



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

**AVIACIJOS SEKTORIAUS INDIVIDO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ
ATITIKIMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIAM
ĮSIPAREIGOJIMUI**

**THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL VALUES
CONGRUENCE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF
EMPLOYEES OF AVIATION INDUSTRY**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX086

Aviacijos vadybos specializacija

Vadybos studijų kryptis

VILNIUS 2022

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

Prof. Dr. Renata Korsakienė
(Vardas, Pavardė)

(Data)

Rokas Dautartas

AVIACIJOS SEKTORIAUS INDIVIDO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ ATITIKIMO
ĮTAKA DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI

THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL VALUES
CONGRUENCE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES OF
AVIATION INDUSTRY

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX086

Aviacijos vadybos specializacija

Vadybos studijų kryptis

Darbo vadovė:

prof.dr. Renata Korsakienė
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)


(Parašas)

2021-12-01
(Data)

Konsultantas:

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas:

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantas : doc.dr. Rasuolė Vladaszkienė
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)


(Parašas)

2021-12-01
(Data)

Vilnius 2022

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Vadybos katedra

ISBN _____ ISSN _____
Egz. sk. 1.....
Data ..2021..12..21..

Antrosios pakopos studijų **Inžinerinės ekonomikos ir vadybos** programos magistro baigiamasis darbas

Pavadinimas **Aviacijos sektoriaus individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtaka darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui**

Autorius **Rokas Dautartas**

Vadovas **Renata Korsakienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamos organizacinio įsipareigojimo Lietuvos aviacijos sektoriuje problemos, vertybių atitikimo svarba, darbuotojų kaitos klausimai. Išnagrinėti pagrindiniai principai, kuriais remiantis yra grindžiamos darbuotojų organizacinio įsipareigojimo, vertybių atitikimo koncepcijos. Pateikti organizacinio įsipareigojimo apibrėžimai, jo reikšmė darbuotojų ketinimams palikti darbą. Remiantis mokslinė literatūra ir atliktais tyrimais, sukurtas organizacinio įsipareigojimo, ketinimo palikti organizaciją ir vertybių atitikimo vertinimo instrumentas. Atlikta apklausa parodė, kad organizacinis įsipareigojimas ir vertybių atitikimas yra svarbūs veiksniai, siekiant išlaikyti darbuotoją. Remiantis tyrimo rezultatais, sukurtas organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelis ir pasiūlytos praktinės priemonės, siekiant sumažinti Lietuvos aviacijos sektoriaus darbuotojų ketinimus palikti organizaciją.

Darbą sudaro šios dalys: įvadas, teorinė dalis, metodinė dalis, empirinė dalis, išvados ir literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 66 p. teksto be priedų, 9 iliustr., 18 lent., 101 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: organizacinis įsipareigojimas, vertybių atitikimas, darbuotojų kaita, aviacijos sektorius, organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelis

Patvirtiname, kad anotacijoje esanti informacija yra teisinga:

Rokas Dautartas

Renata Korsakienė




Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Business Management
Department of Management

ISBN ISSN
Copies No. ...1.....
Date ..2021..12..21..

Master Degree Studies **Engineering Economics and Management** study programme Master Final Thesis

Title **The Influence of Individual and Organizational Values Congruence on Organizational Commitment of Employees of Aviation Industry**
Author **Rokas Dautartas**
Academic supervisor **Renata Korsakienė**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

The master's thesis examines the problems of organizational commitment in the Lithuanian aviation sector, the importance of value congruence, and staff turnover issues. The main principles based on which the concepts of employees' organizational commitment and value congruence were examined. Definitions of organizational commitment and its significance for employees' intentions to leave work are presented in this thesis. Grounded in scientific literature and research, an instrument for assessing organizational commitment, intention to leave the organization and value congruence has been developed. The survey revealed that organizational commitment and value congruence are important factors in retaining an employee. Based on the results of the research, a model for strengthening organizational commitment was developed, and practical measures were proposed to reduce the intentions of Lithuanian aviation staff to leave the organization.

The work consists of the following parts: introduction, theoretical part, method's part, empirical part, conclusions and references.

Thesis consists of 66p. of text without appendixes, 9 pictures, 18 tables, 101 bibliographical entries. The appendixes are attached separately.

Keywords: organizational commitment, value congruence, staff turnover, aviation sector, organizational commitment strengthening

We confirm that the information in the annotation is correct:

Rokas Dautartas 
Renata Korsakienė 

TURINYS

ĮVADAS.....	11
1. INDIVIDO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ ATITIKIMO ĮTAKOS ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI TEORINIAI ASPEKTAI	14
1.1. DARBUOTOJŲ LŪKESČIAI IR POREIKIAI	14
1.2. ORGANIZACIJŲ LŪKESČIAI IR POREIKIAI	18
1.3. DARBUOTOJŲ LŪKESČIŲ IR POREIKIŲ NEIŠPILDYMO PROBLEMOS.....	19
1.4. DARBUOTOJO IR ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ ATITIKIMO KONCEPCIJA	20
1.5. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO DIMENSIJA.....	25
1.6. ORGANIZACINIS ĮSIPAREIGOJIMAS AVIACIJOS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE	31
2. LIETUVOS AVIACIJOS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJŲ VERTYBIŲ ATITIKIMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ KAITAI TYRIMO METODIKA.....	33
2.1. TYRIMO METODIKA.....	33
2.2. TYRIMO STRATEGIJA.....	36
2.3. TYRIMO INSTRUMENTAI	39
3. LIETUVOS AVIACIJOS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJŲ VERTYBIŲ ATITIKIMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ KAITAI TYRIMO REZULTATAI ...	42
3.1. TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	53
3.2. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO STIPRINIMO MODELIS AVIACIJOS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOMS	54
IŠVADOS	59
LITERATŪROS SĄRAŠAS	61
PRIEDAI.....	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. P.Bourdieu ir A.Maslowo idėjų suliginimas	16
2 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimo sąvokos.	21
3 lentelė. Vertybių sąvokos ir reikšmės literatūroje.....	23
4 lentelė. Vertybių sutapimo svarba įvairiuose tyrimuose	24
5 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo apibrėžtys.....	26
6 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo tyrimai aviacijos sektoriuje.....	27
7 lentelė. Vertybių atitikimo skalės vidinis suderinamumas.....	39
8 lentelė. Organizacinio tipo skalių vidinis suderinamumas.....	41
9 lentelė. Ketinimo palikti organizaciją skalės vidinis suderinamumas	41
10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tirtas charakteristikas	42
11 lentelė. Duomenų tinkamumo faktorių analizei tikrinimas.....	43
12 lentelė. Analizuojamų skalių duomenų normalumo rezultatai.....	44
13 lentelė. Komponentų blokų vidinis suderinamumas	45
14 lentelė. Kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir koreliacijos.	47
15 lentelė. Hierarchinės regresijos analizės rezultatai	51
16 lentelė. Mediatorių poveikis ketinimams palikti organizaciją.	52
17 lentelė. Statistiškai reikšmingo mediatoriaus ribinė vertė.....	53
18 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo stiprinimo planas (tyrimo atvejis).....	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. A. Maslowo žmogaus poreikių piramidė	15
2 pav. Vertybių atitikimo svarba darbuotojo psichologinei būklei	24
3 pav. Organizacinio įsipareigojimo poveikis pasitikėjimui aviacijos organizacijai ir saugumui	30
4 pav. Organizacijos veiklai įtaką darančių veiksnių modelis	30
5 pav. Konceptualus tyrimo modelis.....	37
6 pav. Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų modelis	40
7 pav. Atsakymų į ketinimų palikti organizaciją skalės klausimus vidurkiai	46
8 pav. Vertybių atitikimo, organizacinio įsipareigojimo ir ketinimų palikti organizaciją sąsajų modelis.....	50
9 pav. Organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelis	55

IVADAS

Vertybės yra svarbios kiekvieno individo ir organizacijos veikloje. Jos formuojamos visą gyvenimą ir jas gali lemti įvairūs išoriniai veiksniai: socialiniai santykiai, ekonominė situacija ir t. t. Dažnai pasaulyje galime pastebėti dirbančio individo ir organizacijos vertybių neatitikimą. Šis neatitikimas gali sukelti įvairių neigiamų padarinių ne tik individo, bet ir organizacijos veikloje. Individas gali pajusti motyvacijos stoką, dėl to krinta individo darbo efektyvumas. Organizacijai nemotyvuotas individas gali atnešti nemažai nuostolių, sugadinti įmonės mikroklimatą, o tai gali sumažinti ir kitų darbuotojų motyvaciją.

Aviacijos sektorius yra naudingas ir svarbus bet kuriai šaliai pasaulyje. Remiantis atliktais skaičiavimais, aviacijos sektorius pasaulyje sukūrė maždaug 2,7 trilijono JAV dolerių ekonominės naudos ir 65,5 milijono darbo vietų visame pasaulyje. Taip pat pateiktoje ataskaitoje rodoma, kad šie skaičiai augs iki 98 milijono darbo vietų ir 5,7 trilijono JAV dolerių ekonominės naudos pasauliui. Lietuvoje aviacijos sektorius taip pat kryptingai augo iki pasaulinės COVID-19 krizės. Remiantis Lietuvos statistikos duomenimis (Lietuvos statistika, 2021), pervežamų krovinių ir keleivių skaičius kryptingai augo ir buvo prognozuojamas tolimesnis augimas, tačiau įvykus pasaulinei pandemijai, šios prognozės nusikėlė į tolimesnę ateitį. Dabar prognozuojama, kad aviacijos sektorius sugrįš į buvusį lygį 2023 metais. Todėl per šį laiko tarpą pasaulyje bus parengta daug aviacijos specialistų, kurie bandys įsidarbinti įvairiose organizacijose. Specialistai dažnai keičia organizacijas, tikėdamiesi geresnių darbo sąlygų. Tačiau patraukli ir sėkminga organizacija pasižymi savo lojaliais darbuotojais, kurie pasiryžę siekti bendro organizacijos tikslo. Vertybių atitikimas yra teigiamai susijęs su organizaciniu įsipareigojimu. Vertybės ir yra vienas iš svarbiausių veiksnių veikiančių organizacinį įsipareigojimą.

Tyrimo aktualumas. Mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad didelę svarbą individo ir organizacijos santykiams turi organizacinis įsipareigojimas. Ne išimtis ir aviacijos sektorius. Lietuvoje ir pasaulyje aviacijos sektorius sukuria didelę pridėtinę vertę: formuoja papildomas darbo vietas, generuoja pajamas, augina turizmo ir logistikos sektorių. Šiame sektoriuje ES dirba beveik 5 mln. žmonių, o jo vertė Europos ekonomikai sudaro 300 mlrd. eurų. Mokslinių darbų rezultatai parodė, kad esant dideliame organizaciniame įsipareigojime tarp aviacijos sektoriaus darbuotojų, tose organizacijose vyrauja mažesnė darbuotojų kaita (Satardien et al., 2019). Tačiau aviacijos sektoriui kenčiant nuo vieno didžiausio darbuotojų kaitos skaičiaus darbo rinkoje (Nahar et al., 2017), yra svarbu rasti silpnuosius veiksnius darančius poveikį organizaciniam įsipareigojimui ir pasiūlyti veiksnių stiprinimo modelį. Kadangi tyrimų Lietuvos aviacijos sektoriuje šia tematika nėra, šis

tyrimas būtų aktualus ne tik Lietuvos aviacijos specialistų organizaciniam įsipareigojimui ir jo įtakai darbuotojų kaitai vertint, bet ir būsimiems tyrimams aviacijos sektoriuje.

Tyrimo problema – organizacinio įsipareigojimo ir darbo kaitos problematikos analizavimo aviacijos sektoriuje trūkumas.

Tyrimo objektas – organizacinio įsipareigojimo poveikis darbuotojo ketinimams palikti darbo vietą.

Tyrimo tikslas – atskleisti Lietuvos aviacijos sektoriuje dirbančio individo ir organizacijos vertybių atitikimą, įvertinti organizacinį įsipareigojimą sektoriuje ir kaip jis veikia ketinimus palikti organizaciją.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Ištirti darbuotojų poreikių ir lūkesčių tematiką ir kaip ji siejasi su vertybių atitikimu tarp organizacijos ir individo.
2. Išanalizuoti darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimo ir organizacinio įsipareigojimo dimensijas aviacijos sektoriuje.
3. Išanalizuoti aviacijos sektoriaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo problematiką.
4. Atlikti Lietuvos aviacijos sektoriaus darbuotojų apklausą.
5. Pasiūlyti organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelį ir pagal tyrimo rezultatus, pritaikyti jį praktikoje.

Tyrimo hipotezės:

- H1 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp tęstinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo tarp organizacijos ir individo.
- H2 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp emocinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo tarp organizacijos ir individo.
- H3 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp normatyvinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo tarp organizacijos ir individo.
- H4 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp tęstinio ir emocinio įsipareigojimo.
- H5 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo.
- H6 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo.
- H7 – Egzistuoja neigiamas ryšys tarp tęstinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti organizaciją.
- H8 – Egzistuoja neigiamas ryšys tarp emocinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti organizaciją.
- H9 – Egzistuoja neigiamas ryšys tarp normatyvinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti organizaciją.
- H10 – Egzistuoja neigiamas ryšys tarp vertybių atitikimo ir ketinimo palikti organizaciją.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminė analizė, anketinė apklausa, statistinių duomenų analizė, regresinė analizė.

Darbo struktūra: pirmoje darbo dalyje analizuojama darbuotojų ir organizacijų lūkesčiai bei poreikiai, kaip jos formuoja vertybes. Antroje darbo dalyje pabrėžiama vertybių atitikimo svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui bei darbo kaitai, aprašoma dabartinė situacija Lietuvos aviacijos sektoriuje. Trečioje darbo dalyje sukuriamas tyrimo modelis, atliekama anketinė apklausa, vyksta rezultatų apibendrinimas bei įvertinimas. Paskutinėje darbo dalyje, naudojant tyrimo metu gautus rezultatus, bus siūlomos priemonės ir konkretūs veiksniai siekiant stiprinti organizacinį įsipareigojimą Lietuvos aviacijos sektoriuje.

Darbo reikšmė: aviacijos sektoriui kenčiant nuo didelės darbuotojų kaitos, šiuo darbu siekiama įrodyti organizacinio įsipareigojimo, vertybių atitikimo svarbą siekiant išsaugoti specialistus Lietuvos aviacijos sektoriuje bei pasiūlyti konkrečias priemones norint sustiprinti organizacinį įsipareigojimą.

1. Individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtakos organizaciniam įsipareigojimui teoriniai aspektai

1.1. Darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai

Darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai tiesiogiai veikia organizacijos produktyvumą. Organizacijos vadovai turi analizuoti darbuotojų poreikius ir lūkesčius, kadangi tai turi didelę reikšmę individo motyvacijos lygmeniui. Motyvacija yra labai dažna ir populiari mokslinėje literatūroje nagrinėjama tema, kadangi yra aktuali šių dienų pasaulyje ir dažnai įvardijama kaip problema, lemianti skirtingus veiksnius (streso lygį, produktyvumą).

Motyvacijos paskirtis – skatinti darbuotojų veiklą toje įstaigoje. Ji lemia darbo produktyvumą, darbuotojų kaitos ypatumus, taip pat darbuotojo lūkesčius ir poreikius. Vadovai turi suprasti, kad darbuotojo motyvavimas, tai didelio spektro žmogus poreikių patenkinimas, siekiant maksimalių darbo rezultatų (Kumpikaite & Kalinauskienė, 2011). Galime padaryti apibendrinimą, kad darbuotojo poreikių patenkinimas naudingas ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijai.

Siekiant toliau nagrinėti organizacijų ir darbuotojų poreikių ir lūkesčių ryšio analizę, reikia suprasti, kokie yra darbuotojo poreikiai. Naudojant A. Maslowo poreikių piramidę buvo siekiama išnagrinėti darbuotojų poreikių svarbą. Kai 1943 m. straipsnyje „Žmogaus motyvacijos teorija“ buvo pirmą kartą paskelbta A. H. Maslow poreikių teorija, humanistinės psichoterapijos pradininkas įrodinėjo, kad žmogaus poreikių tenkinimas ir intelekto vystymasis vyksta pagal tam tikrą prioritetinę seką, t. y. tik patenkinęs fiziologinius poreikius žmogus rūpinsis saugumo lygmeniu ir kitais poreikiais (Maslow, 1943). Maslowo teorija yra iš labiausiai paplitusių nagrinėjant žmogaus poreikius. Išanalizavus A. Maslowo poreikių piramidę galima pamatyti, kad žmonių pagrindiniai poreikiai yra (Bishop, 2016):

- fiziologiniai – maistas, namai.
- saugumo – žmogaus poreikis jaustis saugiai organizacijoje ar bet kokioje aplinkoje.
- socialiniai – darbo mikroklimatas, bendravimas su žmonėmis, finansinis saugumas.
- pagarba – žmogaus poreikis jaustis įvertintam, gerbiam kitų individų.
- savirealizacija – žmogaus poreikis daryti ką jis nori, realizuoti save, savo tikslų siekimas.

Kaip matome, žmogus turi daug įvairių poreikių (žr. 1 pav.) . Tačiau nereiškia, kad organizacija turėtų patenkinti visas piramidės dalis. Patenkinus vieną piramidės dalį, tarkime fiziologinę, tada pradeda dominuoti aukštesnio lygio poreikių sritis – saugumas. Todėl organizacijos vadovas turėtų išanalizuoti jo dominančio darbuotojų bendrus sutampančius poreikius, kad pagerintų darbuotojų grupės motyvacijos lygį.



1 pav. A. Maslowo žmogaus poreikių piramidė

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Tačiau skirtingų kartų darbuotojai poreikius vertina kitaip, kadangi skiriasi jų pasaulėžiūra, vertybės. Organizacijų vadovai, atsižvelgę ir išanalizavę šios piramidės naudą skirtingų kartų atstovams, gali planuoti ir motyvuoti savo darbuotojus nepriklausomai nuo jų amžiaus.

