

DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI RAIŠKA: LOGISTIKOS ĮMONĖS ATVEJIS

Žaneta Kavaliauskienė, Gytis Simonavičius

Šiaulių valstybinė kolegija

Anotacija. Vadovaujantis nuostatomis, jog organizacijai įsipareigojęs darbuotojas daugiau energijos ir laiko skiria darbui, kokybiškiau ir rezultatyviau atlieka pavestas užduotis bei atsakingiau vykdo įsipareigojimus, verslo įmonėms aktualu suvokti ir gebėti valdyti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai reiškinį. Tyrimo problema: kokie ir kaip asmeniniai veiksniai lemia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai? Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų įsipareigojimo logistikos įmonei reiškinį įvertinant asmeninių veiksnių poveikį. Tyrimo uždaviniai: konceptualizuoti darbuotojo įsipareigojimą organizacijai; išanalizuoti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelius; identifikuoti asmeninius veiksnius, turinčius poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijai; nustatyti darbuotojų įsipareigojimo įmonei raišką. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, apklausa raštu, duomenų rinkimas ir duomenų apdorojimas. Tyrimo rezultatų apdorojimui pritaikyta statistinės duomenų analizės programa SPSS, o duomenų grafiniam atvaizdavimui pasitelkta MS Excel. Išvados: darbuotojo įsipareigojimas organizacijai traktuojamas stipriu emociniu priedaishumu prie organizacijos bei siekiu kuo ilgiau joje išlikti; darbuotojo įsipareigojimas organizacijai leidžia geriau atlikti darbą bei suteikia darbuotojui ir jo organizacijai abipusę naudą. Iš moksliniams tyrimams taikomų nuo vienos iki keturių dimensijų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelių populiariausias yra trijų komponentų, apimantis darbuotojo emocinio, tęstinio bei norminio įsipareigojimo organizacijai aspektus. Remiantis tyrimo rezultatais, logistikos įmonės X darbuotojai pasižymi stipriausiai išreikštu emociniu priedaishumu organizacijai. Turint omenyje, jog šioje įmonėje darbuotojai silpniausiai įsipareigoję tęstinio požiūriu, verta projektuoti ir ateityje diegti specifinę motyvacinę sistemą, pagrįstą darbuotojo darbo stažu.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, afekcinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas, norminis įsipareigojimas.

Įvadas

Tyrimo aktualumas

Nuo darbuotojų motyvacijos, jų darbo kokybės bei įgūdžių priklauso organizacijos sėkmė bei rezultatai. Nors darbuotojų kaita yra neišvengiama kiekvienoje organizacijoje, tačiau daugeliu tyrimų patvirtinta, kad vienas tinkamiausių būdų, padedančių darbuotojui atsisakyti ketinimų palikti darbovietę, yra darbuotojo įsipareigojimas organizacijai (Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015 a). Neretai pastebima, kad organizacijai tikrai įsipareigojęs darbuotojas daugiau energijos ir laiko atiduoda darbui, atlieka įvairias užduotis bei atsakingiau vykdo įsipareigojimus (McClellan, Collins, 2011). Organizacijos skiria nemažai pastangų tokiems darbuotojams išlaikyti, tikėdamosi geresnės darbo kokybės, mažesnės darbuotojų kaitos bei geresnių veiklos rezultatų, tačiau tokie darbuotojai šiandieninėje rinkoje yra itin paklausūs, todėl organizacijoms ne visuomet pavyksta juos išsaugoti. Todėl organizacijoms, norinčioms išlikti turbulentiškame konkurencingame verslo pasaulyje, yra aktualu suvokti darbuotojo įsipareigojimo sampratą bei išanalizuoti veiksnius, skatinančius šį reiškinį.

Problemos ištyrimo lygis

Darbuotojo įsipareigojimą organizacijai nuo XX a. tyrė daugybė užsienio bei Lietuvos mokslininkų, pateikusių skirtingas jo sampratas. Išmatuotas afekcinis, tęstinis ir norminis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, atskleidžiant tai

lemiančius veiksnius (Allen, Meyer, 1990); pateikta trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo koncepcija (Allen, Meyer, 1991); išmatuotas ir perkonceptualizuotas organizacinis įsipareigojimas (Cohen, 2007); įvertintas liginis personalo įsipareigojimas organizacijai (Jankauskas, 2009); nustatytos darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksnių sąveikos (Kavaliauskienė, 2012 a); ištirtos darbuotojo įsipareigojimo didinimo galimybės Lietuvos audito įmonių pavyzdžiu (Joniūnienė, 2013); identifikuoti organizacinio įsipareigojimo komponentai remiantis Suomijos pramonės įmonių atveju (Anttila, 2015); vertinta, ar įsipareigojimas organizacijai galėtų būti traktuojamas labiau darbuotojų profesinio perdegimo ar apsaugos veiksmu (Genevičiūtė-Janulienė ir kt., 2015a); nustatytas organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija (Genevičiūtė-Janonė, 2015 b); išmatuotos psichometrinės N. J. Allen ir J. P. Meyer organizacinio įsipareigojimo skalių charakteristikos (Karim, Noor, 2017) ir kt..

Atliktų tyrimų rezultatai liudija, jog N. J. Allen bei J. P. Meyer (1990) pateikta darbuotojo įsipareigojimo organizacijai samprata yra tiksliausia. Pasitelkus šį plačiausiai testuojamą trijų komponentų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelį, konkrečiu tyrimu siekta nustatyti darbuotojų įsipareigojimo raišką logistikos įmonėje identifikuojant stipriausią poveikį tam turinčius asmeninius veiksnius.

Tyrimo problema. Kokie ir kaip asmeniniai veiksniai lemia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai?

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų įsipareigojimo logistikos įmonei raišką įvertinant asmeninių veiksnių poveikį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Konceptualizuoti darbuotojo įsipareigojimą organizacijai.
2. Išanalizuoti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelius.
3. Identifikuoti asmeninius veiksnius, turinčius poveikį darbuotojo įsipareigojimui įmonei.
4. Nustatyti darbuotojų įsipareigojimo įmonei raišką.

Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai samprata

Darbdaviai trokšta, jog organizacijoje įsidarbinęs darbuotojas norėtų tobulėti, sietų save su organizacija ir dirbtų taip, lyg ši organizacija priklausytų jam, tačiau dėl įvairių socialinių ar ekonominių sprendimų poveikio, darbuotojai linkę palikti organizaciją, vos tik pasitaikius lengvesnio ar patogesnio kelio alternatyvai.

