvų galimybė neišvengiamai koreliuoja su tęstinio įsipareigojimu.

Tuo būdu, cit. J. P. Meyer ir N. J. Allen (1991), abipusė nauda bei darbinių alternatyvų pasiūlos stoka tampa neatsiejama nuo stipraus tęstinio įsipareigojimo poreikio subrandinimo, nes eidami pusių lažybų, darbuotojai yra įsitikinę, jog apsisprendus palikti organizaciją greičiausiai bus patirtos netesybos (Karakus, Aslan, 2009).

Straipsnio autorė, remdamasi ilgamečių J. P. Meyer ir N. J. Allen (1997) tyrimų išvadomis, darbuotojo tęstinį įsipareigojimą organizacijai įvardija racionalių nuostolių, tikėtinų palikus organizaciją bei naudų, galimų joje likus, įvertinimu.

Lemiami darbuotojo tęstinio įsipareigojimo veiksniai yra aptinkami stabilume, finansiniame saugume ir pusių lažybose (Meyer, Herscovitch, 2001), tačiau šiuos veiksnius ganėtinai sudėtinga apčiuopti, nes cit. N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990), nuostoliai, siejami su organizacijos palikimu skirtingiems individams yra neadekvačios vertės (Stallworth, 2004).

Darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai dimensijos asmeninių charakteristikų veiksmų kategorijai priskiriami: lytis (Wahn, 1998), amžius (Labatmedienė ir kt., 2007; Meyer ir kt., 2002), išsilavinimas (Allen, Meyer, 1990; Angle, Perry, 1983; Meyer, Allen, 1997), šeiminė padėtis (Hackett ir kt., 1994; Mellor ir kt., 2001) bei asmenybės bruožai, pasak J. Erdheim ir kt. (2006) tokie, kaip: atvirumas patirčiai, neurotizmas ir sąžiningumas.

Darbinių ypatybių veiksmų kategorijai, lemiančiai tęstinio įsipareigojimo dimensijos raišką, priklauso organizacinės paramos, apimančios darbuotojo gerovę dedamosios, t.y. vadovo palaikymas (Becker, 1964; Ko ir kt., 1997) ir bendradarbio parama (Becker, 1964; Ko ir kt., 1997).

Darbuotojo tęstinį įsipareigojimą organizacijai skatinančių tarpusavio santykių veiksmų kategorijai sudaro: tarpusavio santykių normos (Scholl, 1981), pvz., jau minėtos pusių lažybos (Karakus, Aslan, 2009; Meyer, Herscovitch, 2001), apimančios asmeninių darbuotojo indėlių, t.y. įdėtas pastangas, lai-

ką ir energiją (Allen, Meyer, 1990; Karakus, Aslan, 2009), ir vertybių sutapimas (Janssen, 2004; Peterson, 2003; Wiener, 1982) bei pasitenkinimas (Martin, 2008), pvz., darbu (Clugston, 2000; Mathieu, Zajac, 1990).

Darbuotojo tęstinio išsipareigojimo organizacijai įsitraukimo į darbą veiksmų kategorijai priskiriami: darbo stažas organizacijoje (Allen, Meyer, 1993; Angle, Lawson, 1993; Hrebiniak, Alutto, 1972; Karakus, Aslan, 2009; Meyer ir kt., 2002), artimųjų (sutuoktinio, tėvų, organizacijoje nedirbančių draugų) palaikymas (Becker, 1964; Ko ir kt., 1997) bei jau minėti finansinis saugumas ir stabilumas (Meyer, Herscovitch, 2001).

Straipsnio autorė remiasi T. A. Joiner ir S. Bakalis (2006, p. 443) bendrąja darbuotojo išsipareigojimo organizacijai veiksmų klasifikacija, išskiriančia asmeninių charakteristikų, įsitraukimo į darbą ir darbinių ypatybių veiksmų kategorijas bei įvertinusi dalies veiksmų persipynimo tikimybę, papildomai įveda S. S. Martin (2008, p. 591-592) pateiktą tarpusavio santykių veiksmų kategoriją, apimančią tarpusavio santykių normas, pasitikėjimą ir pasitenkinimą.