Priklausomai nuo darbuotojo amžiaus, jis gali būti motyvuojamas vis kitaip – vienam žmogui svarbi didesnė alga, kitam žmogui svarbesnės saviraiškos ir savarankiško darbo galimybės. Atlygis nebūtinai turi būti materialus ar gautas nedelsiant. Su šiuo atlygiu ateina ir didesnė darbuotojo motyvacija siekiant organizacijos tikslų (Eisenberger et al., 1986). Motyvacija taip pat skatina organizacinį įsipareigojimą, kadangi organizacijos nariai yra susisieję su organizacijos tikslais, dėl to tie tikslai tampa asmeniniais (Rhoades et al., 2001). Remiantis tuo, organizacijos galėtų išanalizuoti kiekvieno individo poreikius, padidinti jų motyvaciją. Atlikus šiuos veiksmus būtų padidintas organizacijos efektyvumas, sumažinta darbuotojų kaita, darbuotojai taptų labiau motyvuoti.

A. Maslowo poreikių piramidę praplėtė mokslininkas F. Herzbergas (Alshmemri et al., 2017). F. Herzbergas išskiria dvi veiksmų rūšis, veikiančias darbuotoją ir jo poreikius – tai higieniniai ir motyvacijos veiksniai (Bakanauskienė & Brazaitytė, 2014).

Higieniniams veiksniams priskiriami tokie dalykai kaip prastas mikroklimatas darbe, prasta vadovybė, netinkamos darbo sąlygos, neadekvatus darbo užmokestis ir panašiai. Pašalinus šiuos veiksnis iš organizacijos, sumažėja darbuotojo nepasitenkinimas, tačiau tai nesuteikia jam motyvacijos.

Tuo tarpu motyvacijos veiksniai suteikia darbuotojui motyvaciją dirbti efektyviai. Tai yra įvairios įdomios darbo užduotys, savirealizacijos galimybės, darbo rezultatų pripažinimas. Jungtinėse Amerikos Valstijose atliktas tyrimas parodė, kad aviacijos saugumo darbuotojas, kuris turi užsibrėžtų tikslų ir nori jų siekti, yra labiau motyvuotas, efektyvesnis (Demirkol & Nalla, 2017).

Motyvacijos veiksniai tiesiogiai susiję su darbuotojo lūkesčiais. Dažnas darbuotojas nori, kad jo darbo rezultatai būtų pripažinti, skatinami finansiškai. Darbuotojas nori atsiskleisti, parodyti savo geriausias savybes. Remiantis šiais faktais, turi būti pakankamas vadovų dėmesys higieniniams ir motyvaciniams veiksniams, dėl to darbuotojų motyvacija tik didės (Zaukaitė, 2016).

Kai vyksta darbuotojų valdymas, dažnai gali pasirodyti, kad pastangas reikia dėti į žemesnio lygio poreikius (žr. 1 pav.) – kitaip sakant, higieninius veiksnius. Tačiau, organizacijoms reikėtų kreiptų dėmesį į motyvuojančius veiksnius (aukštesnio lygio). Šie veiksniai tiesiogiai paveikia darbuotojų lūkesčius, kadangi jie kontroliuoja darbovietės mikroklimatą, darbo kokybę. Todėl galima teigti, kad F. Herzbergo ir A. Maslowo teorijos motyvacijos veiksniai yra darbuotojo lūkesčiai, poreikiai iš organizacijos.

Pierre Bourdieu – prancūzų filosofas bei sociologas, kuris panaudojęs A. Maslowo poreikių piramidę sugrupavo darbuotojus pagal jų darbinės grupes. Jos yra vadinamos statusais ir žmogus jiems priskiriamas pagal sugebėjimo lygį dirbti tam tikrą darbą ar turimą išsilavinimą. Išskiriamos 4 darbinės grupės arba statusai (Medvetz & Sallaz, 2018):

- 1 statusas – nedirbantys žmonės. Žmonės, kurie dėl tam tikrų priežasčių nenori ar negali dirbti, gyvena iš pašalpų.
- 2 statusas – kvalifikuoti darbuotojai ar jų asistentai. Žmonės, kurie dirba darbą, tačiau nėra tam tikros srities ekspertai.
- 3 statusas – specialistų ar vadovų padėjėjai, dažniausiai užimantys pavaduojančio darbuotojo pareigas. Gali būti organizacijos tam tikro padalinio vadovas.
- 4 statusas – vadovai arba specialistai. Žmonės, atliekantys kūrybinį darbą, prisiimantys atsakomybę už savo darbą. Dažniausiai šitos grupės darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos savo srities žinovai.

Pagal šiuos P. Bourdieu statusus, juos galima prilyginti tam tikroms A. Maslowo poreikių piramidės dalims (Zaukaitė, 2016).

1 lentelė. P.Bourdieu ir A.Maslowo idėjų suluginimas

Socialinis statusas pagal Bourdieu	Poreikiai, motyvacijos šaltinis pagal Maslową
Nedirbantys	Fiziologiniai poreikiai
Kvalifikuoti darbininkai	Saugumo (Finansinis saugumas, darbo mikroklimatas) poreikiai

Vadovai	Prestižo (pripažinimo, socialinės padėties) poreikiai
Specialistai	Savirealizacijos (gabumų realizacija, pasitikėjimas savimi, talentai) poreikiai

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal (Zaukaitė, 2016)

Palyginę P. Bourdieu darbuotojų grupes ir A. Maslowo poreikių piramidės dalis, galime pastebėti, kad darbuotojų poreikiai skiriasi priklausomai nuo jų gebėjimų, išsilavinimo, sugebėjimų (žr. 1 lentelę). Pagal šituos bruožus gauname, kad:

- Nekvalifikuotiems darbininkams ar nedarbingiems žmonėms didžiausiais poreikis yra materialinė vertybė – pinigai ar dovanos. Tokių žmonių poreikiai yra nedideli, todėl nekels didelių rūpesčių organizacijose. Tačiau žmonės, turintys išsilavinimą ir kvalifikacijas nebus patenkinti tokiu darbu.
- Kvalifikuotiems darbininkams jau svarbesnis tampa kitas poreikis – saugumas. Jeigu jie dirba stabilioje organizacijoje, kur už jų darbą dėkoja kolegos ar vadovai, šie žmonės jausis saugiai ir jų motyvacija atitinkamai augs. Tačiau žmonėms su aukštesnėmis kvalifikacijomis ir poreikiais, šis saugumo poreikis nėra pakankamas, kadangi šioje darbo grupėje vyrauja sąlyginai nedideli atlyginimai.
- Vadovų darbo grupėje svarbiausias prestižo poreikis. Jiems svarbi nuomonė apie jų darbą, kaip jie ar jų įmonė atrodo rinkoje. Šios darbo grupės žmonėms svarbu tapti geriausiems. Dėl šios priežasties, kiti A. Maslowo piramidės poreikiai netinka vadovams, nes nepatenkina jų prestižo poreikio.
- Specialistams svarbiausias poreikis yra savirealizacija. Jiems to reikia, nes jie nori tapti savo srities geriausiais specialistais ir laisvai kelti problemas, kylančias jų darbe. Šitoje srityje ir dirba dauguma aviacijos darbuotojų – pilotai, techninės priežiūros specialistai, skrydžių planuotojai, skrydžių įgula.

Išanalizavę skirtingas teorijas, galime pastebėti, kad darbuotojų poreikiai yra kintantys, nepastovūs ir priklauso nuo daugelio veiksnių. Aviacijoje dirbantiems individams svarbus savirealizacijos veiksnys – jie nori tobulėti, tapti ekspertais savo srityje. 2007 metais atlikto tyrimo duomenimis (Brum, 2007), nustatyta, kad darbuotojas, kuris yra apmokomas naujų dalykų, didina organizacijos pelną ir jaučiamą organizacinį įsipareigojimą, dėl to tikimybė, kad darbuotojas paliks organizaciją – mažėja. Todėl, aviacijos organizacijos, siūlančios įvairius mokymus, savirealizacijos galimybes, yra pranašesnės už tas, kurios mažiau laiko ir resursų skiria šiems veiksniams. Tačiau

dažnai darbuotojai iš darbdavio nori daug, bet patys nepatenkina organizacijos poreikių, todėl norint rasti problemas kylančias tarp darbuotojų ir organizacijos, yra svarbu apibrėžti ir organizacijos lūkesčius.

1.2. Organizacijų lūkesčiai ir poreikiai

Darbas daugeliui žmonių yra pirminis veiksnys, apibūdinantis gyvenimo kokybę. Jis patenkina beveik visus darbuotojo poreikius. Lietuvoje ir užsienyje vis dažniau taikomos priemonės siekiant patenkinti darbuotojo poreikius ir pasitenkinimą darbu (Viningienė, 2012). Tačiau kaip ir darbuotojai, organizacijos turi savus lūkesčius ir poreikius.

Organizacijos vertybės yra svarbus veiksnys siekiant geriausio organizacijos darbo rezultato. Organizacijos iš darbuotojų tikisi įvairių dalykų. Be žinių, įgūdžių ir žmogaus gebėjimų darbdavys taip pat dažnai nori organizacinio įsipareigojimo kompanijai, atsidavimo, bendro tikslo siekimo. Organizacija iš darbuotojo tikisi, kad jis bus geras, bet sąlyginai pigus darbuotojas - kitaip sakant „tobulo“ darbuotojo pavyzdys.

Darbuotojas norintis įsidarbinti įmonėje turi atsižvelgti į organizacijos lūkesčius ir tikslus. Organizacijos poreikiai taip pat pastoviai kinta dėl besikeičiančios aplinkos, todėl darbuotojas turi pakeisti savo darbo stilių. Tai reiškia, kad darbuotojo lūkesčiai taip pat kinta. Pavyzdžiui, atsiradus naujam avialinijos maršrutui, žmogus atsakingas už bilietų pardavimus ar maršruto organizavimą gaus papildomo krūvio, todėl darbuotojas natūraliai norės gauti padėką finansine arba bent jau žodine forma.

Dažniausiai organizacijų lūkesčiai yra bendriniai ir nepriklausomai nuo užimamų darbuotojo pareigų nesikeičia (Haley & Sidanius, 2005). Organizacijų vertybės taip pat gali būti skirstomos į kelias grupes (Gulbovaitė & Vveinhardt, 2013):

- Profesinės – kvalifikacija, naujos idėjos, konkurencija.
- Dvasinės – saviraiška, pasitenkinimas darbu, prasmingi tikslai.
- Estetinės – reputacija, įvaizdis.
- Socialinės – komandinis darbas, kontrolė, asmeninė sėkmė.
- Dorovinės – sąžiningumas, patikimumas, atsakingumas.
- Fizinės – darbo saugumas, darbo aplinka.
- Ekonominės – organizacijos augimas atsižvelgiant į darbo rezultatus.

Autorės nustatė, kad asmeniui darbe svarbiausia – ekonominės vertybės. Tai yra atlyginimas, įvairūs priedai ir dovanos. Tačiau, organizacijos turi suprasti ir tai, kad sudarius idealias sąlygas darbuotojui, bet nemokant jam atitinkamos algos už jo atliktą darbą, darbuotojų organizacinis

įsipareigojimas nebus didelis. Darbo autorės atliktos apklausos metu nustatė, kad darbuotojui be ekonominių vertybių taip pat svarbios fizinės, dorovinės ir socialinės vertybės (Gulbovaitė & Vveinhardt, 2013).

Taigi, galima daryti išvadą, kad organizacijos lūkesčiai ir poreikiai yra pastovūs. Tačiau yra išimčių, kai poreikiai gali keistis kintant išoriniams veiksniams darbo sektoriuje. Pavyzdžiui, COVID-19 pandemijai sutrikdžius aviacijos rinką, daugumos aviacijos bendrovių prioritetas tapo bendrovės išsaugojimas sudėtingoje situacijoje, dažnai neatsižvelgiant į darbuotojų poreikius ar lūkesčius. Todėl nemažai aviacijos specialistų prarado darbus (IATA, 2020). Remdamiesi A. Maslovo poreikių piramide, galima pastebėti, kad fiziologinius darbuotojo poreikius galima priskirti prie ekonominių vertybių, o kad organizacijos patenkintų saugumo poreikius, darbuotojams svarbus organizacijos dėmesys fizinėms vertybėms. Tačiau atsižvelgiant į darbuotojų užimamas pareigas organizacijoje, galime pastebėti, kad darbuotojų poreikiai keičiasi ir organizacijos turi atkreipti į tai dėmesį. Darbuotojų poreikiai yra nuolat kintantys ir juos tiesiogiai galima susieti su tam tikru vertybių bloku, dėl to galime daryti išvadą, kad organizacijų ir darbuotojų poreikiai tiesiogiai paveikia, formuoja vertybes ir kelia vertybių atitikimo klausimą.

1.3. Darbuotojų lūkesčių ir poreikių neišpildymo problemos

Išanalizavus ir palyginus organizacijų lūkesčius ir darbuotojų poreikius, galima atskleisti pagrindines problemas. Vadovai turi suprasti, kad nors darbuotojui bus sudarytos tobulos sąlygos, pvz. saviraiškai, bet už tai bus mokamas neadekvatus atlyginimas – tai nereiškia, kad specialistas liks dirbti ar dirbs efektyviai. Todėl organizacijos, priklausomai nuo darbuotojo užimamos darbo grupės (žr. 1 lentelę), turėtų tinkamai pakoreguoti savo lūkesčius darbuotojo ar panašios grupės atžvilgiu siekiant juos motyvuoti (Ostroff, 1993). Atlikto tyrimo rezultatai taip pat pateikia įrodymų, kad organizacinių vertybių poveikis stipriai paveikia darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą į darbą (Van Den Broeck et al., 2008).

Motyvacija – yra vienas esminių elementų lemiančių darbuotojo lūkesčius. Pasitenkinimas darbu – dažniausiai siejamas su motyvacijos rezultatu. Motyvuojami darbuotojai teigiamai vertina savo atliekamą darbą (Ingrida Gaputienė & Ingrida Šarkiūnaitė, 2006). Orlaivių techninės priežiūros srityje technikai mokomi atlikti užduotis pagal savo kompetenciją. Tačiau yra nustatyta, kad daugiausiai motyvacija lemia tai, ką jie iš tikrųjų atlieka tam tikroje situacijoje (Gold, 2018). Taigi motyvacija atspindi skirtumą tarp to, ką kažkas gali padaryti ir ką jis padarys. Remiantis asmenine patirtimi, šiuolaikinėse aviacijos organizacijose yra skiriamas nepakankamas dėmesys motyvacijos didinimui. Aviacijos sektoriuje dirba daug skirtingų sričių specialistų, taigi nors ir jų motyvavimo priemonės skiriasi, tačiau įmonės turi didelį motyvacinių priemonių arsenalą, kurį gali panaudoti norint padidinti savo darbuotojų motyvaciją savo organizacijoje.

Galima pastebėti tokią tendenciją, kad mažiau finansiškai stabilesnėse oro linijose vyrauja problema, kai yra neatsižvelgiama į darbuotojų darbo aplinką. Įmonė neskiria pakankamai lėšų darbo technologijoms, įrankiams, įrangai modernizuoti. Organizacijos progresas tampa ribotas, jei nėra investuojama į darbo sistemą. Darbuotojai dirba sunkiau, neefektyviau, kadangi nėra sukurta tinkamų priemonių atlikti darbą tvarkingai. Tyrimo metu įrodyta, kad oro linijų pilotų motyvaciją teigiamai veikia tokie veiksniai kaip mokymai, organizacijos teigiamas požiūris į pagalbą ar paramą paiešką (Cahill et al., 2020). Tai parodo, kad aviacijos specialistai nori ir laukia, kad aviakompanijos atsižvelgtų į jų poreikius bei lūkesčius.

Organizacijos nėra linkusios investuoti apmokydamos vietinius darbuotojus. Joms yra pigiau ir greičiau įdarbinti laisvai samdomus darbuotojus iš kitų ES šalių. Šie laisvai samdomi darbuotojai dažnai keičia organizacijas, dažniausiai neįsipareigoja vienai organizacijai daugiau nei pusmetį. Organizacijos gali rinktis iš didelio kiekio šių specialistų, tačiau tai sukuria problemą, kad vietiniai jauni darbuotojai negauna tinkamų mokymų ir patirties, kadangi organizacijos jau yra užpildžiusios savo specialistų poreikį. Žinoma, nė viena aviacijos organizacija pasaulyje neapsieitų ir be laisvai samdomų darbuotojų, tačiau jos turi suprasti, kad reikia riboti jų skaičių organizacijose, siekiant ugdyti savus specialistus. Laisvai samdomi specialistai organizacijoje turėtų užpildyti tik tas vietas, kur jų reikia labiausiai ir labai greit. Laisvai samdomi specialistai yra efektyvūs organizacijoje iki tam tikro lygio. 2017 metais JAV kariuomenėje atlikto tyrimo duomenimis, buvo prieita prie išvados, kad yra svarbu nustatyti galimą skaičių laisvai samdomų specialistų, kadangi viršijus jį, organizacijai taps per brangu išlaikyti specialistus ir tinkamai apmokyti vietinius darbuotojus (Wilamowski et al., 2017).

Apibendrinus, aviacijos specialistai pasaulyje labai stipriai vertina motyvacijos veiksnį. Jiems svarbu atsiskleisti savo srityje ir tobulėti. Norint tapti tam tikros srities specialistu aviacijoje, reikia labai daug laiko ir pastangų skirti siekiant to tikslo. Lenkijoje atlikto tyrimo duomenis, norint tapti aviacijos specialistu yra privalomas organizacijos dėmesys ruošiant specialistą (Krawczyk, 2019). Tačiau remiantis asmenine patirtimi, norint Lietuvoje gauti kokybiškus mokymus, kurie būtų naudingi ne tik vienai pusei, yra sunku. Laisvai samdomi darbuotojai, turintys visas organizacijai tuo metu reikiamas klasifikacijas, yra pigesnis ir greitesnis variantas, tačiau tai sukuria problemą, kai vietiniai darbuotojai praranda motyvaciją, nes yra nepakankamai įvertinami ir apmokomi. Todėl studijas pabaigę aviacijos specialistai dažnai keičia darbo vietas ar netgi persikvalifikuoja į kitą sritį.