Tad darbuotojo įsipareigojimo organizacijai stiprinimas – geriausia priemonė organizacijos efektyvumui padidinti bei ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui pasiekti (Kavaliauskienė, 2012 b). Derėtų atkreipti dėmesį, jog mokslinėje literatūroje *darbuotojo įsipareigojimas organizacijai* yra pateikiamas sinonimišku *lojalumui*, tačiau *darbuotojo įsipareigojimas organizacijai* yra gaubiančioji sąvoka, apimanti *lojalumo* dimensiją. *Lojalus darbuotojas* paprastai yra prisirišęs prie organizacijos, tačiau priešingai nei *įsipareigojęs darbuotojas*, nėra susitapatinęs su organizacijos vertybėmis bei tikslais (Zasas, 2012).

Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai paaiškinamas daugeliu priežasčių: asmuo gali likti organizacijoje dėl jos misijos, vertybių ir tikslų, sutampančių su jo asmeniniais nusistatymais, kitas asmuo gali likti organizacijoje, nes darbo sutarties nutraukimas paveiktų jo prestižą, naudas ar socialinius tinklus, dar kitas gali įsipareigoti organizacijai iš priedermės (Kavaliauskienė, 2012 b).

Darbuotojo įsipareigojimą organizacijai gali veikti tiek emocijos, tiek įsitikinimai, o neretai ir susiformavę santykiai su pačia organizacija. Organizacijos misija, vizija bei tikslai įsipareigojusiam darbuotojui tampa jo kasdieniais gyvenimo tikslais. Pasitaiko atvejų, kad darbuotojas save laikydamas organizacijos dalimi, tiesiog su ja susitapatina, todėl dažnai įžeidus ar pagyrus organizaciją, darbuotojas priima tai asmeniškai. Tokie darbuotojai yra pasiryžę dėl organizacijos

gerovės paaukoti net savo asmeninį laiką bei dažniau prisiimti atsakomybę sprendžiant įvairias organizacijos užduotis vardan geresnės jos ateities. Todėl darbuotojų įsipareigojimas organizacijai dažnai būna paveiktas stiprios organizacinės kultūros (Ramdhani, Ainissyifa, 2017).

Taigi *darbuotojo įsipareigojimas organizacijai* yra tam tikra darbuotojo sinergija su jo atliekamomis funkcijomis, kuri padeda geriau atlikti darbą bei suteikia abipusę naudą organizacijos darbuotojui ir jo darbdaviui.

Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modeliai

Ankstyvosios konstrukto koncepcijos buvo vienos dimensijos. Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai buvo dažniau traktuojamas ekonominio pobūdžio įsipareigojimu (Becker, 1960; Hrebiniak, Alutto, 1972 – cit. Kavaliauskienė, 2011), vertybiniu įsipareigojimu (Porter ir kt. 1974 cit. Kavaliauskienė, 2011) arba elgsenos įsipareigojimu (Salancik, 1977, cit. Kavaliauskienė, 2011). Vėliau šios pavienės koncepcijos buvo išplėtos bei papildytos kitomis dimensijomis.

Dviejų dimensijų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelis

Populiarėjant organizacinio įsipareigojimo tyrimams pasaulyje, šis reiškinys matuotas vertybinio ir ekonominio (Angle, Perry 1981, cit. Kavaliauskienė, 2011), afekcinio ir tęstinio (Mowday ir kt., 1982, cit. Kavaliauskienė, 2011), aktyvaus ir pasyvaus (Bar-Hayim, Berman, 1992, cit. Kavaliauskienė, 2011) bei vertybinio ir tęstinio (Mayer, Schoorman, 1998, cit. Kavaliauskienė, 2011) įsipareigojimų kombinacijose.

Vienas populiariausių testuotų dviejų dimensijų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelių – C. A. O'Reilly bei J. Chatman (1986) atskleidžia darbuotojo įsipareigojimo organizacijai prielaidas ir pasekmes. Pasak minėtų tyrėjų, darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra psichologinio prieraišumo išraiška, atspindinti laipsnį, kiek darbuotojas prisiima sau organizacijos ypatybes ar perspektyvas. Šiuo požiūriu darbuotojo įsipareigojimą organizacijai galima apibūdinti trimis skirtingomis formomis: *atitiktimi*, *identifikavimusi* bei *internalizavimu* (Ruokolainen, 2011). Atitiktis išreiškia tam tikrą darbuotojo požiūrį ar elgesį vardan konkretaus atlygio. Identifikavęsis darbuotojas didžiuojasi būdamas konkrečios organizacijos dalimi, todėl priima ir gerbia jos vertybes ir pasiekimus. Internalizacija vyksta sutampančiomis darbuotojo ir organizacijos vertybėmis. Konceptualiai C. A. O'Reilly bei J. Chatman aiškiai atskyrė du įsipareigojimus: *instrumentinius mainus* ir *psichologinį prisirišimą*. Atitiktis reflektuoja

mainų procesą, o stipresnio psichologinio prisirišimo galima tikėtis identifikavimo ir internalizacijos sąveikų dėka (Weibo ir kt., 2010).

Nepaisant šio modelio testavimo pasauliniu lygmeniu, neišvengta internalizacijos ir identifikavimo painiavos. Po daugumos atliktų tyrimų, kiti kintamieji rodo gana panašius koreliacijų modelius su šiais dviem matmenimis, todėl šio modelio populiarumas stipriai nusileidžia pateiktiems vėliau.

Trijų dimensijų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelis

Plačiausiai mokslinėje literatūroje testuojamas darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelis yra N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990) trijų dimensijų įsipareigojimo organizacijai modelis (Kavaliauskienė, 2012 b). Net skirtingų kultūrų atveju, tyrimų rezultatai buvo labai panašūs, todėl šis modelis laikomas vienu iš pažangiausių, tiksliausių ir dominuojančių (Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015 b).

Pasak N. J. Meyer ir J. P. Allen, įsipareigojęs darbuotojas save sieja su organizacija, todėl darbuotojų kaita yra automatiškai mažesnė nei įprastai. Šie mokslininkai identifikavo visuose darbuotojo įsipareigojimo organizacijai apibūdinimuose dominuojančius tris aspektus: *emocinį* – grįstą darbuotojo poreikiu prisirišti prie organizacijos; *tęstinį* – grįstą išlaidomis, kurias

tikėtina patirtų organizacija, jei darbuotojas ją paliktų; *norminį* – grįstą pareigos jausmu savo organizacijai.