Išanalizavusi ir susisteminiusi specifinę mokslinę literatūrą, straipsnio autorė atliko didelės imties (N = 1804) tyrimą siekdama identifikuoti daugialypius darbuotojo tęstinį išsipareigojimą organizacijai skatinančius veiksmus nacionaliniame kontekste.

## Tyrimo metodika

**Tyrimo instrumento pristatymas.** Tiek dėl darbuotojo išsipareigojimo organizacijai konstrukto apibrėžimų gausos, tiek dėl skirtingo juo sujungiamų dimensijų, svyruojančių nuo vienos iki keturių, skaičiaus, šiandien sukonstruota nemažai ši reiškinį matuojančių instrumentų.

N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990, p. 6-7) Tri-dimensinio organizacinio išsipareigojimo skalė, sudaryta iš trijų subskalių po aštuonis žingsnius, pavadintų afekcinio / emocinio pobūdžio išsipareigojimo subskale, tęstinio / nuolatinio išsipareigojimo subskale ir norminio / formaliojo išsipareigojimo subskale, neabejotinai galėtų būti laikoma auksiniu etalonu konkrečiam reiškiniui tirti.

Siekiant išmatuoti darbuotojo tęstinį išsipareigojimą organizacijai buvo pasitelkta atitinkama tyrimo klausimyno pirmosios dalies skalės subskalė. Tokį pasirinkimą iš esmės nulėmė neginčijami tyrimų rezultatai, liudijantys tyrimo instrumento patikimumą, konstrukto validumą ir nuoseklumą (Angle, Lawson, 1993; Meyer, Allen, 1997) bei konsistenciją su ankstesniais tyrimais (Labatmedienė ir kt., 2007).

Klausimyno pirmosios dalies psichometriniams tinkamumui bei darbuotojo išsipareigojimo organizacijai struktūrai patikrinti buvo pasitelkta faktorinė analizė, tuo pačiu pritaikant ir kitus diagnostinių

tyrimų krypčiai aktualius statistinius matus.

Galimi pirmosios tyrimo dalies atsakymai varijavo nuo 1 (absoliučiai nesutinku) iki 4 (absoliučiai sutinku).

Antroji tyrimo dalis buvo orientuota į demografinio ir kito pobūdžio informaciją, siekiant identifikuoti darbuotojo tęstinio išsipareigojimo organizacijai koreliaciją su respondento atstovaujamos organizacijos sektoriumi, veiklos sritimi, dydžiu, forma, skyriumi / padaliniu, kuriame respondentas dirba, respondento pareigomis, lytimi, amžiumi, šeimine padėtimi, vaikų skaičiumi šeimoje ir jauniausiojo iš jų amžiumi, asmenybės tipu, išsilavinimu, bendra darbine patirtimi ir darbine patirtimi konkrečioje organizacijoje.

**Imties charakteristikos.** Tyrimui grupės buvo parinktos kvotų principu: minimalia kvota nustatant bent po 30 kiekvienai grupei atstovaujančių respondentų.

Tyrimo apklausti 12 veiklos sričių organizacijas reprezentuojantys Lietuvos organizacijų darbuotojai (specialistai, darbininkai, įvairių lygmenų vadovai, administracijos ir techniniai darbuotojai ir kt.).

Tyrimo statistiniai duomenys buvo apdoroti pagal iš anksto apibrėžtą schemą, skaičiavimams pasitelkiant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programinę įrangą.

Generalizavus bendrąsias tyrimo respondentų charakteristikas pateiktinas konkretus dominuojantis apklaustųjų profilis: 18-49 metų amžiaus (86,7 proc.) vedę darbuotojai (61,6 proc.), auginantys vieną / dvi atžalas ( 58,8 proc.), iš kurių jauniausia – mokyklinio (7-18 metų – 44,3 proc.) / studentiško (19-25 metų – 25,4 proc.) amžiaus; įgiję aukštąjį (universitetinį) (38 proc.) / aukštąjį (neuniversitetinį) (19,1 proc.) išsilavinimą; dirbantys specialistais (31,8 proc.) / darbininkais (27,8 proc.) / įvairių lygmenų vadovais (22,5 proc.) klientų aptarnavimo (39,6 proc.) / administraciniame (22,7 proc.) / gamybos (18,8 proc.) skyriuose; turintys 6-16 metų (32,9 proc.) / 17-27 metų (29,9 proc.) / iki 5 metų (24,2 proc.) bendrą darbo stažą; pastaroje organizacijoje išdirbę iki 5 metų (54,2 proc.).