1.4. Darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimo koncepcija

Apžvelgus darbuotojų poreikius ir organizacijos lūkesčius ir jų atitikimo problemas, galima pamatyti, kad aviacijos rinkoje svarbu atsižvelgti ir į darbuotojo vertybes. Praeitame skyriuje buvo išnagrinėti poreikiai – kaip viena iš žmogaus esminių ir pamatinių vertybių. Tačiau kitos darbuotojo

vertybės taip pat yra svarbios ir veikia darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Vertybės yra tam tikros grupės moralinė nuostata – šiuo atveju organizacijos. Neatsižvelgiant kokios organizacijos vertybės yra, jos parodo organizacijos įvaizdį ir kryptingumą. Jei organizacijos vertybė yra pilna ir ji neatsižvelgia į darbuotojo poreikius, ši organizacija darbuotojų akimis būtų matoma kaip „išnaudojanti“.

Nemažai mokslininkų ir autorių, kurie nagrinėjo individo ir organizacijos atitikimą remiasi vertybių atitikimo požiūriu, kadangi jos būdingos tiek asmenims, tiek organizacijoms. Skirtingi mokslininkai iškelia vertybių svarbą organizacijose. Vertybių suderinamumas ne tik didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir jos tikslais, bet taip pat gerina bendravimą tarp darbuotojų ir vadovų (Rahn et al., 2020). Darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimo sąvokos yra ganėtinai panašios (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimo sąvokos.

Autorius, metai	Apibrėžimas
(O'Reilly, 1989)	Organizacijos kultūra padeda nustatyti, kaip žmogus tinka tam tikrai organizacijai. Organizacijos kultūros ir darbuotojo atitikimas gerina darbuotojo organizacinį įsipareigojimą.
(Kristof-Brown et al., 2005)	Vienas iš individo ir organizacijos atitikimo tipų, dažniausiai apibrėžiamas naudojant tokius terminus kaip vertybės, tikslai, klimatas, kultūrinis atitikimas.
(Dubauskas, 2006)	Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes ir normas ir jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas.
(Viningienė, 2012)	Įmonė skatina individą duodama tai, ko reikia norint patenkinti jo poreikius, o darbuotojas už tą gerovę atsilygina siekdamas bendrovės tikslų.
(Gulbovaitė & Vveinhardt, 2013)	Organizacijos darbuotojai sutinka su organizacijos vertybėmis, puoselėja ir brangina jas.

(Abbott et al., 2017)	Organizacijos vadovų ir darbuotojų vertybių suderinamumas pozityviai veikia darbuotojų efektyvumą, organizacinį įsipareigojimą.
(Rahn et al., 2020)	Darbuotojų vertybių sutapimas su organizacija gerina pasitikėjimo jausmą ir bendravimo kokybę.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Visi šie autoriai sutinka, kad organizacijos ir darbuotojų vertybių atitikimo įtaka labai svarbi. Kuo daugiau vertybių ir poreikių sutampa tarp organizacijos ir darbuotojo, tuo geriau jaučiasi pats darbuotojas, organizacija tampa efektyvesnė (Dubauskas, 2006; Gulbovaitė & Vveinhardt, 2013; O'Reilly, 1989). Tačiau kaip ir darbuotojas turi stengtis dėl bendro organizacijos tikslo, taip ir organizacija turi stengtis patenkinti darbuotojo poreikius (Viningienė, 2012). Jei nors viena pusė nesistengia patenkinti kitos pusės lūkesčių ir poreikių, ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos tampa bevertis – darbuotojas nėra motyvuotas dirbti ir siekti organizacijos bendrų tikslų, organizacija nesistengia tenkinti darbuotojo poreikių. Taip pat labai svarbu suvokti terminą – organizacinė kultūra.

Organizacinė kultūra, kaip sąvoka, buvo pradėta nagrinėti tik praeito amžiaus aštuntajame dešimtmetyje (Deal & Kennedy, 1982; Piereson, 1983). Šie autoriai jau tada įžvelgė organizacinės kultūros svarbą ir susiejo ją su organizacijos efektyvumu (Zohar & Hofmann, 2012). Nemažai mokslininkų nagrinėjo organizacinės kultūros svarbą ir ji toliau bus nagrinėjama, kaip aktuali šių dienų versle, kadangi nuo jos ne tik priklauso organizacijos efektyvumas, bet ir darbuotojo organizacinis įsipareigojimas, motyvacija. Tačiau nors ir nemažai mokslininkų aiškinosi organizacinės kultūros koncepciją, vieningą apibūdinimą būtų sunku rasti. Pavyzdžiui, (Verbeke et al., 1998) atliko tyrimą, kuriame suskaičiavo 54 skirtingus apibūdinimus literatūroje tarp 1960 ir 1993 metų. Tačiau šie skirtingi apibūdinimai atsiranda todėl, kad buvo nagrinėjami skirtingi sektoriai ir pasirenkami skirtingi metodai tyrimui atlikti. Tačiau, nors ir organizacinės kultūros apibūdinimai yra skirtingi, galima rasti tam tikrus bendrus ypatumus ir panašumus. Organizacijos kultūra – tai įmonei ir jos darbuotojams būdinga elgsena, mąstysena, kuri yra susiformavus darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka, išreikšta tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis (Ginevičius & Vaitkūnaite, 2006).

Kaip galime matyti, organizacinės kultūros pagrindas yra – vertybės. Vertybės plačiai nagrinėjamos daugelyje mokslininkų knygų ir turi daug apibūdinimų (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Vertybių sąvokos ir reikšmės literatūroje

Autoriaus, metai	Vertybių apibūdinimas
(Schwartz & Bilsky, 1987)	Vertybės yra sąvokos ar įsitikinimai apie pageidaujamas būsenas.
(Janušonis & Popovienė, 2000)	Vertybė – tai tęstinis tikėjimas savo veiklos ir siekių (idėjų, tikslų, veiksmų, rezultatų) teisingumu ir viršenybe kitos veiklos atžvilgiu, tapęs bendru (žmonių, daiktų, reiškinių) vertinimo kriterijumi.
(Kernaghan, 2003)	Išliekantys įsitikinimai, darantys poveikį pasirinkimams, kuriuos mes padarome tarp turimų priemonių ar tikslų.
(Staniulienė, 2010)	Vertybės – tai esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą. Vertybės atspindi žmogaus supratimą, kas yra teisinga, gera arba pageidautina.
(Pruskus, 2013)	Vertybės užtikrina esmines žmogaus ir visuomenės egzistencines garantijas. Šios garantijos tampa netarpišku ir svarbiausiu žmogaus veiklos stimulu ir reguliuotoju, dėl jų vyksta ir informacijos atranka, formuojasi socialiniai santykiai, bendravimo įpročiai.
(Maruping et al., 2019)	Vertybės organizacijoje teigiamai veikia komandos požiūri į tikslą ir jų aktyvumo lygį.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Vertybės literatūroje skirstomos į pagrindines 3 grupes: individo, organizacijos ir visuomenės. Mokslininkai (Rhoades & Eisenberger, 2002) sukūrė teoriją, kurioje yra teigiama, kad darbuotojai išlieka ištikimi organizacijai, kai jie jaučia organizacijos vertybes ir vertina jas. Taigi, organizacijos vertybės taip pat yra svarbus veiksnys, darantis poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta vieną ar kitą vertybę (vertybių visumą), tuo mažiau organizacijoje

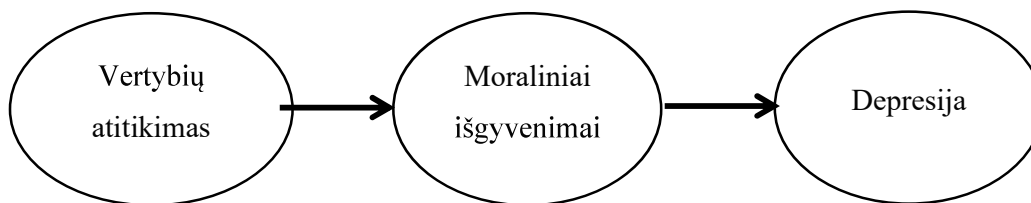
konfliktų (Šimanskienė, 2001). Vertybės organizacijose buvo tirtos įvairių mokslininkų ir patvirtina darbuotojų ir organizacijos vertybių sutapimo svarbą (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Vertybių sutapimo svarba įvairiuose tyrimuose

Autorius, metai	Tyrimo rezultatai.
(Lamiani et al., 2016)	Vertybių sutapimas yra svarbus veiksnys, kuris paveikia moralinius darbuotojų išgyvenimus.
(Siddiqui & Bisaria, 2018)	Aviakompanijos turi skirti dėmesį į darbuotojų poreikių ir vertybių įgyvendinimą ir sutapimą siekiant padidinti darbuotojo organizacinę įsipareigojimą.
(Chen et al., 2020)	Aviakompanijos turi skirti dėmesį į darbuotojo kultūrinės vertybės ir jų sutapimą su organizacija siekiant lojalesnio ir efektyvesnio darbuotojo.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Italijoje atlikto tyrimo duomenimis, vertybių nesutapimas tarp darbuotojų ir skirtingų medicinos sektoriaus organizacijų parodė tiesioginį poveikį moraliniams darbuotojų išgyvenimams. Buvo prieita prie išvados, kad moralinis išgyvenimas prisideda prie depresijos simptomų vystymosi tarp medicinos organizacijos darbuotojų, kurie suvokia vertybių neatitikimą savo darbo aplinkoje (žr. 2 pav.). Tai reiškia, kad vertybių atitikimas, turi netiesioginį poveikį bendrai darbuotojo savijautai, depresijos lygmeniui.



Šaltinis: Sudaryta (Lamiani et al., 2016)

2 pav. Vertybių atitikimo svarba darbuotojo psichologinei būklei.

Todėl medicinos sektoriuje veikiančios organizacijos turi atkreipti dėmesį į savo darbuotojų psichologinę būseną ir vertybes. Nors darbo metu nebuvo įrodyta, kad vertybių atitikimas turi

tiesioginį poveikį depresijos išsivystymui, tačiau buvo rastas tiesioginis poveikis moraliniams išgyvenimams, kurie tiesiogiai daro poveikį depresijos lygiui, kurį jaučia darbuotojas (Lamiani et al., 2016).

Aviacijoje vertybių atitikimo svarba neseniai buvo tiriama Bahreino oro linijų bendrovėje. Ši organizacija, tyrimo metu, turėjo daug skirtingų tautybių darbuotojų. Šiuo darbu buvo stengiamasi nustatyti, ar organizacinė kultūra ir vertybių sutapimas turi poveikį darbuotojų pasitenkinimo lygmeniui aviakompanijoje. Kadangi tiriamojoje organizacijoje dirbo skirtingų tautybių darbuotojai, buvo įdomu sužinoti, ar tautybių ir vertybių skirtumai yra aktualūs. 310 oro linijos darbuotojų dalyvavo tyrime. 15,2 % apklausoje dalyvavusių respondentų buvo kilę iš Afrikos, 42,6 % iš Azijos ir 28,4 % iš Europos. Šis tyrimas patvirtino, kad kultūrinių vertybių suderinamumas paveikia darbuotojų pasitenkinimą aviacijos organizacija. Darbe buvo prieita prie išvados, kad aviakompanijos turi suprasti darbuotojų kultūrinius skirtumus ir poreikius siekiant didinti jų pasitenkinimo lygį organizacijoje. Oro linijos gali išlaikyti darbuotojų lojalumą patenkindamos jų kultūrinės vertybes ir teikdamos įvairiapusišką palaikymą, o tai, savo ruožtu, pagerins darbuotojų teikiamą naudą organizacijai (Chen et al., 2020).

Indijoje atliktos literatūros analizės metu buvo nustatyta, kad aviacijos organizacijos privalo atkreipti dėmesį į darbuotojo vertybes. Didžioji dalis nepasitenkinimo darbe yra susijusi su aiškiu vertybių neatitikimu. Tada yra dalis darbuotojų, kurie jaučia, kad jų pastangos nėra gerai pripažintos ir apdovanotos. Organizacijos turi rasti balansą tarp darbuotojo darbo ir gyvenimo, tinkamo mokymo, atlygio ir kitų dalykų, jei nori, kad darbuotojo organizacinis įsipareigojimas išliktų aukštas (Siddiqui & Bisaria, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra svarbus elementas, formuojantis organizacinį įsipareigojimą. Organizacinė kultūra ne tik formuoja organizacijos vertybes, bet ir keičia ir formuoja darbuotojus, dirbančius organizacijoje. Padidintas organizacinis įsipareigojimas tarp darbuotojų yra kaip varomoji organizacinės kultūros jėga. Teigiama organizacinė kultūra sukuria priklausomybės jausmą tarp darbuotojų, todėl jie jaučiasi labiau patenkinti, ištikimi ir produktyvūs. Atlikti užsienio tyrimai parodė vertybių sutapimo ir organizacinės kultūros svarbą tarp aviacijos organizacijų ir darbuotojų. Tyrimai patvirtino, kad organizacijos privalo skirti daugiau dėmesio darbuotojų vertybėms ir poreikiams, norėdamos padidinti darbuotojų lojalumą ir organizacinį įsipareigojimą.

1.5. Organizacinio įsipareigojimo dimensija

Patvirtinome, kad organizacinį įsipareigojimą veikia daug veiksnių, tokių kaip kultūra organizacijoje, bendros vertybės tarp darbuotojo ir organizacijos, organizacijos ir darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai. Mokslininkai sutaria, kad kai personalo organizacinis įsipareigojimas yra

aukštas tarp darbuotojų, darbuotojų kaita būna maža (Culpepper, 2011; Kırmızı & Deniz, 2009). Organizacinis įsipareigojimas mokslininkų yra apibrėžiamas skirtingai, tačiau visi sutaria, kad jis yra svarbus veiksnys siekiant išsaugoti darbuotoją. (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo apibrėžtys

Autorius, metai	Apibrėžtis
(Allen & Meyer, 1996)	Psichologinis ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos, dėl kurios mažiau tikėtina, kad darbuotojas norės išeiti savo noru.
(Stander & Rothmann, 2008)	Įsipareigojęs darbuotojas susitapatina su organizacija, aukojasi jai asmeniškai, viršija įprastus lūkesčius, dirba nesavanaudiškai ir prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo.
(Begraim, 2010)	Autorius apibrėžia organizacinį įsipareigojimą kaip įsipareigojimą, jaučiamą darbuotojo siekiančio likti organizacijoje.
(Nikpour, 2017)	Organizacinis įsipareigojimas – tam tikras laipsnis, apibrėžiantis darbuotojo organizacijos pripažinimą ir dalyvavimą organizacijos veikloje.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Naudojantis (Allen & Meyer, 1996) organizacinio įsipareigojimo modeliu, galima pastebėti tris veiksmų grupes, veikiančias organizacinį įsipareigojimą: tęstinis, emocinis, normatyvinis įsipareigojimas. Šie trys tipai skirtingai veikia darbuotojo organizacinį įsipareigojimą (Savanavičienė & Stankevičiūtė, 2014):

- Normatyvinis įsipareigojimas – apibūdina darbuotojo pareigos jausmą likti organizacijoje.
- Tęstinis įsipareigojimas – apibūdina darbuotojo supratimą apie kainą, susijusią su išėjimu iš organizacijos.
- Emocinis įsipareigojimas – apibūdina darbuotojo emocinį prisirišimą ir įsitraukimą prie organizacijos.

Normatyvinis įsipareigojimas paaiškina darbuotojo pareigos jausmą likti organizacijoje. Darbuotojai puoselėja organizacijos tikslus ir vertybės iki tokio lygio, kad jie tampa įsipareigoję organizacijai, nes mano, kad tai vienintelis teisingas ir moralus dalykas (González & Guillén, 2008). Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai vystosi remdamasis spaudimu, kurį darbuotojas jaučia ankstyvuojų socializacijos metu būdamas naujoku organizacijoje (Roodt, 2004). Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai taip pat gali atsirasti tada, kai darbuotojai gauna tam tikrą naudą iš organizacijos anksčiau laiko. Pavyzdžiui, orlaivio techninės priežiūros specialistas, norėdamas dirbti prie tam tikro tipo orlaivio, privalo būti baigęs būtent to tipo orlaivio mokymus. Organizacija sumokėdama ar išsiųsdama specialistą į tuos mokymus, savotiškai „prisiriša“ darbuotoją, kadangi jo normatyvinis įsipareigojimas auga. Dažnu atveju organizacijos taip pat apsidraudžia, kad jei specialistas paliks organizaciją per tam tikrą laikotarpį, jam reikės grąžinti pinigus už tuos mokymus.

Tęstinis įsipareigojimas yra panašus į normatyvinį ir gali būti apibūdintas kaip darbuotojo jausmas likti organizacijoje, nes jie privalo tai padaryti (Chen & Sun, 2009). Šis įsipareigojimo tipas skiriasi tuo, kad darbuotojas dažniausiai organizacijoje lieka todėl, kad neturi kito pasirinkimo ar negali sau to leisti. Kaip realų pavyzdį galima paimti Palangos oro uosto darbuotojus. Jie dirbdami oro uoste ir nenorėdami prarasti darbo aviacijos sektoriuje neturi kito pasirinkimo, kadangi didieji oro uostai yra per toli. Jei darbuotojas praleido daug laiko dirbdamas Palangos oro uoste, jis bijo prarasti darbą ar svarstyti apie išėjimą, kadangi visos jo žinios ir sukauptos pažintys yra aviacijos sektoriuje, dėl to jis mano, kad jam būtų sunku adaptuotis kitose darbo sektoriuose.

Emocinis įsipareigojimas, vertinant kaip organizacinio įsipareigojimo veiksnį, yra pats naudingiausias tipas iš visų trijų (Allen & Meyer, 1990). Jis ir apibūdina darbuotojo psichologines vertybes, motyvacijos veiksnius. Emociškai įsipareigoję darbuotojai pasižymi didesne motyvacija, darbo efektyvumu, lyginant su darbuotojais, kuriems būdingas tęstinis ar normatyvinis įsipareigojimas. Jie dirba organizacijoje, todėl, kad jiems tai patinka ir jie to nori, o ne dėl to, kad nėra geresnio pasirinkimo.