Nors visi minėti komponentai dalyvauja darbuotojo įsipareigojimo organizacijai procese, tačiau kiekvieno jų prigimtis yra skirtinga. Stipraus *emocinio* įsipareigojimo organizacijai paveiktas darbuotojas lieka todėl, kad tai tampa jo paties troškimu; stiprų *tęstinį* įsipareigojimą jaučiantis darbuotojas lieka organizacijoje, nes nuogaustauja, jog jam palikus organizaciją ši patirs nuostolių; *normatyviniu* įsipareigojimu pasižymintis darbuotojas lieka organizacijoje iš pareigos jausmo.

Viena iš pirmųjų, *emocinį* darbuotojo įsipareigojimą organizacijai kaip atskirą formą tyrė R. M. Kanter (1968), išskyrusi pagrindinius konstruktus, palengvinančius įsipareigojimą socialinėms bendruomenėms ir organizacijai: tęstinumą, sanglaudą ir kontrolę (Mercurio, 2015). Darbuotojo *emocinis* įsipareigojimas organizacijai yra apibūdinamas laipsniu, kuriuo asmuo yra psichologiškai susijęs su įdarbinančia organizacija. *Emocinio* pobūdžio įsipareigojimas organizacijai yra veikiamas per tokius jausmus kaip lojalumas, meilė, šiluma, priklausomybė, malonumas bei kitus jausmus (Jaros ir kt., 1993).

Žemiau yra pateiktas paveikslas, kuris yra N. J. Meyer ir J. P. Allen (1991) bei S. J. Jaros ir kt. (1993) tyrimų pavaizdavimas, leidžiantis lengviau suprasti *emocinio* pobūdžio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai įtaką.



1 pav. Darbuotojo *emocinio* įsipareigojimo įtaka organizacijai

Šaltinis: parengta autorių pagal J. P. Meyer ir N. J. Allen (1991) bei S. J. Jaros ir kt. (1993).

Iš paveikslo (1 pav.) matyti, kad *emocinis* darbuotojo įsipareigojimas organizacijai turi stipriausią poveikį asmenybės elgesiui bei jausmams, formuoja asmens suvokimą ir gali turėti reikšmingų pasekmių individo ir organizacijos santykiui.

Nors kiekvienas tyrėjas darbuotoją išskiria kaip individualią asmenybę su individualiais lūkesčiais, tačiau <...> *darbuotojai, kurių darbinė patirtis atitinka jų lūkesčius ir patenkina jų esminius poreikius linkę stipriau prisirišti prie organizacijos* (Clugston, 2000;

Dunham ir kt., 1994; Meyer ir kt., 1993; Stallworth, 2004; cit. pagal Kavaliauskienė, 2011, p. 43).

Apibendrinus vyraujančius požiūrius į darbuotojo *emocinio* pobūdžio įsipareigojimą organizacijai, darbuotojas linkęs susitapatinti su organizacija, siekia būti jos dalimi. Stiprų *emocinį prieraišumą* organizacijai turintys darbuotojai atsakingiau dirba, savanoriškiau įsitraukia į organizacijos veiklą, abipusiai naudingą ryšį, vedantį į organizacijos tikslų įgyvendinimą, galimybių išplėtimą ir sklandų darbuotojui pavestų užduočių įgyvendinimą.

Darbuotojo *tęstinis* įsipareigojimas, kaip kita iš trijų N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990) trijų dimensijų modelio dedamųjų, apibrėžiamas darbuotojo suvokta kaina, kurią jis sieja su išėjimu iš organizacijos (Allen, Meyer 1990). Kita vertus, *tęstinis* įsipareigojimas gali būti grindžiamas darbuotojo suvokimu, ko neteks, jei išeis iš organizacijos bei alternatyvų stoka. Neatmestina, jog darbuotojas lieka organizacijos nariu, nes jis neturi kur kitur eiti bei tikėtina, niekur kitur tiek daug jis neuždirbs (Jankauskas, 2009).

Tęstinis įsipareigojimas yra tapatinamas su asmenine patirtimi ir tai, ką asmuo davė organizacijai. <...> *įgūdžiai ir išsilavinimas nėra lengvai perkeliama į kitas organizacijas, o tai išaugina darbuotojo įsipareigojimą esamai organizacijai. Tie, kurie yra stipriai įsipareigoję šia forma organizacijoje lieka, todėl, kad taip reikia* (Allen, Meyer, 1990; Joolideh, Yeshodhara, 2009; cit. pagal Kavaliauskienė, 2011, p. 44).

Vienas pirmųjų šią darbuotojo įsipareigojimo formą organizacijai 1960 m. aprašė H. Becker, kuris šį reiškinį aiškino kaip darbuotojo ir organizacijos abipusę lažybas, kai kompromiso dėlei yra linkstama netekti savo dalies (Becker, 1960; cit. pagal Umoh ir kt., 2014). Vėlesniuose tyrimuose *tęstinis* darbuotojo įsipareigojimas organizacijai suvokiamas kaip *tęstinumo auka* (nes darbuotojo išėjimo atveju organizacija patirtų išlaidų) bei *alternatyvaus užimtumo stygiumi* (Bentein ir kt., 2005; Jaros, 1997; Meyer, Allen, 1990; Powell, Meyer, 2004; cit. pagal Vandenberghe, 2010).

Tęstinis įsipareigojimo organizacijai formavimasis prasideda tada, kai darbuotojas supranta, kad per ilgą laiką organizacijoje yra sukaukęs investicijų (asmeninio kapitalo), kurių reikės atsisakyti išeinant iš organizacijos arba kai pastebi, kad nėra kito tokio darbo alternatyvos (Jaros, 1997, cit. pagal Genevičiūtė, 2015 b).

Dažnai tokioje situacijoje darbuotojas jaučiasi tarsi patekęs į spąstus. Be to, tvirtesnis *tęstinis* įsipareigojimas gali sustiprinti darbuotojo polinkį į nuasmeninimą.

Kavaliauskienė teigė, kad apibendrinimais *tęstinis* įsipareigojimas yra traktuojamas kaip nuostolių, organizacijos palikimo atveju, bei naudų, liekant organizacijoje, įvertinimu (Kavaliauskienė, 2011). Žemiau pateiktame 2 pav. atspindėtos darbuotojo *tęstinio* įsipareigojimo organizacijai prielaidos bei pasekmės.



2 pav. Darbuotojo *tęstinio* įsipareigojimo prielaidos ir pasekmės organizacijai

Šaltinis: parengta autorių pagal N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990) bei Ž. Kavaliauskienė (2011c).

Iš 2 pav. matyti, kad *tęstine* įsipareigojimo forma organizacijai linkęs įsipareigoti darbuotojas tam tikra prasme save sieja su organizacija, jausdamas

komfortą bei dėl tam tikrų priežasčių mažstantis apie galimą pasiukojimą organizacijai.