Dauguma apklaustųjų atstovavo privataus sektoriaus organizacijoms (71,6 proc. iš kurių uždariose akcinėse bendrovėse dirbo 54,4 proc.), kurios veiklos aspektu koncentravosi ties prekybos (22,9 proc.) ir pramonės (15,6 proc.) sritimis, o dydžio požiūriu pasiskirstė apylygiai į stambias (29,8 proc.), vidutines (32,9 proc.) ir smulkias (27,5 proc.).

## Darbuotojo tęstinio išsipareigojimo organizacijai faktorinės analizės rezultatai

Atlikus faktorinę analizę darbuotojo išsipareigojimą organizacijai diagnozuojančio instrumento pirmosios dalies aštuonių žingsnių tęstinio išsipareigojimo subskalė buvo sutankinta apjungiant ją į specifinį veiksmą – tęstinį išsipareigojimą (1 lent.).

1 lentelė Darbuotojo išsipareigojimo organizacijai tęstinio išsipareigojimo subskalės žingsnių faktorinės analizės rezultatai (N = 1804) (KMO = 0,76, visa paaiškinta sklaida 29,7 proc.)

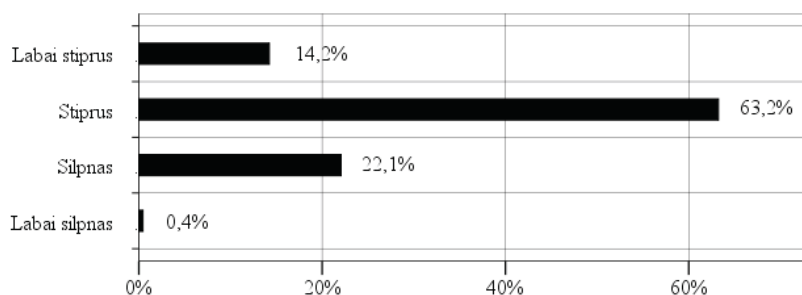
Veiksnių pavadinimas	Tęstinio/nuolatinio išsipareigojimo subskalės elementai	N	Subskalės žingsnio faktorinis svoris (L)	Chronbach $\alpha$ koeficientas	Veiksnių aprašomoji galia (sklaida) proc.
Tęstinis išsipareigojimas	Per daug savo gyvenime netekčiau nusprendęs dabar palikti šią organizaciją	8	0,73	0,63	29,7
	Man per brangiai atsieitų palikti šią organizaciją artimiausioje ateityje		0,71		
	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš tebedirbu šioje organizacijoje yra ta, kad išėjimas iš šios organizacijos būtų pernelyg didelė asmeninė auka, nes kita organizacija vargu ar sudarytų panašias darbo sąlygas		0,67		
	Palikus šią organizaciją būtų sunku susirasti kitą darbą		0,56		
	Net neturėdamas kito darbo pasiūlymo lengvai galėčiau mesti dabartinį darbą		0,43		
	Manau, kad prieš palikdamas šią organizaciją, turėčiau apsvarstyti keletą darbo alternatyvų		0,43		
	Šiuo metu palikti šią organizaciją būtų problemiška, net jeigu to norėčiau		0,42		
	Šiuo metu šioje organizacijoje dirbu labiau ne dėl būtinybės, o dėl poreikio joje dirbti		0,12		

Pastaba: Konkrečios subskalės žingsniai buvo perkoduoti taip, kad didesnė požymio įvertinimo reikšmė atitiktų stipresnį tęstinio pobūdžio išsipareigojimą.