Aviacijos sektoriuje organizacinio įsipareigojimo tyrimai buvo atlikti, tačiau negausiai. Lietuvos aviacijos sektoriuje panašios tematikos tyrimų nebuvo atlikta, tai prieš siekiant pagerinti Lietuvos aviacijos specialistų organizacinį įsipareigojimą, aktualu apžvelgti užsienyje atliktus tyrimus (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo tyrimai aviacijos sektoriuje

Autorius, metai	Tyrimo rezultatai
-----------------	-------------------

(Chen, 2006)	Apklausos metu nustatyta, kad organizacinis įsipareigojimas lemia mintis apie darbo pakeitimą.
(Iqbal, 2012)	Tyrimo metu įrodytas stiprus teigiamas ryšys tarp pasitenkinimu darbu ir organizaciniu įsipareigojimu.
(Yanginlar & Karacan, 2018)	Tyrimo metu nustatyta, kad skrydžių įgulos nerimo lygis yra žemas, kai organizacinis įsipareigojimas yra aukštas.
(Satardien et al., 2019)	Tyrimas įrodė, kad organizacinis įsipareigojimas yra pagrįstas prielaida, kad asmenys, kurie susitapatina su organizacija ir tvirtai tiki jos tikslais, darys kuo daugiau organizacijos vardu ir norės joje išlikti.
(Li et al., 2021)	Sukurtas modelis parodė, kad organizacinis įsipareigojimas aviacijos organizacijoje veikia ne tik organizacinę kultūrą, bet ir organizacijos saugą.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

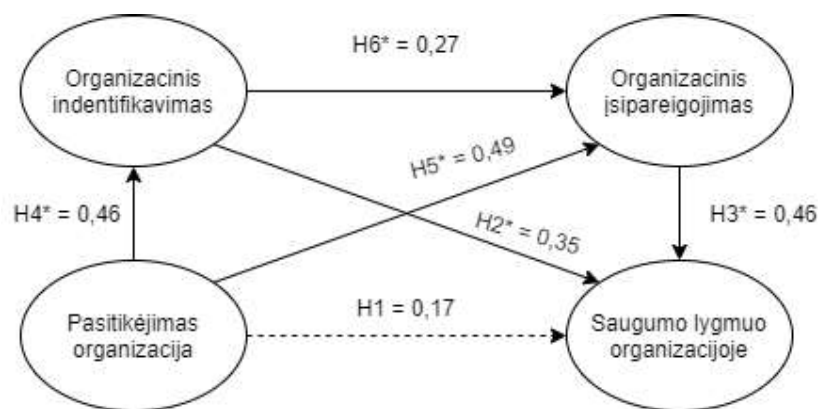
2006 metais Taivane buvo atlikta apklausa vienoje iš vietinių oro linijų. Tyrimas buvo atliekamas norint nustatyti organizacinio įsipareigojimo, darbo pasitenkinimo poveikį skrydžių palydovų kaitai. 156 respondentai pateikė savo atsakymus. Tyrimo metu organizaciniam įsipareigojimui nustatyti buvo naudojamas 20 teiginių klausimynas (Mowday et al., 1979). Tyrimas parodė, kad Cronbacho alfa gavosi virš 0,7, kas parodo aukštą duomenų patikimumą. Tyrimo rezultatai – organizacinis įsipareigojimas (normatyvinis, emocinis, tęstinis) yra labai svarbus veiksnys, turintis poveikį skrydžių palydovų kaitos klausimu. Didesnis neigiamas skaičius rodo didesnę neigiamą poveikį ketinimui pakeisti darbovietę. Didžiausią poveikį šiai skrydžių palydovų kaitos problemai turėjo tęstinis (-1,58) ir normatyvinis įsipareigojimas (-1,22) (Chen, 2006). Galime padaryti tyrimo išvadą, kad organizacinis įsipareigojimas yra gana stiprus veiksnys, kuris lemia ketinimus palikti darbovietę.

Kitas tyrimas parodantis organizacinio įsipareigojimo svarbą aviacijoje, buvo atliktas 2018 metais Turkijoje (Yanginlar & Karacan, 2018). Aviacijoje vyraujant aukštam streso lygiui, tyrimu siekta nustatyti, ar organizacinio įsipareigojimo tipai turi kokį nors poveikį nerimo ir streso lygmeniui

tarp skrydžių palydovų. 130 palydovų buvo paprašyti įvertinti organizacinio įsipareigojimo teiginius pagal Likerto skalę. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas 11 klausimų turintis sutrumpintas klausimynas, kur 4 klausimai aprašė emocinį įsipareigojimą, 4 testinį ir 3 normatyvinį. Tyrimo metu gauti rezultatai nurodo, kad darbuotojo streso lygis yra tiesiogiai susijęs su testinio ir emocinio įsipareigojimo lygiu ir negatyviai veikia darbuotojo norą dirbti organizacijoje (Yanginlar & Karacan, 2018). Taigi, pagal šio tyrimo duomenis, galime daryti išvadą, kad tiek aukštas emocinis, tiek aukštas testinis įsipareigojimas pozityviai veikia darbuotojo norą pasilikti organizacijoje.

2019 m. paskelbtas tyrimas patvirtino organizacinio įsipareigojimo teoriją aviacijoje (Meyer & Allen, 1997). Tyrimas buvo atliekamas 3 šalyse – Turkijoje, Šiaurės Afrikoje ir Čekijoje. Buvo apklausti 240 aviacijos įstaigose dirbantys specialistai. Tyrimas nustatė reikšmingą koreliaciją tarp suvokiamos organizacinės paramos, organizacinio įsipareigojimo ir ketinimo pakeisti darbą. Linijinė regresija parodė, kad organizacinis įsipareigojimas yra reikšmingas veiksnys siekiant nustatyti ketinimus pakeisti darbą (Satardien et al., 2019). Šis tyrimas parodė reikšmingą sąsają su mokslininkų (Meyer & Allen, 1997) teorijomis aviacijos sektoriuje ir tik dar labiau patvirtino organizacinio įsipareigojimo svarbą aviacijos sektoriuje. Taip pat darbe įrodyta, kad aviacijos darbuotojų ketinimus palikti darbą neigiamai veikia organizacinis įsipareigojimas.

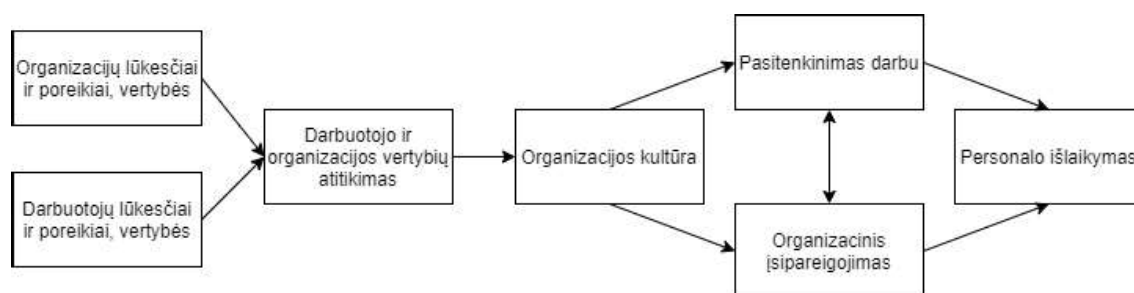
Naujausias 2021 metų tyrimas parodė organizacinio įsipareigojimo svarbą aviacijos organizacijoje. Jis ne tik tiesiogiai veikia organizacijos kultūrą, bet ir saugumą organizacijoje (Li et al., 2021). Tyrimas buvo atliekamas Kinijoje tarp orlaivių pilotų. Viena iš tyrimo hipotezių (H3) buvo nustatyti ryšį tarp pilotų organizacinio įsipareigojimo ir saugumo lygmens organizacijoje. Ši hipotezė buvo patvirtina, kadangi turėjo reikšmingą ir ganėtinai stiprią koreliaciją ($\beta = 0,460$, $p < 0,001$). Taip pat buvo patvirtina hipotezė (H5), kad pasitikėjimas organizaciją kyla, esant aukštesniam organizaciniam įsipareigojimui ($\beta = 0,494$, $p < 0,001$). Darbe buvo sukurtas modelis, rodantis ryšius tarp organizacinio įsipareigojimo, saugumo ir pasitikėjimo organizacija (žr. 3 pav.). Straipsnyje padarytos išvados, kad aviacijos organizacijos gali pasiekti naujas aukštumas tik tada, jei jos skirs didesnę dėmesį organizaciniam įsipareigojimui (Li et al., 2021). Taip pat, žinant, kad aviacijos saugumui labai svarbus žmogiškasis veiksnys, organizacijos turi atsižvelgti į savo darbuotojų psichologinę būklę, emocijas. Taigi organizacinis įsipareigojimas ne tik svarbus aviacijos sektoriuje išsaugant darbuotoją, bet ir paveikia vienos iš didžiausių transporto rūšių pasaulyje saugumą. Šis tyrimas tik dar labiau parodė, kad reikalingi tolimesni tyrimai nagrinėjantys organizacinio įsipareigojimo problematiką aviacijos sektoriuje.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal (Li et al., 2021).

3 pav. Organizacinio įsipareigojimo poveikis pasitikėjimui aviacijos organizacijai ir saugumui

Pagal visus išanalizuotus pasaulio tyrimus aviacijos sektoriuje, galime sudaryti modelį, nurodantį kaip skirtingi veiksniai paveikia organizaciją (žr. 4 pav.). Modelis formuojamas pradedant derinant organizacijų ir darbuotojų poreikius, lūkesčius ir vertybes. Tada, priklausomai nuo vertybių atitikimo įtakos, formuojasi organizacijos kultūra. Jei organizacijoje atsiranda vertybių neatitikimas – organizacijos kultūra nebus pilnavertė, kas vėliau turės poveikį tiek darbo pasitenkinimui, tiek organizaciniam įsipareigojimui (Iqbal, 2012). Taip pat įrodyta, kad yra teigiamas stiprus ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo ir personalo išlaikymo (Satardien et al., 2019). Taip pat galime pamatyti, kad organizacijos ir asmens vertybių atitikimas yra pagrindinis organizacijos veiklos pamatas. Jei tarp darbuotojo ir organizacijos nėra pilnaverčio vertybių atitikimo, organizacijos vykdoma veikla nebus efektyvi, taip pat bus ganėtinai sunku išlaikyti darbuotojus, kadangi vertybių atitikimas veikia ne tik organizacijos kultūrą, bet ir pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą (žr. 4 pav.). Taip pat galime teigti, kad aviacijos sektoriaus organizacijos veikla taip pat bus ne tik neefektyvi, bet ir nesaugi, dėl to, jos išsilaikymas aviacijos rinkoje bus kvestionuojamas (Li et al., 2021).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

4 pav. Organizacijos veiklai įtaką darančių veiksnių modelis

Taigi išanalizavus mokslinę literatūrą, įvertinus analizių rezultatus, galima daryti išvadą, kad organizacinis įsipareigojimas yra svarbus veiksnys aviacijos sektoriuje, kuris paveikia ne tik darbuotojų ketinimus likti organizacijoje, bet ir jų psichologinę būklę, streso lygį ir saugumo standartus aviacijoje. Visi 3 organizacinio tipai parodė tam tikrą įtaką darbuotojų kaitos problemai. Teoriškai šiuo skyriumi buvo įrodyta, kad norint sumažinti aviacijos specialistų kaitą organizacijoje yra svarbu, kad organizacijos suvoktų organizacinio įsipareigojimo svarbą. Tačiau Lietuvos aviacijos sektoriuje dar nebuvo nagrinėjamas organizacinio įsipareigojimo klausimas. Taigi reikalingas tyrimas, vertinantis vertybių atitikimo poveikį organizaciniam įsipareigojimui ir organizacinio įsipareigojimo poveikį aviacijos specialistų išlaikymui Lietuvoje.

1.6. Organizacinis įsipareigojimas aviacijos sektoriaus organizacijose

Didėjant aviacijos, kaip visuomeninio transporto, įtakai atsiranda vis daugiau ir daugiau oro linijų. Kitos įmonės plečiasi, didėja orlaivių gamyba ir parkai. Pasaulinė organizacija, atliekanti aviacijos rinkos apžvalgas, sprendžianti klausimus susijusius su skrydžiu saugumu, tarptautiniais standartais – Tarptautinė oro transporto asociacija (angl. IATA).

Kasmet IATA pateikia metinę aviacijos rinkos apžvalgą. Remiantis jų pateikta 2019 metų aviacijos rinkos analize, galima pamatyti, kad oro transportas tampa vis labiau prieinamesnis ir populiariesnis transporto būdas. 2018 metais oro vežėjai pasaulyje atidarė daugiau nei 1 300 naujų maršrutų, lyginant su 2017 metais, į oro uostus, kurie dar nebuvo naudojami anksčiau. Taip pat didėjo ir keleivių paklausa, renkantis oro transportą. Visi šie ir kiti ataskaitoje pateikti veiksniai padarė 2018 metus pačiais pelningiausiais aviacijos rinkoje. (Juniac, 2019).

Aviacijos sektoriui kryptingai augant, aviacijos personalas taip pat turi sąlyginai didėti. ICAO skaičiavimais, vien komercinių pilotų poreikis po 20 metų išaugs beveik dvigubai nuo 2017 metų. Daugiausiai naujų pilotų prireiks Jungtinėms Amerikos Valstijoms, Kinijai ir Indijai. Kalbant apie oro navigacijos įmonių darbuotojus, jų poreikis buvo apskaičiuojamas atsižvelgiant į tai, kad technologijos vis labiau perima navigacijos darbą. Tačiau šių darbuotojų iki 2037 metų paskaičiuota, kad taip pat reikės dvigubo kiekio.

Pasinaudojus ICAO atliktais skaičiavimais, nustatyta, kad ateityje reikės visų sričių aviacijos specialistų. Remiantis paskelbta apklausa, aviacijos sektorius kenčia nuo didžiausio darbuotojų kaitos skaičiaus lyginant su kitais sektoriais – tai yra maždaug 22 % procentai (Efthymiou et al., 2021). Šis skaičius augo maždaug 8 % nuo 2011 metų. Tuo tarpu atlikta apklausa (Kiernan, 2018) parodė, kad pilotų kaita organizacijose buvo maždaug 46 % ir organizacijai maždaug kainavo apie 17 tūkst. Amerikos valstijos dolerių už 1 prarastą pilotą. Aviacijos specialisto praradimas organizacijai yra ganėtinai brangus dalykas ne vien finansiniais kaštais, bet ir tuo, kad aviacijos sektoriuje dirbantys geri specialistai sunkiai surandami. Paruošti aviacijos specialistą kainuoja daug laiko ir pinigų. Todėl

aviacijos organizacijoms prioritetas būtų stengtis išsaugoti darbuotoją. Tačiau nors buvo atlikti šie skaičiavimai ir apklausos, šiuose darbuose daugiau nebuvo gilinamasi į šią problemą.

Artimųjų rytų šalyse atliktas tyrimas parodė, kad saugumo rodiklių gerinimas prisideda ne vien prie klaidų ir avarinių situacijų mažinimo, bet tiesiogiai paveikia ekonominius rodiklius ir svariai prisideda prie šalies ekonominio vystymosi (Ghahremani, 2020). Darbuotojų kaita ir organizacinio įsipareigojimo problematika buvo plačiai ištirta kitose sektoriuose (Azeem & Akhtar, 2014; Marmaitė, 2014; Samina et al., 2010). Nors sektoriai ir skirtingi, visur akcentuojama organizacinio įsipareigojimo svarba darbuotojo kaitos klausimu. Darbuotojų kaita aviacijos įmonėse paveikia ne vien paslaugos kokybę, bet ir keleivių pasitenkinimą ir saugumą. (Latorella & Prabhu, 2000).

Vienas plačiausių organizacinio įsipareigojimo tyrimu aviacijos sektoriuje buvo atliktas 2019 metais Pietų Afrikos Respublikoje (Satardien et al., 2019). Šis tyrimas vertino ne tik organizacinio įsipareigojimo lygmenį aviacijos sektoriuje, bet ir jo įtaką aviacijos darbuotojų ketinimams palikti darbovietę. Tyrimas pirmiausia parodė svarbų ir teigiamą ryšį tarp organizacinės kultūros ir organizacinio įsipareigojimo. Taip pat įrodyta, kad darbuotojai, kurie jaučia aukštą organizacinės paramos ir organizacinio įsipareigojimo lygį, atsilygins savo organizacijai stipriu atsidavimu ir toliau ugdydys lojalumo ir pareigos jausmą. Aviacijos darbuotojas tai pat stengsis padėti organizacijai siekti jos užsibrėžtų tikslų ir uždavinių. Tačiau darbe, kaip viena iš problemų, yra minima organizacinio įsipareigojimo vertinimo aviacijos sektoriuje trūkumas. Tyrimuose įrodyta (Efthymiou et al., 2021; Nahar et al., 2017), kad aviacijos sektoriuje vyrauja aukštas darbuotojų kaitos lygmuo. Tačiau, kadangi šis sektorius yra specifinis ir ne toks platus, organizacinio įsipareigojimo vertinimo tyrimų nėra daug. Todėl yra svarbu išanalizuoti organizacinio įsipareigojimo problematiką aviacijos sektoriuje Lietuvoje ir pasinaudojus kitų tyrimų medžiaga sukurti organizacinį įsipareigojimą stiprinantį modelį siekiant sumažinti darbuotojų kaitą aviacijos sektoriuje.

Vykdamas literatūros analizę nebuvo rasta Lietuvos aviacijos sektoriaus organizacinio įsipareigojimo problematikos tyrimo. Taip pat pastaraisiais metais nebuvo nagrinėjama vertybių atitikimo svarba aviacijos sektoriuje Lietuvoje. Tai reiškia, kad kitame skyriuje atliekamas tyrimas bus unikalus tuo, kad bus tiriama sritis, kuri Lietuvoje nebuvo tirta. Tai suteiks ne tik žinių apie aviacijos sektorių Lietuvoje, bet ir atskleis aviacijos specialistų nuomonę apie organizacinį įsipareigojimą, vertybių atitikimą. Taip pat atlikus tyrimą bus galima nustatyti darbuotojų ketinimus palikti organizacijas, palyginti jas su užsienio tyrimais ir pagal gautus rezultatus nustatyti ar darbuotojų kaitos problematika yra aktuali tarp Lietuvos aviacijos specialistų.