Taigi *tęstinio* įsipareigojimo organizacijai atveju darbuotojas jaučiasi tarsi pakliuvęs į spąstus: suvokiama kaina, kurią tektų sumokėti palikus organizaciją, neretai jaučiama ir potencialių darbo alternatyvų stoka.

Trečioji N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990) *tri-dimensinio* modelio dedamoji – *norminis* darbuotojo įsipareigojimas organizacijai neretai vadinamas *formaliuoju* arba *teisiniu*. Ši forma yra grindžiama savo asmeninėmis normomis bei vertybėmis. Darbuotojai, kurių įsipareigojimas organizacijai yra laikomas *normatyviniu*, organizacijoje lieka tik dėl to, kad mano, jog tai privaloma (Karim, Noor, 2017). *Norminis* darbuotojo įsipareigojimas yra neįkainojamas organizacijai, nes darbuotojas tai traktuoja asmenine pareiga (El-Kassar ir kt., 2017).

Tam tikra prasme *norminiam* įsipareigojimui organizacijai didelę įtaką daro įsivaizduojama psichologinė sutartis, kurią darbuotojas suvokia kaip

abipusį naudos dalijimąsi tarp savęs ir organizacijos. Silpnas *norminis* darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su darbdavio psichologinės sutarties pažeidimu, o stiprus *norminis* įsipareigojimas garantuoja, kad tai jaučiantis darbuotojas yra priverstas tęsti savo karjerą, kaip atitinkamos organizacijos narys, nes susiduriama su įsitikinimu, kad jis jau pernelyg daug laiko yra investavęs į organizacijos tikslų siekimą, todėl organizacijos palikimas reikštų prarastą laiką (Posey ir kt., 2015).

Konceptualiuoju požiūriu, *norminis* / formalusis įsipareigojimas traktuojamas kaip pareigos ir atsakomybės jausmas organizacijai, kylantis iš abipusių susitarimų ar normų, kuriuos nulemtų tam tikri veiksniai (Kavaliauskienė, 2012 a).

Žemiau pateiktame darbuotojo *norminio* įsipareigojimo organizacijai modelyje (3 pav.) reflektuojama šios įsipareigojimo formos raiška.



3 pav. Darbuotojo *norminio* įsipareigojimo organizacijai raiška
Šaltinis: sudaryta autorių, pagal S. J. Jaros ir kt. (1993) ir Ž. Kavaliauskienė (2012 a).

Iš 3 pav. matyti, kad darbuotojas, įsipareigojęs organizacijai *norminiu* požiūriu, mano, kad jis tiesiog privalo likti organizacijoje, nes kitu atveju jis visus nuviltų. Šis noras įsipareigoti kyla dėl to, jog darbdavys darbuotojui davė šansą būti organizacijos dalimi, kai niekam kitam jo paslaugų neprireikė, todėl darbuotojas jaučiasi skolingas darbdaviui. Kita vertus, darbuotojas linkęs likti organizacijoje iš žmogiškųjų paskatų. Galbūt darbdavys jam yra padėjęs įvairiose gyvenimiškose situacijose, kurios nebūtinai yra susijusios su jo profesija bei darbu, todėl darbuotojas jaustųsi kaltas palikęs organizaciją bei darbdavį, kuris daug padarė dėl jo asmeninės gerovės.

Nepaisant skirtingos prigimties, kiekviena iš aukščiau aptartų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konstrukto dedamųjų sustiprina tikimybę, kad darbuotojas pasiliks organizacijoje: darbuotojai su stipriu emociniu įsipareigojimu organizacijoje lieka todėl, kad jie patys to nori, darbuotojai su stipriu *tęstiniu* įsipareigojimu lieka

todėl, kad jie jaučia, jog taip elgtis racionaliausia, o *norminiu* požiūriu stipriai įsipareigoję darbuotojai lieka todėl, kad jaučiasi privalantys tai padaryti.

Keturių dimensijų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelis

N. J. Allen bei J. P. Meyer (1990) trijų komponentų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelį atliepia A. Cohen (2007) pristatytas keturių komponentų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelis, atskiriantis darbuotojo įsipareigojimo formas, kurios pasireiškia iki (*instrumentiniai mainai*) bei po (*psichologinis prisirišimas*) patekimo į organizaciją. (Anttila, 2015).

Instrumentiniai mainai yra labiau apčiuopiami, susiję su fiziniu atlygiu ar alga bei pasireiškia per darbuotojo ir organizacijos naudos mainų kokybę, o *psichologinio prisirišimo* aspektas yra suvokiamas per organizacijos teisingumą darbuotojui ir paramą

bei traktuojamas moralinio įsipareigojimo refleksija organizacijai (Anttila, 2015).

Esminis A. Cohen (2007) modelio skirtumas nuo aukščiau aptarto J. P. Meyer bei N. J. Allen (1990) versijos yra tas, kad šiame modelyje nėra *teštinio* įsipareigojimo dimensijos, kurios dėka suvokiama kaina išeinant iš organizacijos, o vietoj šio komponento atsiranda *instrumentinių mainų* įsipareigojimas, kuris pabrėžia naudą ar atlygį, kuriuos darbuotojas gauna likdamas organizacijoje. Kitaip sakant, šios dvi sąvokos matuoja tą patį dalyką, bet jį mato iš skirtingų perspektyvų. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai didesnę dėmesį skiria asmeninėms paskatoms, o ne organizacijai. Ilgainiui *norminio* bei *emocinio* įsipareigojimų panašumų problema buvo išspręsta. Pastaruoju metu darbuotojo *norminis* įsipareigojimas yra labiau polinkis įsipareigoti organizacijai, todėl dėmesys yra skiriamas darbuotojui iki atvykimo į organizaciją, o ne po to.

Jei ankstyvosios darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcijos buvo vienos dimensijos, tai vėliau atliktų reikšmingų tyrimų išvados atskleidė multidimensišką šio reiškinio prigimtį, kai darbuotojo įsipareigojimas organizacijai apibūdinamas dimensijų kompleksu, atitinkamai matuojamu ypač įvertinant jas inicijuojančių veiksnių poveikį.

Asmeniniai darbuotojo įsipareigojimo organizacijai veiksniai

Mokslinėje literatūroje dominuoja keturios darbuotojo įsipareigojimą organizacijai modeliuojančios veiksnių kategorijos, apimančios: darbinės ypatybes (organizacinę paramą, prieigą prie resursų, palankias fizines aplinkos sąlygas, palankų organizacinį klimatą), tarpusavio santykius (tarpusavio santykių normas, pasitikėjimą, pasitenkinimą), išitraukimą į darbą (darbinę patirtį organizacijoje, įsidarbinimo pobūdį, darbuotojo tolimesnio mokymosi / tobulinimosi galimybę, papildomo darbo neturėjimą) bei asmenines ypatybes (lytį, išsilavinimą, šeiminių padėčių, amžių ir kt.) (Kavaliauskienė, 2011). Tačiau tam tikrus pastarųjų dviejų kategorijų veiksnius galima įvardyti kertiniais individualiais.