Tiriamu atveju, Kaiser-Meyer-Olkin koeficientas (KMO = 0,76) pakliuvo į intervalą nuo 0,5 iki 1, todėl aštuoni darbuotojo tęstinio išsipareigojimo elementai (N = 8) buvo įvertinti tinkamais faktorizavimui ir apjungti į dar vieną bendrą darbuotojo išsipareigojimą organizacijai dimensionalizuojantį tęstinio išsipareigojimo veiksnių. Pusės iš apskaičiuotų skalės žingsnių faktoriniai svoriai (L) siekė ar viršijo 0,6 sąlygą, liudijančią tinkamą faktorizuotų elementų tarpusavio koreliaciją ir nepriekaištingą tęstinio išsipareigojimo faktoriaus švarumą. Derėtų įvertinti, kad paskutiniojo šios subskalės žingsnio faktorinis svoris (0,12) atspindėjo ekonominę šalies situaciją tyrimo metu, kai darbas bet kokioje organizacijoje yra vertybė. Ateities tyrimuose šį žingsnį derėtų pašalinti, tuo būdu pagerinant vidinę subskalės konsistenciją. Veiksnių homogeniškumą iliustruojantis Chronbach  $\alpha$  koeficientas taip pat atitiko būtiną > 0,5 sąlygą (analizuojamu atve-

ju – 0,63) ir patvirtino stiprią konkretaus veiksnio viduje esančių elementų, matuojančių tą patį konstruktą, sąsają bei psichometrinių šio veiksnio validumą. Paskutinė 1 lentelės skiltis, reflektuoja aprašomąją tęstinio išsipareigojimo veiksnio galią, kitaip tariant, bendros sklaidos dalį (29,7 proc.), kuri tiriamu atveju yra reikšminga ir interpretuojama.

Pateiktame grafike atspindėta bendroji tęstinio išsipareigojimo veiksnio raiška. Iš čia matyti, kad labai stiprų veiklos organizacijoje tęsimo išsipareigojimo poreikį jaučia 14,2 proc. visų respondentų, kai tuo tarpu tęstiniu požiūriu stipriai organizacijai išsipareigojusiais gali būti laikomi 63,2 proc. respondentų, tad suminis minėtų pasirinkčių procentas – 77,4 proc. – vėlgi patvirtina latentinį nepastebėtą tęstinio išsipareigojimo egzistavimą bei šios dimensijos priklausymą darbuotojo išsipareigojimo organizacijai konstruktui (1 pav.)



1 pav. Darbuotojo išsipareigojimo organizacijai tęstinio pobūdžio išsipareigojimo dimensijos raiška (N = 1804)



Atlikta faktorizacijos procedūra darbuotojo tęstinis įsipareigojimas organizacijai gali būti traktuojamas priklausomu kintamuoju, o jo raiškai tikėtina poveikį turintys veiksniai – nepriklausomais kintamaisiais. Tyrimu siekta nustatyti, kurie iš pavienių specializuotoje literatūroje analizuojamų veiksnių yra statistiškai reikšmingi būtent darbuotojo tęstiniam įsipareigojimui organizacijai.

### Darbuotojo tęstinio pobūdžio įsipareigojimo organizacijai priklausomybė nuo daugialypių veiksnių

ANOVA testo rezultatuose  $F$  nusako dispersijos grupių vidinį santykį su tarpgruPINės dispersijos santykiu. Kuo  $F$  didesnis, tuo grupės labiau išsiskiria.

Kriterijaus apskaičiuota statistinio reikšmingumo reikšmė  $p$  yra vadinama  $p$  reikšme. Kuo mažesnė  $p$  reikšmė, tuo mažesnė tikimybė, kad stebėtas skirtumas arba ryšys atsirado atsitiktinai. Vadinasi, tuo didesnė tikimybė, kad šis skirtumas arba ryšys yra iš tikrųjų.