Apibendrinus, norint veiksmingai valdyti darbuotojus, organizacijos turi suvokti organizacinio įsipareigojimo problematiką, nes jis sudaro poveikį darbuotojų kaitai. Taigi nustatant veiksnius, kurie galėtų padėti organizacijoms išlaikyti darbuotojus, taip pat būtų padedama gerinanti darbuotojų darbo

kokybės standartus, darbuotojų gerovę ir organizacijos produktyvumą. Panaudojus kiekybinio tyrimo metodą – apklausą, būtų galima nustatyti Lietuvos aviacijos sektoriuje dirbančių specialistų organizacinio įsipareigojimo lygį, silpniausius veiksnius.

2. Lietuvos aviacijos sektoriaus darbuotojų ir organizacijų vertybių atitikimo įtakos darbuotojų kaitai tyrimo metodika

2.1. Tyrimo metodika

Šioje darbo dalyje aprašyti pasirinkti tyrimo metodai, tyrimo eiga, pateikiami ir paaiškinami tyrimo rezultatai, analizuojami surinkti duomenys. Aviacijos specialistų vertybių atitikimui ir organizaciniam įsipareigojimui matuoti buvo pasirinktas metodas – anketinė apklausa. Atliekant kiekybinį tyrimą (anketinę apklausą) analizuota, koks yra aviacijos darbuotojų įsipareigojimo lygis ir kaip jį paveikia vertybių atitikimas su organizacija. Taip pat anketinėje apklausoje analizuojama, ar organizacinis įsipareigojimas turi poveikį ketinimams pakeisti darbo vietą.

Tyrimo procedūra. Aviacijos sektorius yra pastoviai besikeičiantis ir ganėtinai sudėtingas. Aviacijos specialistams keliama reikalavimai yra aukšti, todėl norint tapti geru specialistu reikia turėti motyvacijos ir ryžto. Tačiau norint motyvuoti ir išlaikyti aviacijos darbuotojus, reikia nepamiršti vertybių atitikimo svarbos. Vertybių yra ganėtinai daug, tačiau išskiriami pagrindiniai 6 vertybių tipai (Gulbovaitė & Vveinhardt, 2012):

- Ekonominės
- Fizinės
- Dorovinės
- Socialinės
- Dvasinės
- Profesinės

Vertybių atitikimą galima matuoti vertinant jas netiesiogiai, t. y. vertinant darbuotojo asmeninių vertybių suvokimą ir lyginant su darbuotojo požiūriu į organizacijos vertybes. Kalbant apie vertybes bendru kontekstu, išskiriamos 3 didelės vertybių sistemos: visuomenės, organizacijos ir asmeninės (Vveinhardt, 2009). Visos šios trys sistemos veikia individą ir organizacijos veiklą. Asmeninės vertybės priklauso nuo individo ir jo požiūriu. Todėl skirtingai nei organizacijos ir visuomenės vertybių sistemos, asmeninės vertybės labai skiriasi priklausomai nuo kiekvieno individo.

Organizacinės vertybių sistemos svarba aviacijos sektoriuje. Aviacijos sektorius yra kompleksiškas. Visos organizacijos veikiančios jame yra stipriai reguliuojamos ir turi atitikti

tarptautinius standartus. Tai pat, norint sėkmingai veikti šioje srityje, svarbus organizacijos įvaizdis. Organizacinė kultūra taip pat svarbus veiksnys aviacijos organizacijoje (Rawashdeh et al., 2015). Atlikto tyrimo duomenimis, organizacijos kultūra turi svarbų poveikį aviacijos darbuotojo darbo pasitenkinimui. Buvo išskiriamos tokios vertybės kaip draugiškumas, komunikabilumas, pasitikėjimas. Visos šios vertybės yra socialinės ir jos svarbios bet kurio sektoriaus organizacijai. Tačiau darbo autoriai išskyrė ir aviacijos sektoriui specifinių vertybių svarbą – saugi ir tvarkinga darbo aplinka, žmonių mokymų svarba, darbuotojų suderinamumo svarba. Šie veiksniai užtikrina aukštą darbuotojų pasitenkinimą ir gerina organizacinės kultūros jausmą. Visos šios specifinės vertybės ir jų svarba aktualizuojamos kuriant sėkmingos aviacijos organizacijos įvaizdį. Šios vertybės tiesiogiai paveikia ir saugumą, kuris yra esminis lyderiaujančios aviacijos organizacijos bruožas (Harris & Stanton, 2010; Li et al., 2021).

Asmeninės aviacijos darbuotojų vertybės. Aviacijos darbuotojai yra profesionalai, kurie pasižymi tokiomis savybėmis kaip kompetencija, disciplina, atsakomybė (Gorbachev et al., 2019). Aviacijos organizacijos privalo suvokti, kad privalo patenkinti savo darbuotojų specifinius poreikius norėdamos juos išlaikyti. Įdomu tai, kad nėra aiškiai aviacijos darbuotojo asmeninių vertybių išskiriančio tyrimo, dėl to, naudojantis dokumentų analize, reikia iškelti prielaidas. Viena iš svarbesnių asmeninių vertybių – tobulėjimo ir savirealizacijos vertybės (Lobanova & Apanavičius, 2020). Jos aviacijos darbuotojui yra labai svarbios siekiant išsilaikyti jį organizacijoje. Jos taip pat suteikia darbuotojui daugiau laisvės, kadangi jo kompetencijos auga – todėl turėtų augti ir finansinis atlygis. Tai yra viena iš svarbiausių ekonominių vertybių dalių, kuri turi didžiausią vertybių atitikimo įtaką tarp darbuotojo ir organizacijos (Gulbovaitė & Vveinhardt, 2015).

Visuomenės vertybių sistema aviacijoje nėra labai reikšminga, kadangi aviacijos reikšmė nėra tokia aktuali visuomeninėje veikloje. Taigi visos visuomenės vertybės yra bendrinės ir gali būti priskirtos daugeliui sektorių. Galima būtų išskirti kelias aviacijos sektoriuje vyraujančias visuomenines vertybes: saugumas, prestižas, rūpestis klientais, atsakomybė.

Ryšiai tarp organizacijos ir individo vertybių atitikimo ir skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų. 2019 metais atliktame tyrime buvo užsimenama apie vertybių poveikio svarbą organizaciniam įsipareigojimui ir pasitenkinimui darbu aviacijos sektoriuje (Satardien et al., 2019). Tačiau atliktas tyrimas buvo smulkus, neanalizavo tiesioginio ryšio tarp organizacinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo ir jo svarbos aviacijos sektoriuje. Mokslininkai (Lawrence & Lawrence, 2010) palaiko teiginį, kad asmeninių ir organizacinių vertybių sutapimas daro poveikį karjeros sėkmei, organizacinio įsipareigojimo lygmeniui, pasitenkinimui darbu ir neigiamai veikia darbuotojų kaitą. Lietuvoje 2017 metais buvo atliktas tyrimas vertinantis profesinės karo tarnybos kareivių ir Lietuvos

kariuomenės vertybių atitikimo įtaką organizaciniam įsipareigojimui (Kareckas, 2017). Darbe autorius įrodė, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp skirtingų vertybių ir organizacinio įsipareigojimo tipų.

Visas modelio pagrindas – vertybės. Autorius darbe orientavosi į vertybių stiprinimo aspektą, kuris stiprintų karių organizacinį įsipareigojimą. Taigi remiantis jau paminėtų tyrimų (Chen et al., 2020; Kareckas, 2017; Siddiqui & Bisaria, 2018) rezultatais ir grindžiant prielaida, kad mokslininkai jau įrodė vertybių atitikimo įtaką organizaciniam įsipareigojimui, šiame darbe iškeltos hipotezės – H1, H2, H3. Šios hipotezės bus skirtos patvirtinti faktui, kad vertybių atitikimas yra svarbus veiksnys, lemiantis organizacinį įsipareigojimą Lietuvos aviacijos sektoriuje, kadangi tokio tipo tyrimų aviacijos sektoriuje Lietuvoje nėra.

Ryšiai tarp skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų. Organizacinio įsipareigojimo komponentų ir jų sąveikos svarba Lietuvoje buvo tiriama 2015 metais (Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Autorė savo disertacijoje įrodė, kad atskiri organizacinio įsipareigojimo tipai tarpusavyje koreliuoja. Taip pat darbe įrodyta, kad šių tipų sąjungos taip pat sukuria didesnę poveikį darbuotojų ketinimams palikti organizaciją, moraliniams išgyvenimams ir panašiai. Tačiau šio modelio pradininkai (Allen & Meyer, 1996) siūlo, kad norint įvertinti organizacinio įsipareigojimo lygmenį tarp darbuotojų, svarbu įsipareigojimo tipus laikyti kaip atskirus komponentus, kadangi darbuotojas gali jausti juos skirtingais laipsniais. Todėl remiantis (Genevičiūtė-Janonienė, 2015) disertacija, magistro darbe bus nagrinėjamos tik skirtingų organizacinio įsipareigojimo komponentų sąveikos. Buvo iškeltos hipotezės H4, H5, H6, kurios skirtos įvertinti organizacinio įsipareigojimo komponentų tarpusavio ryšius ir parodyti organizacinio įsipareigojimo stiprumą modelyje.

Ryšiai tarp skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų ir ketinimo palikti organizaciją. Užsienio mokslininkų aviacijos sektoriuje atliktuose tyrimuose nagrinėjamas organizacinio įsipareigojimo poveikis ketinimams palikti darbą (Chen, 2006; Satardien et al., 2019). 2006 metais Kinijoje atliktas tyrimas įvertino visus 3 organizacinio įsipareigojimo tipus ketinimams palikti organizaciją ir nustatė, kad tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimai lemia darbuotojų kaitą (Chen, 2006). Tačiau šis tyrimas turi nemažai problemų. Visų pirma – tyrimas atliekamas tik tarp vienos organizacijos stiuardesių. Tai riboja ne tik atsakymų sklaidos įvairovę, bet ir neišryškina sektoriuje vyraujančių problemų, kadangi apklausa atliekama tik viename organizacijos skyriuje. Visų antra, nors ir buvo įvertinti atskiri ryšiai tarp organizacinio įsipareigojimo tipų ir ketinimų palikti organizaciją, nebuvo atliktas tyrimas, vertinantis dviejų skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų poveikio ketinimams palikti įmonę. Todėl remiantis šiuo tyrimu buvo iškeltos hipotezės H7, H8 ir H9, kuriomis bus įvertinama skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų poveikis ketinimams palikti organizaciją. Tyrime šiomis hipotezėmis bus siekiama įrodyti, kad organizacinio įsipareigojimo tipai neigiamai veikia ketinimus palikti organizaciją, t. y. mažina darbuotojų norą palikti organizaciją.

Vertybių atitikimo įtaka ketinimui palikti organizaciją. (Gormley, 2011) savo darbe norėjo išsiaiškinti kas veikia medicinos slaugos darbuotojų ketinimus palikti darbą. Viena iš svarių priežasčių autorius tyrime išgrynino vertybių atitikimą tarp darbuotojų ir vadovų. Iškeltos išvados parodė, kad vertybių atitikimas turi tiesioginį poveikį darbuotojo ketinimams palikti organizaciją. Todėl darbe iškelta hipotezė H10. Ši hipotezė bus naudojama įrodant tiesioginę vertybių atitikimo įtaką aviacijos darbuotojų ketinimams palikti organizaciją. Jeigu ši vertė neigiama – tai rodys vertybių atitikimo svarbą darbuotojams ir jų lojalumui organizacijai.

2.2. Tyrimo strategija

Darbe analizuotų mokslinių darbų, tyrimų ir dokumentų prielaidomis patvirtini buvo atliktas kiekybinis tyrimas – internetinė apklausa.

Tyrimo tikslas – atskleisti aviacijos sektoriuje dirbančio individo ir organizacijos vertybių atitikimą, įvertinti organizacinį įsipareigojimą sektoriuje ir kaip jis veikia ketinimus palikti organizaciją.

Kiekybinio tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti vertybių atitikimo įtaką organizaciniam įsipareigojimui ir jo tipams.
2. Nustatyti, kuris iš organizacinio įsipareigojimo tipų (emocinis, normatyvinis, tėstinis) labiausiai turi poveikį aviacijos darbuotojams.
3. Ištirti aviacijos darbuotojų ketinimų pasilikti organizacijoje lygmenį.
4. Įrodyti aviacijos darbuotojų ketinimų likti organizacijoje ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas.
5. Parengti organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelį norint sumažinti aviacijos darbuotojų ketinimus pakeisti organizaciją.

Nustatoma tokia tyrimo eiga:

1 etapas. Hipotezių modelio sudarymas

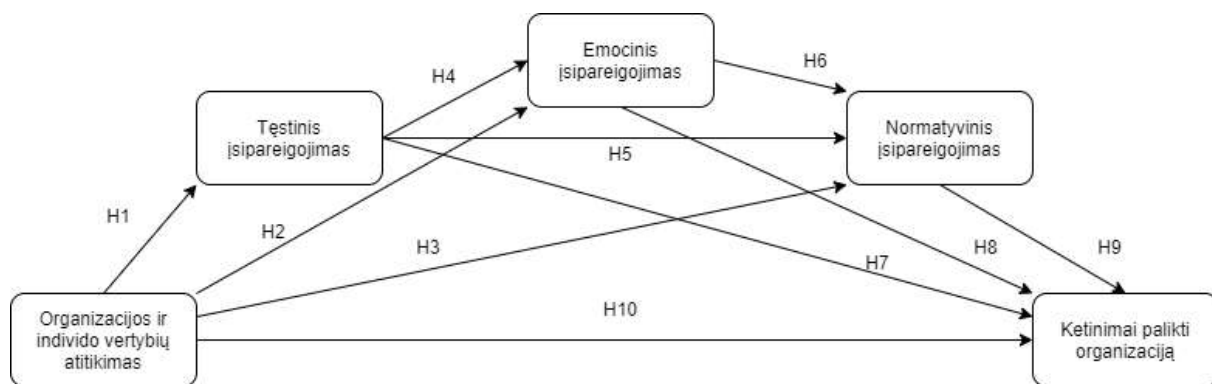
- Pagal ištirtus mokslinius šaltinius ir autoriaus samprotavimus sudaromas hipotezių modelis tolimesniam tyrimui.

2 etapas. Tyrimo aprašymas

- Norint ištirti ir patvirtinti hipotezes sudaromas klausimynas. Grindžiami ir aprašomi klausimyno konstruktai.

3 etapas. Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa raštu.

Tiriamieji: Lietuvos aviacijos sektoriaus organizacijų darbuotojai.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

5 pav. Konceptualus tyrimo modelis

Toliau yra pateikiamos suformuluotos hipotezės, kurios remiantis teorinėmis prielaidomis bus tikrinamos statistinės analizės metodais analizuojant internetinės apklausos duomenis (žr. 5 pav.):

- H1 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp tęstinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo tarp organizacijos ir individo.
- H2 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp emocinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo tarp organizacijos ir individo.
- H3 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp normatyvinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo tarp organizacijos ir individo.
- H4 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp tęstinio ir emocinio įsipareigojimo.
- H5 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo.
- H6 – Egzistuoja teigiamas ryšys tarp emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo.
- H7 – Egzistuoja neigiamas ryšys tarp tęstinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti organizaciją.
- H8 – Egzistuoja neigiamas ryšys tarp emocinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti organizaciją.
- H9 – Egzistuoja neigiamas ryšys tarp normatyvinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti organizaciją.
- H10 – egzistuoja neigiamas ryšys tarp vertybių atitikimo ir ketinimo palikti organizaciją.

Hipotezės buvo iškeliamos naudojantis literatūros analizės metu atliktomis išvadomis remiantis užsienio tyrimų rezultatais. Tarp visų modelyje (žr. 5 pav.) pavaizduotų elementų egzistuoja vienakryptis ryšys, rodantis tam tikrų komponentų sąveiką. Didžiausia svarba darbe bus skiriama nagrinėjant skirtingų organizacinio įsipareigojimų tipų poveikiui palikti organizaciją.

Respondentai. Respondentai buvo pasirinkti iš Lietuvoje veikiančių aviacijos organizacijų siekiant gauti įvairiapusiškus ir plačius darbuotojų atsakymus pateiktiems teiginiams. Kadangi

visame pasaulyje ir Lietuvoje vyraujanti aviacijos darbuotojų kaita yra aktuali problema, pagal pateiktų respondentų atsakymus sukurtą modelį galima būtų pritaikyti praktikoje. TKA (Transporto kompetencijų agentūros) pateiktoje 2019 metų veiklos ataskaitoje vienas iš organizacijos strateginių tikslų buvo sumažinti darbuotojų kaitą iki 13 žmonių per metus (Transporto kompetencijų agentūra, 2019). Deja, nors ir 2019 metai buvo pelningiausi per visą aviacijos istoriją, jiems šio tikslo pasiekti nepavyko ir darbuotojų kaita per metus siekė net 33 žmones. Tai beveik 2,5 karto daugiau nei jų užsibrėžti tikslai. Todėl siekiant sumažinti aviacijos darbuotojų kaitos problemą Lietuvoje buvo pasirinkta nagrinėti organizacinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo įtaką ketinimui pakeisti darbo vietą. Anketa buvo išsiųsta į 8 Lietuvos aviacijos sektoriuje veikiančias organizacijas, kurios atlieka įvairias funkcijas: orlaivių remontas ir aptarnavimas, krovinių ir keleivių pervežimai oru (oro linijos), antžeminis aptarnavimas, komponentų remontas ir priežiūra. Bendrai šiose įmonėse pagal rekvizitai.lt duomenys dirba netoli 2000 darbuotojų. Kadangi šis tyrimas yra žvalgybinis, tyrimų tokia tematika Lietuvos aviacijos sektoriuje nebūtą ir siekta nustatyti bei įvertinti pradinę situaciją, imties dydis nebuvo taikomas.

Klausimynas. Tyrimu bus siekiama statistiškai pagrįsti teorines prielaidas ir iškeltas hipotezes, todėl pasirinktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Internetinis apklausos būdas, leidžia greitai surinkti duomenis iš plačios auditorijos neskiriant daug laiko ir pastangų (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014).

Apklausa vykdyti buvo sukurtas tyrimo instrumentas – anketa (žr. 1 priedą), sudarytas iš dviejų dalių:

1. įžanginės dalies
2. pagrindinės dalies

Įžanginėje dalyje aprašomas anketinės apklausos tikslas ir kur bus naudojami gauti rezultatai. Taip pat šioje dalyje yra pabrėžiamas tyrimo anonimiškumas siekiant apsaugoti darbuotojus ir gauti kuo tikslesnes darbuotojų mintis ir atsakymus. Taip pat įžanginėje dalyje pateikiami 3 klausimai įvertinantys respondentų pasiskirstymą pagal demografinius rodiklius.