Vienas svarbiausių darbuotojo įsipareigojimą organizacijai lemiančių individualių veiksnių, yra *darbo stažas* esamoje darbovietėje. Tyrimų išvados rodo, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai pirmaisiais darbo metais yra labai silpnas, o su kiekvienais metais pradeda stiprėti (Mowday, 1982 ir kt.; cit. pagal Adomaitytę, 2012), tačiau 6–10 darbo metais darbuotojo įsipareigojimas organizacijai pradeda silpnėti. Viena iš pagrindinių priežasčių yra įvardijama *karjeros krizė* (Mowday, 1982, cit. pagal Rimšaitė, 2009).

Taip pat svarbią įtaką turi darbuotojo *amžius*. Remiantis atliktais tyrimais, stipriausiai įsipareigoti organizacijai yra linkę jauni (18–24 m.) bei vyresni (56–74 m.) darbuotojai. Jauni žmonės dažniausiai tiki organizacijos ateitimi, nestokoja vidinės motyvacijos siekti karjeros aukštumų (Suliman, Iles, 2000, cit. pagal Rimšaitė, 2009). Vyresnių darbuotojų amžiaus grupė dažniausiai jau nebeturi didelių karjeros ambicijų ir beveik 75 proc. jų įsipareigoja organizacijai todėl, kad siekia saugumo garantijų bei stabilaus darbo užmokesčio (Suliman, Iles, 2000, cit. pagal Joniūnienė, 2013).

Pasak įvairių autorių, *lytis* darbuotojų įsipareigojimui daro netiesioginę įtaką. Moterys ir vyrai skirtingai įsipareigoja organizacijai dėl skirtingų prioritetų tam tikroms vertybėms (Elizur, Koslowsky, 2001, cit. pagal Joniūnienė, 2013). Tačiau galima pastebėti, kad įsipareigojimas organizacijai dažniausiai priklauso ne nuo lyties, o nuo su lytimi susijusių veiksnių (Zasas, 2012). Tikėtina, jog tam įtakos gali turėti ir statiškai mažesnės nei vyrų moterų algos.

Aukštesnis *darbuotojo išsilavinimas* yra susijęs su mažesniu įsipareigojimu organizacijai, nes labiau išsilavinęs darbuotojas dažniausiai ieškos geresnės bei daugiau perspektyvų suteikiančios darbovietės (Hahn, 2007; cit. pagal Zasas, 2012). Vėliau atlikti tyrimai parodė, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų išsilavinimu ir jų padėtimi organizacijos hierarchinėje sistemoje. Pasak X. Joniūnienės (2013), kuo aukštesnės darbuotojo pareigos ir atitinkamai didesnis darbo užmokestis, tuo darbuotojas yra labiau įsipareigojęs organizacijai.

Asmens savybės bei *vertybės* darbuotojo įsipareigojimą organizacijai dažniausiai veikia silpnai. Tačiau nustatyta, kad jei darbuotojo vertybės sutaps su organizacijos vertybėmis, jis bus linkęs stipriau įsipareigoti organizacijai nei įprastai. Be to, jei kiekvienas darbuotojo asmenybės bruožas atitinka tam tikrus poreikius, kurie darbuotojui greičiausiai teiktų pasitenkinimą, jo įsipareigojimas organizacijai didelė tikimybė, kad išaugtų (Moss ir kt., 2007, cit. pagal Kavaliauskienė, 2011).

Nepaisant to, jog darbuotojo įsipareigojimą organizacijai gali sąlygoti darbo stažas, amžius, lytis, išsilavinimas bei asmens savybės ir vertybės, minėti veiksniai gali pasireikšti atskirai arba drauge. Praktikoje stipriausiai darbuotojo įsipareigojimą organizacijai veikia jo darbo stažas, amžius, o paprastai silpniausiai – asmens lytis.

Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai tyrimo metodika

Remiantis prielaida, jog darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra, tikėtina, stipresnis

mažoje organizacijoje, tyrimui pasirinkta Radviliškio r. sav. įsikūrusi krovines kelių transporto paslaugas teikianti logistikos įmonė X, turinti 53 darbuotojus.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų įsipareigojimo logistikos įmonei raišką įvertinant asmeninių veiksnių poveikį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti asmeninius veiksnius, turinčius poveikio darbuotojo įsipareigojimui įmonei.
2. Nustatyti darbuotojų įsipareigojimo įmonei raišką.

Tyrimo metodas. Tyrimo tikslui pasiekti pasitelkta anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas). Remtasi užsienio bei Lietuvos autorių tyrimuose dažniausiai testuojamu N. J. Allen ir J. P. Meyer (1991) trijų dimensijų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modeliu, lietuviškų organizacijų atveju adaptuoto Ž. Kavaliauskienės (2011). Tyrimu taip pat siekta nustatyti, kaip darbuotojo asmeniniai veiksniai veikia jo įsipareigojimo organizacijai raišką.

Tyrimo instrumentą (anketą) sudaro dvi dalys: asmeniniai veiksniai (amžius, darbo patirtis organizacijoje, išsilavinimas bei šeiminei padėtis), tikėtina, veikiantys darbuotojo įsipareigojimą organizacijai ir įsipareigojimą bei trijų komponentų darbuotojo įsipareigojimą organizacijai matuojančios 3 skalės po 8 teiginius. Atsakymų pasirinktims taikyta *Likert* 4 balų skalė, kai atsakymai buvo pateikti didėjančia seka (nuo 1 (absoliučiai nesutinku) iki 4 (absoliučiai sutinku)), kai kuo didesnis pateikto atsakymo skaičius reiškė aukštesnę tam tikros skalės rangą.

Siekiant identifikuoti asmeninių veiksnių poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijai buvo atmesti lyties (organizacijoje dirba tik vyrai) bei asmeninių savybių ir vertybių veiksniai.

Tyrimo imtis. Tyrimui pasirinkti logistikos įmonės X darbuotojai, turint omenyje faktą, jog įmonė yra auganti ir pasižymi minimalia darbuotojų kaita. Generalinę aibę sudaro visi 53 logistikos įmonės X darbuotojai. Tyrimo respondentų skaičius yra svarbiausias veiksnys, norint įvertinti gautos informacijos patikimumą bei tikslumą. Tad įmonėje apklausti visi logistikos įmonės X 2019-05-13 dirbę 53 darbuotojai.