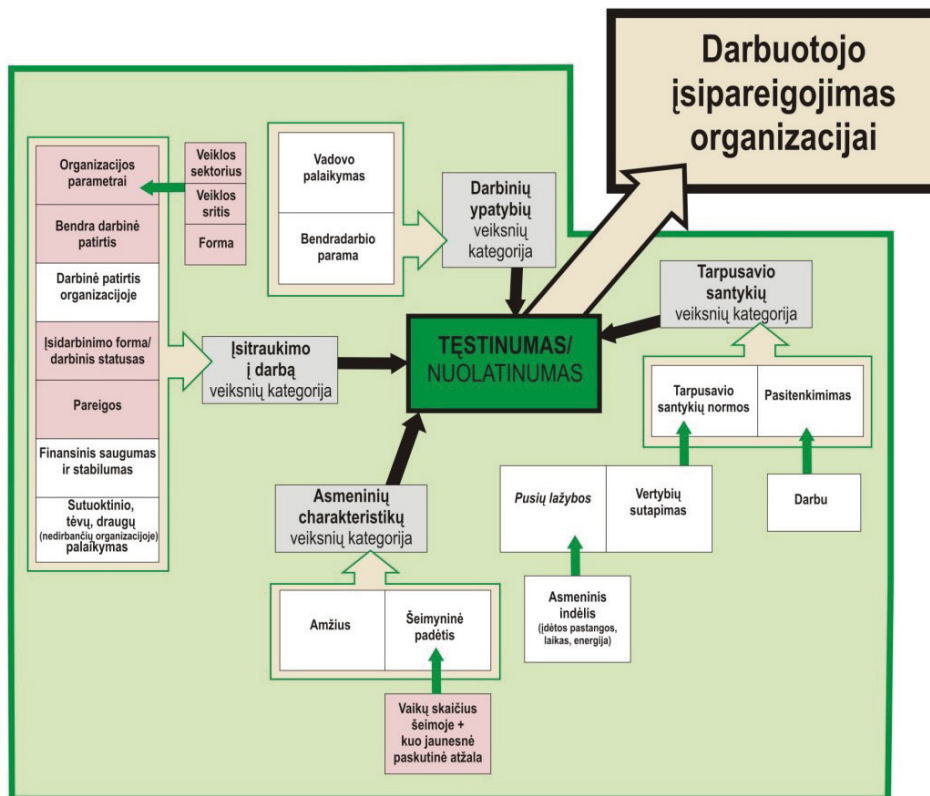
Tyrimo atveju nustatyta, kad tęstiniam įsipareigojimui poveikį daro: organizacijos veiklos sektorius ( $F = 10,830$  ( $p = 0,001$ )), sritis ( $F = 5,544$  ( $p = 0,000$ )), forma ( $F = 7,652$  ( $p = 0,000$ )), darbuotojo pareigos ( $F = 5,947$  ( $p = 0,000$ )), amžius ( $F = 51,837$  ( $p = 0,000$ )), šeiminė padėtis ( $F = 24,218$  ( $p = 0,000$ )), vaikų skaičius (šeimoje) ( $F = 19,009$  ( $p = 0,000$ )), kuo jaunesnė paskutinė atžala ( $F = 12,946$  ( $p = 0,000$ )), bendra darbinė patirtis ( $F = 37,630$  ( $p = 0,000$ )), darbinė patirtis konkrečioje organizacijoje ( $F = 26,469$  ( $p = 0,000$ )) bei įsidarbinimo forma / darbinis statusas ( $F = 5,135$  ( $p = 0,002$ )).

= 0,000)), kuo jaunesnė paskutinė turima atžala ( $F = 12,946$  ( $p = 0,000$ )), bendra darbinė patirtis ( $F = 37,630$  ( $p = 0,000$ )), darbinė patirtis konkrečioje organizacijoje ( $F = 26,469$  ( $p = 0,000$ )) bei įsidarbinimo forma / darbinis statusas ( $F = 5,135$  ( $p = 0,002$ )).

### Darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai veiksnių klasifikacija

Remiantis atlikto kiekybinio tyrimo ( $N = 1804$ ) rezultatais, tęstinio įsipareigojimo asmeninių charakteristikų veiksnių kategorijai yra priskiriami amžius ir šeiminė padėtis. Darbinių ypatybių veiksnių kategorijai, veikiančiai šio pobūdžio įsipareigojimo raišką, priskirtina organizacinė paramos, apimančios darbuotojo gerovę dedamosios, t.y. vadovo palaikymas ir bendradarbio parama. Darbuotojo tęstinį įsipareigojimą organizacijai inicijuojančius veiksnius sudaro tarpusavio santykių normos, pvz., jau minėtos *pusių lažybos*, apimančios asmeninį darbuotojo indėlį, t.y. įdėtas pastangas, išiekvotą laiką ir energiją, vertybių sutapimas bei pasitenkinimas, pvz., darbu. Tyrimas patvirtino darbuotojo tęstinio įsipareigojimo išitraukimo į darbą veiksnius. Tokius, kaip: darbo patirtis organizacijoje, artimųjų (sutuoktinio, tėvų, organizacijoje nedirbančių draugų) palaikymas bei finansinis saugumas ir stabilumas.