Pagrindinėje dalyje pateikiami 24 teiginiai ir klausimai apie vertybių atitikimą, organizacinį įsipareigojimą ir ketinimus palikti organizaciją. Anketos teiginiai yra parengti naudojantis ankstesniuose tyrimuose mokslininkų bei tyrėjų naudotais ir patikrintais klausimynais. Visi šios dalies teiginių atsakymai galėjo būti vertinami pagal 5-ių balų Likerto skalę nuo 1 iki 5, kur vienas reiškia visišką nepritarimą teiginiui ar klausimui, o 5 – visišką pritarimą.

Įžanginėje anketos dalyje – 3 demografiniai teiginiai: lytis, patirtis aviacijos sektoriuje ir respondento užimamų pareigų pobūdis – vadovaujamos ar nevadovaujamos pareigos.

2.3. Tyrimo instrumentai

Vertybių atitikimas. Vertybių atitikimui matuoti skirtų anketų ir įrankių yra sukurta nemažai. Įrankiai gali tiesiogiai vertinti vertybių atitikimą, nenagrinėjant atskirų vertybių tipų ir svarbos, arba netiesiogiai, kai įrankis naudojamas ne tik vertybių atitikimui tarp organizacijos ir individo įvertinti, bet ir atitinkamų vertybių tipų svarbai ir poveikiui organizaciniam įsipareigojimui (Gulbovaite & Vveinhardt, 2014). Vienas iš tokio modelio pavyzdžių yra Vveinhardt ir Gulbovaitės vertybių atitikimo diagnostinis instrumentas (Gulbovaite & Vveinhardt, 2015), kuriame yra 96 teiginiai, iš kurių 48-iais vertinamos individo asmeninės vertybės, o kitais 48-iais teiginiais – individo nuomonę apie organizacijoje esančias vertybes. Šis modelis yra labai platus ir atsižvelgia į skirtingo tipo vertybių tipus. Tačiau norint turėti optimalią klausimyno apimtį ir didesnę dėmesį skirti organizacinio įsipareigojimo įtakai darbuotojų kaitai buvo nuspręsta naudoti tiesioginį vertybių atitikimo vertinimo metodą. Pasirinktas instrumentas – 3 teiginių tiesioginio vertybių vertinimo metodas (Cable & Derue, 2002), kuriame respondentų yra tiesiogiai klausiama ir vertinamas jų ir organizacijos vertybių atitikimo suvokimas. Respondentams bus pateikiami vertinti tokie teiginiai kaip: „Gyvenime aš vertinu tokius dalykus, kuriuos vertina mano organizacija“, „Mano asmeninės vertybės sutampa su mano organizacijos kultūra ir vertybėmis“, „Mano organizacijos vertybės ir kultūra atitinka dalykus, kuriuos aš vertinu gyvenime“.

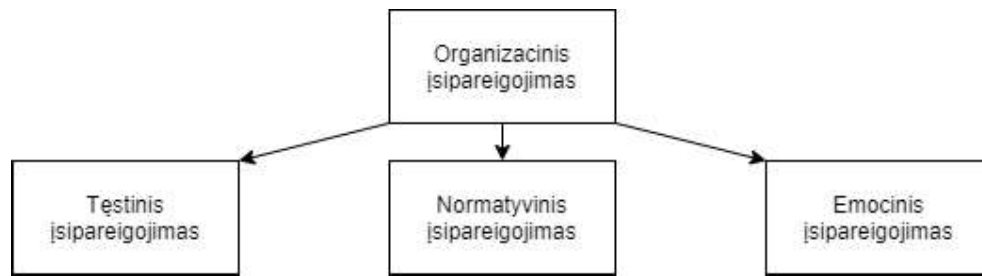
Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos vertybių atitikimo skalės vidinį suderinamumą buvo apskaičiuotas Cronbacho α koeficientas. Gauti rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Vertybių atitikimo skalės vidinis suderinamumas

Skalė	Cronbacho α	Cronbacho α (autorių)	Klausimų sk.
Vertybių atitikimas	0,749	0,91	3

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Organizacinis įsipareigojimas. Organizacinis įsipareigojimas ir jo 3 tipai (emocinis, normatyvinis ir tęstinis) bus matuojami naudojant mokslininkų sukurtą ir plačiai tyrimuose naudojamą 18 teiginių skalę (Allen & Meyer, 1996). Bendras šio klausimyno vidinis patikimumas viršija 0,79. Šis modelis (žr. 6 pav.) yra vienas plačiausiai naudojamų klausimynų norint įvertinti organizacinio įsipareigojimo lygmenį.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal (Allen & Meyer, 1996)

6 pav. Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų modelis

Darbo autoriai buvo įsitikinę, kad organizacinis įsipareigojimas susieja darbuotoją su organizacija ir taip mažina darbuotojų kaitos problemą. Emocinis įsipareigojimas šiame modelyje suvokiamas kaip darbuotojų prierašumas organizacijai. Šio tipo įsipareigojimas formuojasi tada, kai organizacija stengiasi patenkinti asmens poreikius, lūkesčius ir leidžia jam siekti savo tikslų (Allen & Meyer, 1990). Šis organizacinio įsipareigojimo tipas stipriai susijęs su darbuotojo asmenine patirtimi organizacijoje ir stiprina ištikimybę organizacijos lūkesčiams ir vertybėms. Darbuotojai, kurių emocinis įsipareigojimas yra stipresnis, lieka organizacijoje, nes jie to nori.

Tėstinis įsipareigojimas šiame modelyje laikomas paremtas nuostoliais, kuriuos darbuotojas patirtų, jei paliktų organizaciją (asmeninių ryšių, finansinių išteklių praradimas ir panašiai). Šis įsipareigojimo tipas formuojasi tada, kai darbuotojas suvokia, kad jis organizacijoje sukaupęs tam tikrų išteklių, kuriuos gali prarasti išėjęs ar atleistas iš darbo. Taip pat, kai alternatyvių galimybių įsidarbinti naujoje darbo vietoje yra nedaug, tada tėstinis įsipareigojimas yra didesnis (Begram, 2010). Darbuotojai, kurių tėstinis įsipareigojimas yra stipresnis, pasilieka organizacijoje todėl, nes jiems to reikia.

Normatyvinis įsipareigojimas suprantamas kaip pareigos jausmas (organizacijai, kolegoms, draugams) likti organizacijoje. Normatyvinis įsipareigojimas formuojamas tuomet, kai organizacija investuoja į savo darbuotojus (įvairūs mokymai, mokslai, praktikos). Jei darbuotojas pajaučia investicijas į jį, tai gali priversti darbuotoją jausti pareigą atsiskaityti su darbdaviu, įsipareigojant organizacijai, kol investicija bus sumokėta (Allen & Meyer, 1990). Šis normatyvinio įsipareigojimo tipas aviacijoje yra ganėtinai aktualus, kadangi dauguma mokymų kainuoja labai didelius pinigus ir ne kiekvienas darbuotojas gali juos sau leist. Todėl dažnai aviacijos organizacijos apmoka darbuotojų mokslus ar praktikas pasirašydami su jais sutartį, kad jie kažkurį laiką jiems atidirbs.

Pasak autorių, visi trys organizacinio įsipareigojimo tipai turi būti traktuojami kaip atskiri komponentai, o ne bendra rūšimi (Meyer & Allen, 1997), kadangi darbuotojas vienu metu gali jausti visus tris įsipareigojimo tipus, tačiau atskirais lygiais. Pavyzdžiui, darbuotojas jaučiantis didelį

normatyvinį įsipareigojimą dėl jam priskirtų mokymų, gali pradėti jausti ir stiprų testinį įsipareigojimą, kadangi palikęs organizaciją, jam gali tekti grąžinti pinigus. Tačiau tuo pačiu atveju jis visiškai gali nejausti emocinio įsipareigojimo – prasta organizacinė kultūra, nepatenkinami poreikiai ir panašiai. Todėl atliekame tyrime bus nagrinėjami ne tik atskiri organizacinio įsipareigojimo tipai, bet ir organizacinio įsipareigojimo tipų deriniai (žr. 5 pav.). Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos organizacinio įsipareigojimo tipų skalės vidinį suderinamumą buvo apskaičiuotas Cronbacho α koeficientas. Gauti rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje ir palyginti su autorių gautais rezultatais (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Organizacinio tipo skalių vidinis suderinamumas

Skalė	Cronbacho α	Cronbacho α (autorių)	Klausimų sk.
Tėstinis įsipareigojimas	0,574	0,75	6
Normatyvinis įsipareigojimas	0,389	0,79	6
Emocinis įsipareigojimas	0,859	0,87	6
Bendras	0,684	0,792	18

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Ketinimai palikti organizaciją. Ketinimai palikti organizaciją bus vertinami 3 klausimais. Jie vertina darbuotojo ketinimus palikti organizaciją, tačiau bus naudojami siekiant rasti neigiamą sąsają su organizaciniu įsipareigojimu. Neigiamas ryšys rodys organizacinio įsipareigojimo ryšį su ketinimais likti organizacijoje. Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos ketinimų palikti organizaciją skalės vidinį suderinamumą buvo apskaičiuotas Cronbacho α koeficientas. Gauti rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje ir palyginti su autorių gautais rezultatais (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Ketinimo palikti organizaciją skalės vidinis suderinamumas

Skalė	Cronbacho α	Klausimų sk.
Ketinimai palikti organizaciją	0,800	3

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Tyrimo procedūra. Tyrimo duomenys buvo renkami 2021 m. liepos mėn. 12 d. – 2021 m. liepos mėn. 23 d. naudojant internetinį tinklą skirtą kurti ir platinti apklausas (manoapklausa.lt).

Apklauso nuoroda buvo paprašyta pasidalinti skirtingose Lietuvoje veikiančiose aviacijos organizacijose, kviečiant įmonių ar padalinių vadovams pasidalinti ir paplatinti kvietimą sudalyvauti anketoje tarp darbuotojų. Apklausa vykdėti naudotas netikimybinis respondentų parinkimo metodas, kuriam netaikomi imties dydžio reikalavimai. Išsiustas el. laiškas paaiškino:

1. Kas yra tyrimo atlikėjas
2. Kokio tyrimo esmė ir kur jis bus naudojamas
3. Kaip dalyvauti tyrime
4. Kad dalyvavimas tyrime nėra privalomas
5. Kad visi atsakymai sistemoje išsaugomi anonimiškai ir nėra renkami jokie asmeniniai duomenys apie respondentą.

3. LIETUVOS AVIACIJOS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJŲ VERTYBIŲ ATITIKIMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ KAITAI TYRIMO REZULTATAI

Duomenys naudojantis “IBM SPSS STATISTICS Version 25” ir Microsoft Office Excel programomis buvo apdorojami.

Atlikus apklaustų respondentų demografinių ir socialinių charakteristikų analizę nustatyta (žr. 10 lentelę), kad tyrime dalyvavo daugiausiai darbuotojai turintys 6-10 metus patirties aviacijos sektoriuje (38,7%) ir užimantys nevadovaujamą pareigą (86,8%). Respondentai pagal lytį rezultatuose pasiskirstė panašiai – vyrai (52,8%), o moterys (47,2%).

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tirtas charakteristikas

Charakteristikos		Respondentų skaičius (imties procentas)	
		Vienetais (N)	Procentais (%)
Lytis	Vyras	56	52,8
	Moteris	50	47,2
Patirtis aviacijos sektoriuje	Iki 1 metų	16	15,1
	1-5 metai	31	29,2
	6-10 metai	41	38,7
	10 ir daugiau metų	18	17
Pareigos	Vadovaujamos	14	13,2
	Nevadovaujamos	92	86,8

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Klausimyno patikimumas. Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui vertinti buvo naudojamas Cronbacho alpha koeficientas. Jis remiasi atskirų klausimų (kintamųjų), kurie sudaro klausimyną, koreliacija ir vertina ar visi skalės klausimai atspindi tiriamąjį dydį. Kuo artimesnis Cronbacho koeficientas vienetui, tuo klausimai labiau koreliuoja tarpusavyje ir atspindi tą patį dalyką. Gautos analizės metu nustatytas Cronbacho koeficientas buvo lygus 0,644. Tai rodo, kad vidinis kintamųjų suderinamumas yra užtenkamas ir šis klausimynas yra patikimas. Taip pat atliekant Cronbacho alpha testą, pastebėta, kad pašalinus nors vieną organizacinio įsipareigojimo kintamąjį iš klausimyno, vidinis kintamųjų suderinamumas mažėja (mažesnis Cronbacho koeficientas).

Toliau tikrinta, ar duomenys tinkami faktorinei analizei atlikti panaudojus KMO and Bartletto testą. Jei KMO mato reikšmė testo metu gaunama maža, tai galima daryti išvadą, kad faktorinė analizė nėra validi ir gauti atsakymai nebus rezultatyvūs. Laikoma, kad KMO turėtų būti ne mažesnis kaip 0,7, ribiniu atveju – ne mažesnis kaip 0,6 (Pukėnas, 2009). Kadangi Bartletto kriterijaus reikšmė $p < 0,05$ ($p = 0,000$), tai rodo, kad kintamieji yra nepriklausomi, o KMO rodiklis – 0,819, kad duomenys tinka tolimesnei faktorinei analizei atlikti (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Duomenų tinkamumo faktorių analizei tikrinimas

Kaizerio-Mejerio-Olkino (KMO) matas		0,819
Bartletto sferiškumo kriterijus	Apytikslė Chi-Square reikšmė	1191,09
	p	0,000
Cronacho alpha		0,644

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Tyrimo metodo variantiškumo tikrinimas. Naudojant anketinės apklausos metodą, dažnai kyla prasto variantiškumo rizika. Taip atsitinka todėl, kad duomenys yra gaunami iš tų pačių respondentų. Dėl to nuspręsta patikrinti, ar pasirinktas metodas nesukelia variantiškumo problemos. Tam buvo pasirinktas pasaulyje vienas pagrindinių variantiškumo vertinimo metodų – Harmano testas. Naudojant šį metodą, su visais klausimyno kintamaisiais atliekama faktorinė analizė ir siekiama nustatyti, ar visų kintamųjų neapibūdina vienas kuris nors faktorius arba ar daugumai kintamųjų nėra būdingas kažkurio faktoriaus variantiškumas. Atlikus faktorinę analizę, reikšmingiausias faktorius pasižymėjo 35,90 proc. variantiškumu, todėl šiame tyrime prasto metodo variantiškumo problema nebuvo rasta (Kareckas, 2017).

Duomenų normalumo tikrinimas. Tolimesniame tyrimo etape analizuotas sudarytų skalių duomenų normalumas. Skalių duomenų normalumo tikrinimas atliktas tam, kad būtų išsiaiškinta, kokie statistiniai metodai (parametriniai ar neparametriniai) yra tinkami naudoti statistinėje analizėje. Duomenų normalumo sąlyga yra svarbi renkantis parametrinių hipotezių tikrinimo kriterijų (Bekešienė, 2015). Skalių normalumo tikrinimui naudotas Shapiro–Wilko kriterijus.

Gauti rezultatai parodė, kad visoms sudarytoms skalėms normalumo prielaida nėra tenkinama, nes Shapiro–Wilko kriterijaus, $p < 0,05$, visoms skalėms (žr. 12 lentelę). Galima teigti, kad skalės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį skirstinį ir joms gali būti taikomi neparametriniai kriterijai.

12 lentelė. Analizuojamų skalių duomenų normalumo rezultatai

Skalė	Shapiro–Wilko testo statistika	p - reikšmė
Emocinis įsipareigojimas	0,921	0,000
Normatyvinis įsipareigojimas	0,944	0,000
Tęstinis įsipareigojimas	0,932	0,000
Ketinimas likti darbo vietoje	0,882	0,000
Vertybių atitikimas	0,892	0,000

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Faktorinė analizė. Tyrime naudota tiriančioji faktorinė analizė, su ortogonaliojo VARIMAX pasukimu. Remiantis faktorinės analizės rezultatais, išskirti 7 faktoriai, kurie vidutiniškai paaiškina 65,2 % visų tyrimo instrumento atsakymų sklaidos: 1-asis faktorius aprašo 31,09 %, 2-asis faktorius aprašo 7,71 %, 3-asis – 7,7 %, 4-asis – 5,52 %, 5-asis – 5,13 %, 6-asis - 4,81 % ir 7-asis – 3,87 % duomenų sklaidos. Bendras faktorinės analizės tinkamumas turimiems duomenims yra priimtinas, nes KMO rodiklis lygus $0,819 > 0,8$ (žr. 11 lentelę).

Duomenų analizės metu, pasirinkta pirmą ir šeštą faktorius sujungti į vieną faktorių, nes į šiuos du faktorius patenka panašaus konteksto klausimai, kurie nusako panašią informaciją t. y. įvertina tęstinį įsipareigojimo lygį. Tas pats buvo atlikta su trečiu ir penktu faktoriais, kadangi jie apibūdina normatyvinį įsipareigojimą. Toks dviejų faktorių sujungimas į vieną faktorių leido suvienodinti organizacinio įsipareigojimo faktorių skaičių šiame tyrime su (Allen & Meyer, 1996) straipsnio tyrimu, kuriame naudojami 3 faktoriai. Taigi, sujungus faktorius, liko 5 reikšmingi komponentai.

Detalus tyrimo instrumento klausimų grupavimas į komponentus pateiktas 2 priede. Pagal antrame priede pateiktus ir apjungtus faktorių blokus buvo patikrintas jų vidinis suderinamumas.