Tyrimo eiga. Anketinė apklausa buvo vykdoma 2019 m. gegužės 6–13 d., apklausiant darbuotojus logistikos įmonėje X, tyrimo tikslus suderinus su įmonės vadovu.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Tyrimo rezultatų apdorojimui taikyta statistinės duomenų analizės programa SPSS, o duomenų grafiniam atvaizdavimui pasitelkta MS *Excel*. Gauti tyrimo rezultatai buvo apdoroti statistinių metodu, o gauti duomenys buvo interpretuoti bei aprašyti. Atliekant

tyrimą buvo paisyta K. Kardelio (2017) mokslinių tyrimų metodologijos rekomendacijų.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo vykdytas laikantis tyrėjams privalomų etikos principų. Anketos klausimai bei duomenys buvo aptarti su konkrečios įmonės vadovu. Darbuotojai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir esme taip pat dalyvaujant ir įmonės vadybininkui. Kadangi įmonė yra sparčiai auganti, todėl siekia suburti kuo stipresnę komandą, todėl reaguoja į kiekvieno darbuotojo konstruktyvią nuomonę. Sutapus įmonės ir darbuotojų požiūriui bei tikslams abipusiai priimtinu traktuotas anketavimas tikintis stipresnio ryšio tarp darbuotojo ir organizacijos užmezgimo bei įsipareigojimo organizacijai situacijos įvertinimo perspektyvoje siekiant identifikuotą būklę pagerinti.

Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tyrimo rezultatai

Įvertinus faktą, jog tiriamoje logistikos įmonėje X dirba tik vyrai, lyties identifikavimas atmestas.

Apklaustųjų daugumą sudaro 45–54 m. amžiaus grupės darbuotojai (53,4 proc.). Vyresnio amžiaus (55–64 m.) respondentai sudarė 15,6 proc., o jauniausiai tarp tiriamųjų amžiaus grupei (25–34 m.) atstovavo tik 4,4 proc. apklaustųjų. Organizacijoje yra vos vienas darbuotojas vyresnis nei 65 m., o jaunesnių nei 25 m. išvis nėra.

Šeiminės padėties ir amžiaus požiūriu nustatyta, jog 64,5 proc. respondentų yra vedę, iš kurių 51,7 proc. priklauso 45–54 m. amžiaus grupei. Tai vyresni nei vidutinio amžiaus darbuotojai, turintys finansinių įsipareigojimų, todėl manytina, jog turėtų išreikšti stipresnę įsipareigojimą samdančiai organizacijai. Minimalią darbuotojų kaitą organizacijoje, tikėtina, lemia faktas, jog nevedę ir todėl galimai labiau mobilūs bei linkę rizikuoti respondentai sudaro vos 11,1 proc.

Tyrimo rezultatai rodo, jog šeiminės padėties ir išsilavinimo aspektu 61,6 proc. sudaro vedę ir aukštąjį (universitetinį / neuniversitetinį) išsilavinimą įgiję respondentai. Tokiai situacijai didelę įtaką daro darbo pobūdis, nes šioje organizacijoje be 3 administracijos darbuotojų yra sunkiasvorių transporto priemonių vairuotojai, todėl už aukštąjį universitetinį / neuniversitetinį išsilavinimą, jiems aktualesni geri vairavimo bei techninio pobūdžio įgūdžiai.

Analizuojant darbuotojų stažą organizacijoje nustatyta, jog 40 proc. respondentų šioje įmonėje dirba 1 m., o mažiau nei 1 m. – 26,7 proc. respondentų. Trejuss ir daugiau metų organizacijoje dirba vos 13,3 proc. tyrimo dalyvių, tačiau tai labiau optimistinis nei pesimistinis skaičius, nes konkreti logistikos įmonė gyvuoja kiek mažiau nei 4 m. ir iki

šiol tebesiplečia. Nuo 2018 m. pradžios buvo sukurta 30 papildomų darbo vietų.

Tęsiant tyrimą darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų matavimu neužfiksuota žymių skirtumų, tačiau pagal *Likert* skalę stipriausiai išreikštas darbuotojų *emocinis* įsipareigojimas organizacijai (2.55). Nuo jo nežymiai atsilieka darbuotojo *norminio* įsipareigojimo raiška (2.47 balo). Darbuotojo *tęstinis* įsipareigojimas organizacijai fiksuotas silpniausiu (2.39 balo).

Detalizuojant logistikos įmonės X darbuotojų *emocinio* įsipareigojimo organizacijai skalę, susidedančią iš 8 teiginių-subskalių, išskirtini šie stipriausiai įvertinti teiginiai-subskalės: *Mėgstu diskutuoti apie savo organizaciją su žmonėmis, nedirbančiais joje* (2.98 balo), *Manau, kad lengvai prisiriščiau prie kitos organizacijos taip, kaip prie šios, kurioje dirbu* (2.86 balo) bei *Būčiau išties laimingas tęsdamas savo karjerą šioje organizacijoje iki pensijos* (2.86 balo). Atkreiptinas dėmesys, jog daugelis tirtos organizacijos darbuotojų nesijaučia galutinai joje socializavęsi (ir tai natūralu, turint omenyje, jog net trečdalis įmonės darbuotojų joje dirba iki 1 m.), nes teiginį *Šioje organizacijoje nesijaučiu savas* įvertino silpniausiu (1.91 balo).

Lyginant pagal amžiaus grupes optimistiškai nuteikia faktas, jog iki pensijos šioje organizacijoje norėtų likti 71 proc. 55–64 m. amžiaus respondentų. Kita vertus, derėtų įvertinti, jog šiems asmenims iki pensijos likę keli arba mažiau metų. Be to, šios amžiaus grupės respondentai lyginant su kitomis amžiaus grupėmis stipriausiai linkę organizacijai įsipareigoti emociškai (2.77 balo). Šis faktas atliepia ankstesnių šio pobūdžio tyrimų išvadas, nes vyresni organizacijos darbuotojai nebeturi didelių profesinių ambicijų ir beveik 75 proc. jų įsipareigoja organizacijai tik dėl saugumo garantijų bei stabilaus darbo užmokesčio. Kiek kebliau vertinti *emocinio* prieraišumo dimensijos raišką motyvacijos organizacijoje padaryti karjerą vedinų jaunų darbuotojų požiūriu, nors šioje organizacijoje nedirba jaunesnių nei 25 amžiaus darbuotojų.