2 pav. pateikta tyrimo rezultatais pagrįsta darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai veiksnių klasifikacija.



2 pav. Darbuotojo norminio/formaliojo įsipareigojimo organizacijai veiksnių sąveikos  
Šaltinis: sudaryta autorės.

*Derėtų atkreipti dėmesį, jog tyrimo rezultatai leido darbuotojo tęstinio įsipareigojimo asmeninių charakteristikų veiksmų kategoriją išplėsti vaikų skaičiaus šeimoje veiksmu (kuo jaunesnė paskutinė atžala, tuo stipresnis šio pobūdžio įsipareigojimas). Deja, Lietuvos organizacijų atveju nepavyko pagrįsti anksčiau minėtų tyrėjų nustatytos darbuotojo tęstinio įsipareigojimo organizacijai sąsajos su darbuotojo lytimi, išsilavinimu bei asmenybės bruožais.*

Be to, tyrimo rezultatai papildė įsitraukimo į darbą veiksmų kategoriją organizacijos parametru (veiklos sektoriaus, veiklos srities, formos), bendros darbo patirties, įsidarbinimo pobūdžio bei pareigų veiksmiais.

### Išvados

1. Konceptualiųjų požiūriu, darbuotojo tęstinis įsipareigojimas organizacijai yra ekonominio pagrindo ir neatsiejamas nuo individo asmeninės patirties bei jo teikiamos naudos organizacijai.
2. Šiuo straipsniu siekta atskleisti ir patikrinti ne atskirus, o daugialypius konceptualiuosius darbuotojo tęstinį įsipareigojimą organizacijai modeliuojančius veiksmus, išskirtus į asmeninių ypatybių (pvz., lytis, amžius, išsilavinimas, šeimtinė padėtis, asmenybės bruožai), darbininių ypatybių (pvz., organizacinė parama), tarpusavio santykių (pvz., tarpusavio santykių normos, vertybių sutapimas, pasitenkinimas) bei įsitraukimo į darbą (pvz., darbo stažas organizacijoje, artimųjų palaikymas, finansinis saugumas ir stabilumas) kategorijas.
3. Remiantis susistemintais ankstesnių studijų bei atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais, darbuotojo tęstinio įsipareigojimo asmeninių charakteristikų veiksmų kategorija buvo išplėsta vaikų skaičiaus šeimoje veiksmu (turint omenyje, kad šio pobūdžio įsipareigojimas bus būdingesnis kuo jaunesnę paskutinę atžalą turintiems darbuotojams). Tyrimo rezultatai taipogi leido papildyti šio pobūdžio įsipareigojimą lemiančią įsitraukimo į darbą veiksmų kategoriją organizacijos parametru, tokių, kaip: veiklos sektorius, sritis ir forma bei bendros darbinės patirties, įsidarbinimo formos / darbinio statuso ir pareigų veiksmiais.

### Literatūra

1. Abdulla, M. H. A., Shaw, J. D. (1999). Personal factors and organizational commitment: main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 77-93.
2. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.

3. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
4. Allen, N. J., Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R.D. Goffin & E. Helmes (Eds.). *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 285-314). New York: Kluwer academic / Plenum Publishers.
5. Angle, H. L., Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26, 3-15.
6. Angle, H. L., Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: individual and organizational influences. *Work and Occupation*, 10, 23-146.
7. Aube, C., Rousseau, V., Morin, E. M. (2007) Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
8. Becker, H.S. (1964). Personal change in adult life. *Sociometry*, 27, 40-53.
9. Chen, J., Silverthorne, C., Hung, J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
10. Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
11. Davis, P. J. (2015). Implementing an employee career-development strategy. How to build commitment and retain employees. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 28-32.
12. Erdheim, J. Wang, M., Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences*, 41 (5), 959-970.
13. Gonzalez, T. F., Guillen, M. (2008). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of "Normative Commitment". *Journal of Business Ethics*, 78, 401-414.
14. Hackett, R. D., Bycio, P., Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer & Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
15. Han, S., Moon, S. J., Yun, E. K. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22, 15-20.
16. Hrebiniak L. G., Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
17. Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organi-