13 lentelė. Komponentų blokų vidinis suderinamumas

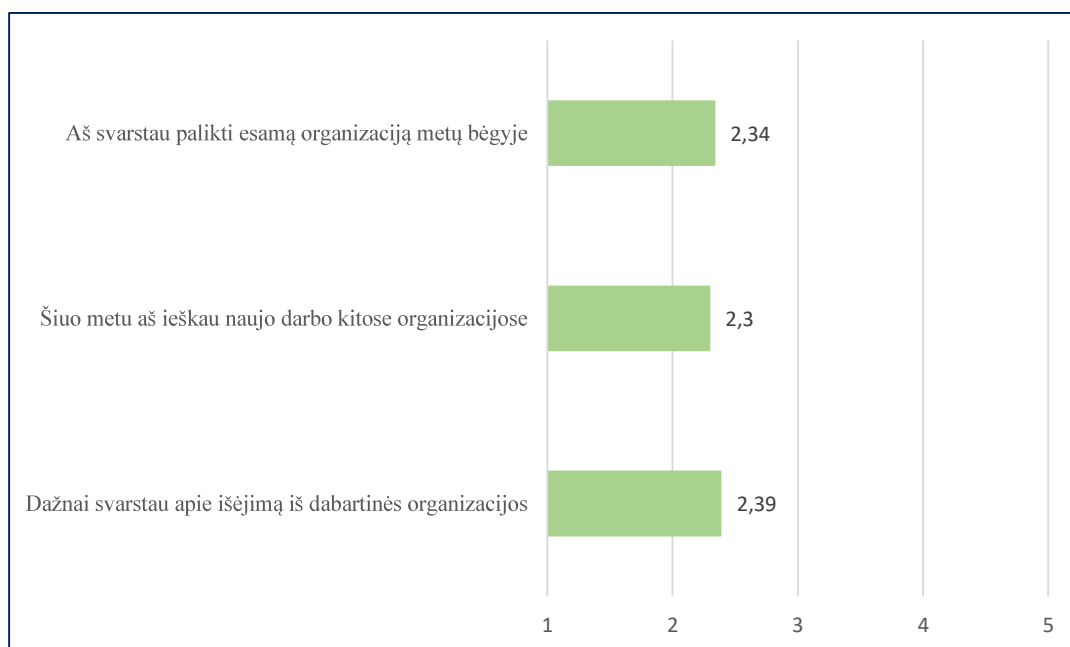
Komponentas	Cronbach α	Teiginių sk.	Duomenų sklaidos procentas
Tęstinis įsipareigojimas	0,659	4	35,90 %
Normatyvinis įsipareigojimas	0,59	5	12,83 %
Emocinis įsipareigojimas	0,842	5	7,71 %
Vertybių atitikimas	0,752	2	5,52 %
Ketiniai palikti organizaciją	0,635	2	3,87 %

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Faktorių analizės metu sujungti ir patvirtinti 5 reikšmingi faktoriai. Sujungto normatyvinio įsipareigojimo faktorių bloko vidinis suderinamumas pasirodė silpnas (Cronbach $\alpha = 0,59$).

Ketiniai palikti organizaciją. Darbuotojų ketinimas palikti organizaciją buvo vertinamas 3 klausimų skale. Kaip matome 8-tame paveiksle pateikti atsakymo vidurkiai į ketinimų palikti organizaciją skalės klausimus, kurie buvo vertinami nuo 1 balo („visiškai nesutinku“) iki 5 (visiškai sutinku) (žr. 8 pav.). Pagal tai, galime pastebėti, kad Lietuvos aviacijos sektoriuje dirbantys specialistai yra labiau linkę likti organizacijoje ir su ketinimais palikti organizaciją teiginiams nesutinka. Žemiausią vidurkį gavo teiginys „Šiuo metu aš ieškau naujo darbo kitose organizacijose“ (2,3 balo), kas atitinka maždaug 13,2 % apklaustų Lietuvos aviacijos sektoriaus darbuotojų. Taip pat, didžioji dalis respondentų (61,3 %), nesiruošia pakeisti organizacijos vienerių metų laikotarpiu.

Gauti atsakymų rezultatai rodo, kad dauguma aviacijos sektoriaus darbuotojų Lietuvoje artimiausiu metu nesiruošia ir net nesvarsto apie galimybę palikti organizaciją. Tačiau verta pabrėžti, kad maždaug trečdalis darbuotojų į šiuos klausimus atsakė neutraliai – nei sutiko, nei nesutiko su teiginiais. Tai parodo, kad maždaug trečdalis respondentų nerodo stipraus nusistatymo likti organizacijoje ir pagrindžia poreikį analizuoti problemas ir priemones, siekiant sustiprinti aviacijos darbuotojų ketinimus likti organizacijoje.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

7 pav. Atsakymų į ketinimų palikti organizaciją skalės klausimus vidurkiai

Organizacinis įsipareigojimas. Kaip jau buvo paminėta analizės skyriuje, organizacinis įsipareigojimas jaučiamas 3 atskirais tipais – emociniu, tęstiniu ir normatyviniu. Atlikus respondentų analizę, buvo galima pamatyti, kad labiausiai iš 3 organizacinio įsipareigojimo tipų dominuoja tęstinis (vidurkis 3,32) įsipareigojimas. Atitinkamai vėliau eina emocinis (vidurkis 3,21) įsipareigojimas ir silpniausias organizacinio įsipareigojimo tipas – normatyvinis (vidurkis 2,87). Bendras Lietuvos aviacijos sektoriaus darbuotojų įvertintas organizacinio įsipareigojimo vidurkis gavosi tik 3,2 balo. Tai parodo, kad didžioji dalis respondentų nejaučia stipraus organizacinio įsipareigojimo. Taip pat, tęstinio įsipareigojimo dominavimas parodo, kad darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai, nes neturi kitų pasirinkimų. Normatyvinio įsipareigojimo skalės vidurkio žemiausias balas parodo, kad darbuotojai nejaučia pareigos likti pas dabartinį darbdavį. Kad aviacijos sektoriaus darbuotojų pagrindą sudaro tęstinis ir emocinis įsipareigojimai įrodo ir šių komponentų reikšminga tarpusavio koreliacija ($r = 0,51$, $p < 0,001$). Tuo tarpu normatyvinis įsipareigojimas taip pat parodė reikšmingas koreliacijas tarp tęstinio ir emocinio įsipareigojimo, tačiau jos nebuvo statistškai stiprios. Tai parodo, kad visi 3 organizacinio įsipareigojimo komponentai koreliuoja tarpusavyje ir yra susiję, tačiau normatyvinio įsipareigojimo koreliacija su kitais komponentais nėra reikšminga (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir koreliacijos.

	M	SD	Lytis	Patirtis	Pareigos	TĮ	EĮ	NI	OĮ	VA
Lytis	1,47	0,51								
Patirtis	2,58	0,95	-0,09							
Pareigos	1,87	0,34	0,34	-0,44*						
Tęstinis išsipareigojimas (TĮ)										
	3,32	0,77	-0,38	0,20*	0,05					
Emocinis išsipareigojimas (EĮ)	3,21	0,87	-0,3	0,40*	0,47*	0,49*				
Normatyvinis išsipareigojimas (NI)	2,87	0,80	-0,27	0,19	-0,10*	0,26*	0,32*			
Organizacinis išsipareigojimas (OI)	3,20	0,77	-0,08	0,38*	-0,35*	0,70*	0,83*	0,55*		
Vertybių atitikimas (VA)	3,34	0,92	0,02	0,46*	-0,28*	0,41*	0,55*	0,43*	0,63*	
Ketinimai palikti organizaciją (KP)	2,29	1,02	0,06	-0,33*	0,33*	-0,44*	-0,57*	-0,40*	-0,62*	-0,68*

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Pastaba. Porinė koreliacija tarp 106 atsakymų. Lytis buvo užkoduota kaip Vyrai = 1, Moterys = 2. Patirtis buvo užkoduota nuo 1 (iki 1 metu) iki 4 (10 ir daugiau metu). Pareigos išmatuotos kaip 1 = Vadovaujamos iki 2 = Nevadovaujamos. Likusieji kintamieji išmatuoti 5 balų skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku.

* koreliacija yra statistiškai reikšminga kai $p = 0.01$

Vertybių atitikimas. Vertybių atitikimas tarp individo ir organizacijos buvo matuojamas 5 balų skalėje. 3 teiginiai vertino respondentų jaučiamą tiesioginį vertybių atitikimą. Atliktus gautų duomenų analizę, gauti atitinkamų teiginių vidurkiai nurodė, kad respondentai neutraliai vertino vertybių atitikimą organizacijose ir vidurkiai pasiskirstė tarp 3,29 – 3,38 balų.

Tačiau vertybių atitikimas, pagal gautas koreliacijas (žr. 14 lentelę) rodo stiprų teigiamą ryšį su organizaciniu įsipareigojimu. Tai galime daryti išvadą, kad kuo didesnis vertybių atitikimas tarp darbuotojo ir individo, tuo individas jaučia didesnę organizacinį įsipareigojimą. Vertybių atitikimas turėjo teigiamą poveikį visiems organizacinio įsipareigojimo tipams – tiesioginiam įsipareigojimui ($r = 0,41$, $p < 0,00$), normatyviniam ($r = 0,43$, $p < 0,00$) ir emociniam įsipareigojimui ($r = 0,55$, $p < 0,00$).

Taip pat vertybių atitikimas turėjo didelę neigiamą poveikį ketinimams palikti darbą ($r = -0,68$, $p < 0,00$). Tai reiškia, kad vertybių atitikimas yra taip pat svarbus siekiant išsaugoti darbuotoją ir sumažinti jo mintis apie ketinimus palikti organizaciją.

Koreliacijos tarp su darbuotojais susijusių charakteristikų ir vertybių atitikimo. Respondentų lytis neparodė jokių reikšmingų koreliacijų su vertybių atitikimu ar kitomis charakteristikomis. Tai reiškia, kad aviacijos sektoriuje, nepriklausomai nuo lyties, darbuotojai jaučia panašius vertybių atitikimo, organizacinio įsipareigojimo jausmus ar ketinimų palikti organizaciją mintis.

Atlikus gautų duomenų analizę pastebėtos koreliacijos tarp organizacijos ir individo vertybių atitikimo ir individo patirties aviacijos sektoriuje ir jo užimamų pareigų tipo. Vertybių atitikimo koreliacija su darbuotojo užimamomis pareigomis parodė neigiamą koreliaciją, bet kadangi šis koreliacijos koeficientas yra žemas ($r = -0,28$, $p < 0,01$), ji yra laikoma nereikšminga. Tačiau, vertybių atitikimo koreliacija su individo patirtimi aviacijos sektoriuje parodė teigiamą vidutinio stiprumo koreliaciją ($r = 0,46$, $p < 0,01$). Gautas rezultatas nurodo, kad Lietuvos aviacijos sektoriaus specialistai, turintys daugiau patirties šiame sektoriuje jaučia stipresnį vertybių atitikimą tarp organizacijos ir savęs.

Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai. Hipotezės buvo tikrintos naudojant SPSS Statistics Andrew F. Hayneso „Process Macro“ makrokomandą. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, siekiant gauti kuo tikslesnes koreliacijas. Tyrimui atlikti buvo iškeltos 10 hipotezių (žr. 9 pav.), kurios įvairiapusiškai įvertino skirtingų kintamųjų ir jų grupių koreliacijas tarpusavyje.

Tyrimo metu nustatyta, kad tik tarp tęstinio ir emocinio organizacinio įsipareigojimo tipų yra reikšminga ir statistiškai reikšmingas koeficientas ($r = 0,36$, $p < 0,05$). Tai reiškia, kad darbuotojai jaučiant stipresnį tęstinio organizacinio įsipareigojimo jausmą, jis taip pat stipriau jaus ir emocinio organizacinio įsipareigojimo poveikį. Tačiau normatyvinio įsipareigojimo koeficientas su kitais

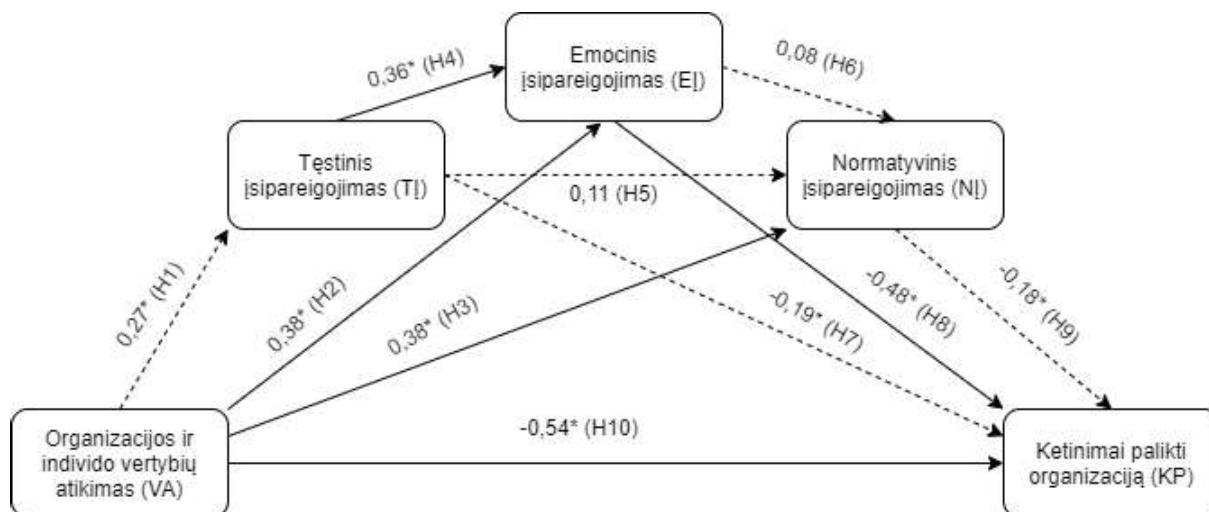
organizacinio įsipareigojimo tipais nėra reikšmingas, taip pat yra statistškai per silpnas ir laikomas nereikšmingu, atitinkamai koreliacija su tęstiniu įsipareigojimu ($r = 0,11$, $p > 0,05$), emociniu įsipareigojimu ($r = 0,08$, $p < 0,05$). Taigi hipotezės H5, H6 yra atmestos, kadangi nors ir egzistuoja teigiamas ryšys tarp šių elementų, jis yra statistškai per silpnas daryti tolimesnę analizę. Tačiau hipotezė H4 yra priimama.

Vienas iš svarbiausių šio tyrimų tikslų yra įrodyti organizacijos ir individo vertybių atitikimo svarbą darbuotojo ketinimams palikti organizaciją, individo organizaciniam įsipareigojimui. Vertybių atitikimo įtaka kitiems šio tyrimo elementams buvo didžiausia, kadangi yra daugiausia statistiškai reikšmingų korelacijų (žr. 14 lentelė). Vertybių atitikimo koreliacija organizaciniam įsipareigojimui ir jo tipams yra stipri ir statistiškai reikšminga:

- Organizacinis įsipareigojimas ir vertybių atitikimas ($r = 0,53$, $p < 0,05$).
- Tęstinis įsipareigojimas ir vertybių atitikimas ($r = 0,27$, $p < 0,05$).
- Normatyvinis įsipareigojimas ir vertybių atitikimas ($r = 0,38$, $p < 0,05$).
- Emocinis įsipareigojimas ir vertybių atitikimas ($r = 0,38$, $p < 0,05$).

Matome, kad koreliacijos tarp emocinio ir normatyvinio organizacinio įsipareigojimo tipų ir vertybių atitikimo yra statistškai reikšmingos ir pakankamai stiprios. Todėl hipotezės H2, H3 yra priimanos. Tačiau, nors ir tęstinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo ryšys statistškai reikšmingas, jis yra per silpnas vertinti, todėl hipotezė H1 atmetama. Vertinant vertybių atitikimo tiesioginę įtaką darbuotojų ketinimams palikti organizaciją pastebėtas stiprus ir neigiamas ryšys tarp šių dviejų kintamųjų ($r = -0,54$, $p < 0,05$). Tai reiškia, kad vertybių atitikimas mažina darbuotojo mintis apie ketinimus palikti organizaciją ir tiesiogiai veikia darbuotojų kaitą Lietuvos aviacijos organizacijose. Šiuo atveju H10 hipotezė yra priimama.

Galiausiai likusios tyrimo hipotezės buvo skirtos patvirtinti kitų mokslininkų jau pagrįstus tyrimų rezultatus (Allen & Meyer, 1996; Chen, 2006; Satardien et al., 2019; Siddiqui & Bisaria, 2018), kad organizacinis įsipareigojimas ir jo tipai turi tiesioginę ir neigiamą įtaką darbuotojų kaitai ir darbuotojų ketinimams palikti organizaciją. Kaip matome iš gautų koreliacijos koeficientų (žr. 10 lentelę), visi trys organizacinio įsipareigojimo tipai daro neigiamą įtaką darbuotojo ketinimams palikti organizaciją, tačiau tik vienas iš jų yra statistškai stiprus. Didžiausią įtaką darbuotojo ketinimams palikti organizaciją daro emocinis įsipareigojimas ($r = -0,48$, $p < 0,00$). Taigi H8 hipotezės taip pat patvirtinamos, o H7, H9 atmetamos, nes jų ryšis per silpnas.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

8 pav. Vertybių atitikimo, organizacinio įsipareigojimo ir ketinimų palikti organizaciją sąsajų modelis

Taigi apibendrinus hipotezių tikrinimą, 4 iš 10 hipotezių buvo priimtose ir rodė vidutinę koreliaciją su kitais kintamaisiais. Tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas nerodė reikšmingų koreliacijų nei tarpusavyje, nei vertinant jų įtaką ketinimams palikti organizaciją. Toliau atliekant tyrimus bus grindžiama prielaida, kad normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo svarba turi būti stiprinama.

Hierarchinė regresinė analizė. Siekiant išsiaiškinti ir prognozuoti ilgalaikius Lietuvos aviacijos sektoriaus darbuotojų ketinimus palikti savo organizacijas buvo pasirinkta atlikti hierarchinę regresinę analizę. Buvo sudaromi modeliai su priklausomu kintamuoju (vertybių atitikimas) ir mediatoriais (skirtingais organizacinio įsipareigojimo tipais). Nepriklausomas komponentas visais atvejais – ketinimai palikti organizaciją. Sukurti trys hierarchinės regresinės analizės modeliai:

- Pirmieji hierarchinės regresinės analizės modelio priklausomi kintamieji – demografiniai rodikliai. Naudojant šį bloką, bus siekiama patikrinti ar demografiniai rodikliai turi įtakos ketinimams palikti organizaciją.
- Antrasis hierarchinės regresinės analizės modelis – prie pirmojo hierarchinės regresinės analizės bloko priklausomų kintamųjų atsiranda – vertybių atitikimas.
- Trečiasis hierarchinės regresinės analizės modelis. Galiausiai paskutinis blokas prijungia skirtingus organizacinio įsipareigojimo tipus.