Turint omenyje, kad logistikos įmonė X gyvuoja mažiau nei 4 m., komplikuočiausia buvo tirti jos darbuotojų *tęstinį* įsipareigojimą (vidutiniškai – 2.39 balo). Visgi aukščiausiai darbuotojų įvertinti teiginiai buvo: *Manau, kad prieš palikdamas šią organizaciją turėčiau apsvarstyti keletą darbo alternatyvų* (vidutiniškai – 2.8 balo); *Šiuo metu šioje organizacijoje dirbu labiau ne dėl būtinybės, o dėl poreikio joje dirbti* (2.71 balo); *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* (2.67 balai).

Vertinant darbuotojų *tęstinio* įsipareigojimo dimensijos raišką pagal darbo stažą šioje darbovietėje, matyti, jog stipriausiai organizacijai linkę įsipareigoti dirbantys 3 m. ar ilgiau. Šis rezultatas iš esmės atliepia aukščiau aptartą teorinį požiūrį, kai manoma, jog daugiau nei 3 m. organizacijai įsipareigojęs darbuotojas yra nemažai sukaukęs joje patirties ir tam tikros naudos (aukštesnis atlyginimas bei didesnės premijos), todėl jis jaučia, kad naudingiau yra pasilikti šioje organizacijoje.

Amžiaus požiūriu *tęstiniu* įsipareigojimu organizacijai stipriausiai linkę įsipareigoti 25–34 m. bei 45–54 m. amžiaus grupių atstovai. Pastarieji respondentai linkę palikti organizaciją nebent atsakingai apsvarstę keletą geresnių darbo pasiūlymų.

Atkreiptinas dėmesys, jog šeiminės padėties požiūriu šiuo metu *šioje organizacijoje dirba labiau ne dėl būtinybės*, o dėl poreikio joje dirbti išsituokę (80 proc.) bei nevedę (60 proc.) apklaustųjų. Šio požiūrio nelinkę puoselėti vedę darbuotojai (55,1 proc.). Tuo remiantis darytina išvada, jog *tęstiniu* įsipareigojimu organizacijai visgi linkę labiau įsipareigoti nestabiliai savo asmeniniame gyvenime besijaučiantys respondentai, kuriems ypač svarbus finansinis saugumas.

Išsilavinimo požiūriu, *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*. Problema ypač opi pagrindinį profesinį (75 proc.) bei aukštesnį išsilavinimą (62 proc.) įgijusiems darbuotojams, kurie linkę silpniau įsipareigoti *tęstiniu* požiūriu, nes gali tikėtis daugiau palankių darbo perspektyvų.

Darbuotojo *norminis* įsipareigojimas, pasireiškiantis per išlaidas, skirtas darbuotojo mokymui, ištikimybę bei lojalumą darbdaviui dėl to, kad buvo priimtas į organizaciją (o gal yra darbdavio draugas / giminaitis) bei pareigos jausmu organizacijai, logistikos įmonės X atveju buvo įvertintas vidutiniškai (2.47 balo). Respondentai *nemano, kad asmuo visada privalo būti lojalus savo organizacijai* (2.87 balo), tačiau *mano, kad žmonės pastaruoju metu per dažnai keičia darbo vietas* (2.6 balo), o *viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš tebedirbu šioje organizacijoje yra ta, kad aš tikiu lojalumo svarba, taigi jaučiuosi moraliai įsipareigojęs likti šioje organizacijoje* (2.49 balo).

Išsilavinimo požiūriu, darbuotojų *norminis* įsipareigojimas organizacijai reikšmingiausias tarp aukštąjį (neuniversitetinį) (2.58 balo) bei aukštąjį (universitetinį) išsilavinimą įgijusių apklaustųjų (2.53 balo). Šis faktas iš esmės atliepia teorines įžvalgas, traktuojančias, kad aukštesnis darbuotojo

išsilavinimas pasireiškia stipresniu *norminiu* įsipareigojimu organizacijai.

Amžiaus požiūriu, *nemano, kad asmuo visada privalo būti lojalus savo organizacijai* 35–44 m. amžiaus grupės apklaustieji (47 proc.), o labiausiai šiam teiginiui prieštarauja 55–64 m. amžiaus grupės apklaustieji (57,2 proc.).

Vertinant pagal darbo stažą organizacijoje 57,8 proc. respondentų sutinka, jog *žmonės pastaruoju metu per dažnai keičia darbo vietas*. Ypač šį teiginį palaikyti linkę organizacijoje 3 ir daugiau metų išdirbę asmenys, o nepalankiausiai šį teiginį vertina šioje organizacijoje išdirbę iki vienerių metų. Todėl galima daryti išvadą, kad kuo ilgiau darbuotojai dirba organizacijoje, tuo jų nuomonė stipresnė šiuo klausimu.

Šeimines padėties požiūriu, *viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš tebedirbu šioje organizacijoje yra ta, kad aš tikiu lojalumo svarba, taigi jaučiuosi moraliai įsipareigojęs likti šioje organizacijoje*, vedę respondentai linkę stipriau sutikti su šiuo teiginiu (55,2 proc.).

Kadangi tirtoje logistikos įmonėje nustatyta silpniausia *tęstinio* įsipareigojimo raiška (vidutiniškai 2.39 balo), vertėtų įvertinti poreikį sukurti specifinę skatinimo sistemą, orientuotą į darbuotojo darbo stažą, kai atlygis ir gaunamos naudos būtų glaudžiai siejamos su darbine patirtimi organizacijoje ypač prieš tai atlikus galimų organizacinių veiksmų poveikio darbuotojo įsipareigojimui organizacijai tyrimą.

Išvados

1. Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai suprantamas kaip stiprus emocinis prisirišimas prie organizacijos bei noras kuo ilgiau joje likti. Esminis šio reiškinio komponentas yra darbuotojo psichologinė būsena, kuri apibūdina

Literatūra

1. Adomaitytė, I. (2012). Įsipareigojimo organizacijai didinimas: teorinis aspektas. Mūsų socialinis kapitalas–žinios. 12 – osios studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. KTU: Panevėžio institutas, 7-12.
2. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
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. Anttila, E. (2015). Components of organizational commitment. A case study consisting managers from Finnish industrial company. Master's thesis. University of Tampere, School of Education, 82.
5. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational

netiesioginį jo ryšį su organizacija. Darbuotojo įsipareigojimą organizacijai gali veikti tiek emocijos, tiek įsitikinimai, o kartais ir susiformavę santykiai su pačia organizacija. Remiantis teorine prieiga, darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra tam tikra darbuotojo sinergija su jo atliekamomis funkcijomis, kuri padeda geriau atlikti darbą bei teikia abipusės naudos organizacijai ir jos darbuotojui.

2. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai testavimui praktikuojami pavienes ar kompleksines dimensijas matuojantys modeliai. Labiausiai paplitęs N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990) trijų komponentų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelis, apimantis *emocinio* įsipareigojimo dimensiją, pagrįstą asmeniniais troškimais, darbuotojo prisirišimu prie organizacijos, *tęstinio* įsipareigojimo dimensiją, paremtą išlaidomis, kurias patirs organizacija darbuotojui ją palikus, bei *norminio* įsipareigojimo dimensiją, išreikštą pareigos jausmu savo organizacijai.
3. Išskirti kertiniai darbuotojo įsipareigojimą logistikos įmonei modeliuojantys asmeniniai veiksniai: amžius, šeimines padėtis, išsilavinimas bei darbinė patirtis konkrečioje įmonėje.
4. Logistikos įmonėje X stipriausiai yra išreikštas darbuotojų *emocinio* pobūdžio įsipareigojimas organizacijai, o silpniausiai – *tęstinio* pobūdžio įsipareigojimas. Darbuotojų įsipareigojimą įmonei modeliuoja amžius, stažas bei išsilavinimas. *Emocinio* įsipareigojimo raiška stipresnė tarp vyresnio amžiaus darbuotojų, *tęstinis* įsipareigojimas įmonei augtų ilgejant darbo stažui, o *norminį* įsipareigojimą intensyvintų aukštesnis darbuotojų išsilavinimas.

commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.

6. El-Kassar, A. N., Messarra, L. C., El-Khalil, R. (2017). CSR, organizational identification, normative commitment, and the moderating effect of the importance of CSR. *The Journal of Developing Areas*, 51(3), 409-424.
7. Genevičiūtė-Janulienė, G., Skučaitė, R., Endriulaitienė, A. (2015a). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar apsaugos veiksnys? *Psichologija*, 52(52), 77-90.
8. Genevičiūtė-Janonė, G. (2015 b). Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.

9. Jankauskas, M. (2009). Ligoninės personalo įsipareigojimas organizacijai. Daktaro disertacija. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 92.
10. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
11. Joniūnienė, A. (2013). Darbuotojų įsipareigojimo didinimas organizacijai: Lietuvos audito įmonių pavyzdžiu. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
12. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (ISBN: 9785420017715). Vilnius: MELC, 488.
13. Karim, N. H. A., Noor, N. H. N. M. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101.
14. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksmų sąveikos. *Daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
15. Kavaliauskienė, Ž. (2012 a). Darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksmų sąveikos. *Tiltai*, 3(32), 91-104.
16. Kavaliauskienė, Ž. (2012 b). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 1(30), 72-80.
17. McClean, E., Collins, Ch. J. (2011). High-committed HR practices, employee effort, and firm performance. *Human Resource Management*, 50(3), 341-363.
18. Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
19. Posey, C., Roberts, T. L., Lowry, P. B. (2015). The impact of organizational commitment on insiders' motivation to protect organizational information assets. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 179-214.
20. Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., Ainissyifa, H., (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. *International Business Management*, 11(3), 826-830.
21. Rana, I. (2010). Asmens ir darbo suderinamumo bei įsipareigojimo organizacijai sąsajos. *International journal of psychology: a biopsychosocial approach*, 6, 139-154.
22. Rimšaitė, E. (2009). Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, etinio klimato organizacijoje ir transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajos. Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
23. Ruokolainen, M. (2011). Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment? A mixed method study of the associations. Academic dissertation. *Jyvaskylä Studies in education, psychology and social research*. University of Jyvaskylä, 137.
24. Umoh, G. I., Amah, E., Wokocha, I. H. (2014). Employee Benefits and Continuance Commitment in the Nigerian Manufacturing Industry. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(2), 69-74.
25. Vandenberghe, C., Panaccio, A., Ben Ayed, A. K. (2011). Continuance commitment and turnover: Examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 403-424.
26. WeiBo, Z., Kaur, S., Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 012-020.
27. Zesas, A. (2012). Darbuotojų lojalumo didinimas įmonėje „Swedspan Girių bizonas“. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 74.

THE EXPRESSION OF EMPLOYEES' COMMITMENT TO THE ORGANIZATION: A CASE OF A LOGISTICS COMPANY

Summary

Based on the provision that an employee who is committed to an organization devotes more energy and time to work, performs the tasks delegated more qualitatively and productively, and fulfils obligations more responsibly, business companies need to perceive and manage the phenomenon of employee commitment to the organization. The problem of the research is what and how various factors determine an employee's commitment to the organization. The research aims to investigate the expression of employees' commitment to a logistics company by assessing the impact of personal factors. The objectives of the research are to conceptualize an employee's commitment to the organization; analyze patterns of an employee's commitment to the organization; identify personal factors affecting an employee's commitment to the company, and determine the expression of the employees' commitment to the logistics company. The research methods include the analysis and synthesis of scientific literature; a written survey using a printed questionnaire; data collecting and data processing. The statistical data analysis programme SPSS was applied for the processing of the research results, and MS *Excel* was used for graphical representation of the data. The conclusions reveal that the employees' commitment to the organization is viewed as a strong emotional attachment to the organization and a desire to remain in the organization for as long as possible. It enables them to do their job better and brings mutual benefits to the employee and his organization. From the 4-dimensional models of employees' commitment used in research, the most popular is the 3-dimensional one, which covers the aspects of affective, continuance, and normative employee commitment to the organization. According to the results of the research, the emotional attachment to the organization is the strongest among the employees of the investigated logistics company. However, bearing in mind that employees in this company have the weakest continuance commitment, it is worthwhile to design a specific motivation system for the employees' length of service in the organization in the future.

Keywords: employees' commitment to the organization, affective commitment, continuance commitment, normative commitment.

Informacija apie autorius

dr. Žaneta Kavaliauskienė. Šiaulių valstybinės kolegijos Verslo ir technologijų fakulteto Apskaitos ir verslo katedros docentė. Mokslinių tyrimų laukas: bendrieji vadybos aspektai, žmoniškųjų išteklių vadyba, marketingas, žaliasis marketingas, tarptautinis marketingas, e-komercija, mentorystė.

El. pašto adresas: zaneta.kava@gmail.com

Gytis Simonavičius. Šiaulių valstybinės kolegijos absolventas (Verslo ir technologijų fakultetas, Apskaitos ir verslo katedra; Tarptautinio verslo studijų programa). Mokslinių tyrimų laukas: bendrieji vadybos aspektai, žmoniškųjų išteklių vadyba.

El. pašto adresas: developergytis@gmail.com