- zational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16-27.
18. Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18(1), 56-65.
  19. Jernigan, III, I. E., Beggs, J. M., Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564-579.
  20. Joiner, T. A., Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.
  21. Joolideh, F., Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of India and Iran. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 127-136.
  22. Jordan, M. H., Gabriel, T. J., Teasley, R., Walker, W. J. Schraeder, M. (2015). An integrative approach to identifying factors related to long-term career commitments. A military example. *Career Development International*, 20(2), 163-178.
  23. Karakus, M., Aslan, B. (2009). Teachers' commitment focuses: a three-dimensional view. *Journal of Management Development*, 28(5), 425-438.
  24. Ko, J., Price, J. L., Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
  25. Labatmedienè, L., Endriulaitienè, A., Gustainienè, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.
  26. Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26.
  27. Martin, S. S. (2008). Relational and economic antecedents of organisational commitment. *Personnel Review*, 36(6), 589-608.
  28. Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and the consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
  29. Mellor, S., Mathieu, J. E., Farrell, J. L. B., Rogelberg, S. G. (2001). Employees' nonwork obligations and organizational commitments: a new way to look at the relationships. *Human Resource Management*, 40(2), 171-84.
  30. 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), 538-551.
  31. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
  32. Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
  33. Pazy, A. (2011). The relationship between pay contingency and types of perceived support (Effects on performance and commitment). *Euromed Journal of Business*, 6(3), 342-358.
  34. Peterson, D. K. (2003). The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment. *Journal of Management Psychology*, 18(6), 557-572.
  35. Schoemell, K., Jonsson T. S. (2014). Multiple affective commitments: quitting intentions and job performance. *Employee Relations*, 36(5), 516-534.
  36. Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
  37. Stallworth, H. L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19(7), 945-955.
  38. Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), 256-267.
  39. Wiener Y. (1982) Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

## THE ANTECEDENTS ENCOURAGING EMPLOYEE'S CONTINUOUS COMMITMENT TO THE ORGANIZATION

### Summary

The factors mutually reinforcing employee's continuous commitment to the organization are associated with individual experience and what he/she gave to the organization. The aim of the research is to classify the antecedents of employee's organizational commitment to the organization. Theoretically, the study is based on scientific literature analysis and synthesis. The empirical part of the study was grounded on quantitative data processing methods including multidimensional statistical methods such as correlation, factor analysis (Principal component and Alpha factoring methods), dispersive analysis (One-Way-Anova method); applied descriptive statistics. The psychometric characteristics of the study instrument were revealed with the help of Cronbach Alpha coefficient, explained dispersity, primary and secondary factor analysis.

Four prevailing categories of antecedents were checked as possibly having influence over continuous commitment, i.e. personal characteristics (sex, age, education, marital status and personality traits), job-related characteristics (organizational support), job-involvement characteristics (work experience in the organization, support of relatives, financial security and stability) and relational characteristics (relational norms, coincidence of values and satisfaction).

The article defines the concept of employee's continuous commitment to the organization in the context of management science; characterizes conceptual factors initiating such type of organizational commitment; identifies the impact of socio-demographic, job-related and organizational variables over an employee's continuous commitment to the organization; and presents the classification of the antecedents encouraging employee's continuous commitment to the organization.

The study results, which reveal the extended interactions among employee's continuous commitment to an organization and its antecedents, explain job-related behaviours of individuals, and deepen the perception about the impact of specific antecedents over employee's continuous commitment.

Key words: human resource management, employee's commitment to the organization, continuous commitment.

### Informacija apie autorių

**Dr. Žaneta Kavaliauskienė.** Šiaulių valstybinės kolegijos Verslo ir technologijų fakulteto Apskaitos ir verslo katedros docentė, Šiaulių universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Vadybos katedros docentė. Mokslinių tyrimų laukas: bendrieji vadybos aspektai, žmogiškųjų išteklių vadyba, marketingas.

El. pašto adresas: [zaneta.kava@gmail.com](mailto:zaneta.kava@gmail.com)