Pirminius visų trijų modelių apibendrintus rezultatus galima matyti apačioje pateiktoje lentelėje (žr. 15 lentelę). Kaip matome pirmajame modelyje, kuriame apibrėžiami demografiniai kintamieji (pareigos, patirtis ir lytis), yra du statistiškai reikšmingi veiksniai – patirtis ir pareigos. Patirtis šiuo atveju paveikia ketinimus palikti darbą neigiamai – tai reiškia, kad didesnę patirtį turintys asmenys yra linkę mažiau keisti organizacijas. Tuo tarpu užimamų pareigų kintamasis daro ganėtinai aukštą teigiamą įtaką ketinimams palikti organizaciją. Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie užima nevadovaujančias pareigas yra linkę dažniau keisti organizacijas nei aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai. Šie rezultatai parodė normalią tendenciją, kadangi daugiau patirties ir aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai jau yra pasiekę daugiau, jų atlygis didesnis ir šių darbuotojų tikslas – išlaikyti turimą poziciją.

15 lentelė. Hierarchinės regresijos analizės rezultatai

	Modelis					
	1		2		3	
Kintamieji	B	SE	B	SE	B	SE
Konstanta	1,55	0,81	3,38	0,76	4,84	0,80
Patirtis	-0,25*	0,11	-0,09	0,10	-0,03	0,09
Pareigos	0,69*	0,31	0,45	0,27	0,32	0,27
Lytis	0,07	0,19	0,12	0,16	0,09	0,15
Vertybių atitikimas			-0,57***	0,10	-0,32**	0,11
Emocinis įsipareigojimas					-0,26*	0,12
Tęstinis įsipareigojimas					-0,23	0,12
Normatyvinis įsipareigojimas					-0,19	0,10
R	0,39		0,61		0,69	
R Square	0,15		0,37		0,47	
Adjusted R square	0,13		0,35		0,44	
F	6,19**		14,91***		12,62***	
a.***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; (N = 106) Priklausomas veiksnys: Ketinimai palikti organizaciją						

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Antrajame hierarchinės regresijos modelyje (žr. 15 lentelę), jau atsiranda vertybių atitikimo veiksnys. Vertybių atitikimas parodo didžiulę bei statistiškai labai stiprią neigiamą įtaką darbuotojo ketinimams palikti organizaciją. Tai parodo, kad darbuotojas jaučiantis vertybių atitikimą tarp savęs ir organizacijos bus žymiai mažiau linkęs svarstyti apie išėjimą iš jos. Remiantis tuo, galima dar kartą tvirtinti, kad H10 hipotezė priimama.

Trečiajame regresijos modelyje atsiranda trys skirtingi organizacinio įsipareigojimo tipai. Kaip matome, tik vienas iš jų yra statiškai reikšmingas – emocinis įsipareigojimas. Tuo tarpu normatyvinis

ir tęstinis įsipareigojimas nors ir neigiamai veikia ketinimus palikti organizaciją, tačiau nėra statistiškai stiprus. Remiantis šiuo faktu, galime teigti, kad H7 ir H9 hipotezės yra atmetamos, o H8 hipotezė priimama.

Pagal lentelės duomenis (žr. 15 lentelę), galime pastebėti, kad pilname 3 modelyje, liko tik du statistiškai reikšmingi veiksniai. Trečias modelis paaiškina beveik net 47% darbuotojų ketinimų palikti organizaciją rezultatų. Atsižvelgus į duomenys matyti, kad didžiausią imties dalį apibūdino vertybių atitikimas (R Square Change 0,22).

Vertinant mediatorių tiesioginę ir netiesioginę įtaką ketinimams palikti organizaciją naudota Andrew F. Hayeso makrokomanda. Tyrimo pradžioje buvo pagal hipotezių modelį (žr. 8 pav.) apibrėžti 3 mediatorių – tęstinis, emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas. Gauta modelio bendroji regresinė analizė parodė, kad mediatorių ir nepriklausomojo kintamojo interakcinis ryšis yra statistiškai reikšmingas (p reikšmė, $p = 0,00$; $p < 0,01$).

16 lentelė. Mediatorių poveikis ketinimams palikti organizaciją.

Nepriklausomas Kintamasis (Y)	Priklausomas Kintamasis (X)	Netiesioginis poveikis X ir Y kintamiesiems per mediatorių				
		B	SE	P	LLO	ULO
Ketinimai palikti organizaciją.	Emocinis įsipareigojimas	-0,34	0,11	0,00	-0,56	-0,12
Ketinimai palikti organizaciją.	Normatyvinis įsipareigojimas	-0,18	0,10	0,08	-0,39	0,02
Ketinimai palikti organizaciją.	Tęstinis įsipareigojimas	-0,20	0,11	0,08	-0,42	0,03

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Tačiau atliktus regresinę analizę (žr. 16 lentelę), nustatyta, kad tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas nėra statistiškai reikšmingi, ir jų kaip mediatorių naudoti negalima ($p = 0,08$; $p > 0,01$). Todėl tikrintas tik medijuojančio veiksnio – emocinio įsipareigojimo, poveikis vertybių atitikimui ir ketinimams palikti organizaciją (Modelis: 1; Y: ketinimai palikti organizaciją; X: vertybių atitikimas; M: Emocinis įsipareigojimas).

Atlikta Jonson-Neymano analizė parodė ribinę vertę, kai mediatorius (emocinio įsipareigojimo) poveikis yra svarbus, ši vertė -4,10 ($p = 0,001$) skaičiuojant nuo vidurkio (žr. 17 lentelę). Šiame tyrime tai reikštų, kad respondentų, kurių emocinio įsipareigojimo įvertis lygus arba didesnis nei -0,89,

emocinis įsipareigojimas ketinimams palikti organizaciją nėra svarbus, tačiau tiems, kurių įvertis yra mažesnis, jis tampa aktualus.

17 lentelė. Statistiškai reikšmingo mediatoriaus ribinė vertė

Reikšmė	% žemiau	% aukščiau
-4,10	-63,52	-22,11

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Atsižvelgiant į gautus regresijos analizės rezultatus, galime dar kartą patvirtinti H10 hipotezę. Tuo tarpu nei normatyvinis, nei tęstinis įsipareigojimas nedarė statistiškai reikšmingos įtakos, tačiau buvo arti statiško reikšmingumo ($p = 0,08$). Sustiprinus šiuos du įsipareigojimo tipus ir jiems patapus statistiškai reikšmingiems, galima būtų dar labiau sumažinti darbuotojų ketinimus palikti organizaciją.

3.1. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliktame tyrime dalyvavo 106 respondentai dirbantys Lietuvos aviacijos sektoriaus skirtingo tipo organizacijose. Dauguma dalyvavusiųjų respondentų užėmė nevadovaujančias pareigas. Respondentai pagal lytį pasiskirstė beveik vienodai. Vertinat patirtį aviacijos sektoriuje, pagal gautus rezultatus galime pastebėti, kad apklausoje dalyvavo tiek nepatyrę, tiek daug patirties sukaupę aviacijos sektoriaus darbuotojai.

Vertinant šių demografinių rodiklių įtaką tyrimui, galime pastebėti, kad lytis nei pareigos neturėjo statiškai didelės reikšmės tyrimo rezultatams. Tuo tarpu atlikus regresinės analizės parodė, kad didesnę patirtį turintys darbuotojai jaučiasi labiau įsipareigoję savo organizacijai. Taip pat pastebėtos tiesioginės koreliacijos su darbo patirtimi, vertybių atitikimu ir emociniu įsipareigojimu (žr. 14 lentelę). Taip pat patirties kintamasis turėjo neigiamą koreliacijos koeficientą ketinimams palikti organizaciją atžvilgiu. Todėl galima daryti išvadą, kad ilgiau aviacijos sektoriuje dirbantys asmenys jaučiasi labiau įsipareigoję.

Tuo tarpu vertinant vertybių atitikimo svarbą organizaciniam įsipareigojimui ir jo tipams, įrodyta, kad vertybių atitikimas turi statiškai reikšmingą įtaką darbuotojų jaučiamam organizaciniam įsipareigojimui. Tai tik įrodo daugelio mokslininkų jau patvirtintą prielaidą (Abbott et al., 2017; Gulbovaite & Vveinhardt, 2014; Kareckas, 2017), kad aviacijoje vertybių atitikimo svarba organizaciniam darbuotojų įsipareigojimui yra didelė.

Svarbiausia tyrimo dalis – įvertinti ir pagrįsti kokie skirtingi konstruktai veikia darbuotojo ketinimus palikti organizaciją. Pagal šį tikslą buvo sukurtas hipotezių modelis (žr. 9 paveikslas). Remiantis šiuo modeliu buvo atlikinėjama regresinė analizė siekiant įvertinti mediatorių (skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų) ir vertybių atitikimo tiesioginę ir netiesioginę įtaką ketinimams

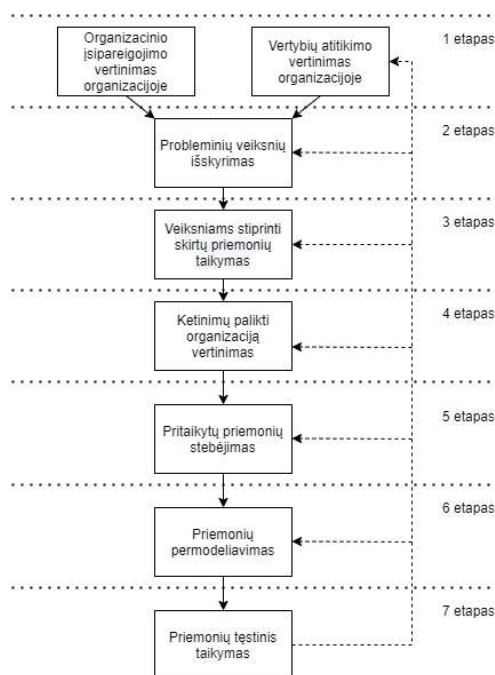
palikti organizaciją. Remiantis regresinės analizės duomenimis buvo nustatyta, kad tik emocinis įsipareigojimas ir vertybių atitikimas daro reikšmingą įtaką darbuotojo ketinimams palikti organizaciją. Remiantis rezultatais iškyla probleminis klausimas – kodėl tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas nėra statistiškai reikšmingi? Remiantis Pietų Afrikos Respublikos aviacijos sektoriaus analizės duomenimis (Satardien et al., 2019), aviacijos sektoriaus darbuotojai jaučia visų trijų organizacinio įsipareigojimo tipų svarbą ir įtaką ketinimams palikti organizaciją. Tai reiškia, kad Lietuvos aviacijos sektoriuje svarbu būtų stiprinti normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo įtaką. Remiantis šiuo faktu, kitame skyriuje bus siūlomas organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelis aviacijos sektoriuje, kuriame bus akcentuojama ir stiprinama tęstinio ir normatyvinio organizacinio įsipareigojimo įtaka.

Apibendrinus, žvelgiant į aukščiau aptartus rezultatus, galima pastebėti, kad pasitvirtino tik kelios iškeltos hipotezės (H2, H3, H8, H10). Išsprendus visus tyrimo uždavinius ir palyginus rezultatus su jau anksčiau kitose valstybėse atliktais tyrimais, nustatyta, kad norint sumažinti Lietuvos aviacijos sektoriaus darbuotojų ketinimus palikti organizacijas, reikia vertinti ir stiprinti tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo tipų svarbą. Atliktas tyrimas parodė, kad šie organizacinio įsipareigojimo tipai darė neigiamą įtaką ketinimams palikti organizaciją ir buvo arti statistinio reikšmingumo, dėl to sustiprinus šiuos veiksnius, darbuotojų ketinimai palikti organizaciją dar labiau sumažėtų. Todėl, kitame darbo skyriuje bus kuriamas modelis, kurį taikant stiprinami organizacinio įsipareigojimo tipai.

3.2. Organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelis aviacijos sektoriaus organizacijoms

Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo nustatyta, kad individo veiksams didžiulį poveikį daro vertybės, o individo ir organizacijos vertybių atitikimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris didina organizacinį darbuotojo įsipareigojimą ir mažina darbuotojo ketinimus palikti organizaciją. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, buvo išsiaiškinta, kad Lietuvos aviacijos sektoriaus darbuotojų ketinimams palikti organizaciją didelį poveikį daro tiek vertybių atitikimas, tiek organizacinis įsipareigojimas. Vis dėlto, atliktame tyrime išsiaiškinta, kad tik vienas organizacinio įsipareigojimo tipas buvo statistiškai reikšmingas: emocinis įsipareigojimas darė didžiausią neigiamą poveikį ketinimams palikti organizaciją. Kadangi normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas darė neigiamą darbuotojo ketinimams palikti organizaciją, tačiau nebuvo statiškai reikšmingi, tai reiškia, kad norint pasiekti statistinį reikšmingumą, reikia šiuos veiksnius stiprinti. Todėl šioje darbo dalyje, naudojant pasiūlyto organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelį, bus pateikiami pasiūlymai, kaip pastaruosius veiksnius stiprinti.

Pagal mokslinės literatūros analizės ir atlikto tyrimo rezultatų duomenis buvo sukurtas organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelis (žr. 9 pav.). Šį procesinį modelį sudaro 7 etapai. Pirmasis modelio etapas – organizacinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo tarp individo ir organizacijos vertinimas organizacijoje. Naudodamos tyrime panaudotus organizacinio įsipareigojimo ir vertybių atitikimo vertinimo klausimynus (Allen & Meyer, 1996; Cable & Derue, 2002), organizacijos gali nustatyti pradinį šių konstrukto dydį organizacijoje. Pagal (Allen & Meyer, 1996) organizacinio įsipareigojimo klausimyną, galima išskirti 3 organizacinio įsipareigojimo tipus ir juos įvertinti. Antrasis modelio etapas yra skirtas gautiems rezultatams analizuoti ir probleminėms vietoms išskirti. Kaip pavyzdys, remiantis trečiame skyriuje atlikto tyrimo rezultatais, Lietuvos aviacijos sektoriaus probleminės vietos – tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo statistinio reikšmingumo trūkumas. Nors ir buvo nustatyta, kad šie organizacinio įsipareigojimo tipai neigiamai veikia darbuotojo ketinimus palikti organizaciją, jie nebuvo statistiškai reikšmingi (per silpni). Šiuo atveju, šiems veiksniams reikėtų taikyti priemones, norint sustiprinti jų reikšmingumą.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

9 pav. Organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelis

Kiekviena organizacija skirtinga, todėl svarbu objektyviai analizuoti gautus rezultatus, kadangi jie gali skirtis nuo kitų Lietuvos aviacijoje veikiančių įmonių. Trečiajame modelio etape yra siūlomos ir taikomos priemonės spręsti problemines vietas. Analogiškai kitame etape, vertinami darbuotojų ketinimai palikti organizaciją. Penktajame etape yra stebima ar pritaikytos priemonės duoda naudos.

Tam atliekami pakartotiniai periodiniai organizacinio įsipareigojimo, vertybių atitikimo ir ketinimų palikti organizaciją vertinimai (grįžtama į buvusias etapus). Šiame etape yra lyginami pakartotinių vertinimų rezultatai, lyginimas pokytis su pradinio vertinimo rezultatais. Jei priemonės nepasiteisina, jos yra tobulinamos šeštajame etape. Galiausiai, patobulinus priemones, vėl atliekami vertinimai, ir jei priemonės pasitvirtina, jas būtina taikyti nuolat - 7 modelio etapas.

Šie visi modelio procesai yra vykdomi pastoviai, siekiant optimalaus rezultato. Organizacijos turi pačios užsibrėžti tikslus ir nusistatyti intervalus, kuriais naudojantis bus atliekami reguliarūs vertinimai. Tęstinis priemonių taikymas ir permodeliavimas yra labai svarbūs etapai modelyje, kadangi aviacijos sektorius yra greitai ir pastoviai besikeičiantis, todėl atitinkamai, priemonės ir jų taikymą reikia proporcingai pritaikyti prie situacijų.

Toliau, bus tikrinimas pasiūlyto modelio pritaikymas praktikoje – naudojant gautus tyrimo rezultatus bus siūlomos priemonės stiprinti organizacinį įsipareigojimą Lietuvos aviacijos sektoriuje.

Vadovaujantis atliktu tyrimu Lietuvos aviacijos sektoriuje jau buvo išaiškinti pirmas, antras ir ketvirtas modelio etapai. Pagal modelio antrą etapą, išskiriami tyrimo probleminiai veiksniai – normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo mažas statiškas reikšmingumas, nors poveikis ketinimams palikti organizaciją nėra žemas (žr. 15 lentelę). Radus probleminius veiksnius, pasiūlomos priemonės problemoms spręsti ir jų įgyvendinimo planas pateikiamas žemiau esančioje lentelėje (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo stiprinimo planas (tyrimo atvejais)

Priemonės pavadinimas	Įgyvendinimo planas
Normatyvinio įsipareigojimo stiprinimas	1. Didinti atsakomybės jausmą (pvz. skirti daugiau pareigų). 2. Skirti daugiau mokymų darbuotojui ir kelti jo kvalifikacijas. 3. Atsižvelgti į darbuotojo poreikius ir lūkesčius. 4. Gerinti jaučiamą organizacinę paramą darbuotojui.
Tęstinio įsipareigojimo stiprinimas	1. Aukštesnė alga ar papildomi priedai prie algos. 2. Geresnės darbo sąlygos lyginant su konkurentais. 3. Vadovo pagalba sunkiais momentais

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Kaip jau buvo paminėta teorijos skyriuje, normatyvinis įsipareigojimas suprantamas kaip pareigos jausmas (organizacijai, kolegoms, draugams) likti organizacijoje (Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Normatyvinis įsipareigojimas formuojamas tuomet, kai organizacija investuoja į savo

darbuotojus (įvairūs mokymai, mokslai, praktikos). Jei darbuotojas jaučia investicijų į jį svarbą, tai gali priversti darbuotoją jausti pareigą atsiskaityti su darbdaviu, įsipareigojant organizacijai (Allen & Meyer, 1990). Remiantis šiomis teorinėmis žiniomis ir atsižvelgus į tyrimo duomenis (žinant, kad normatyvinis įsipareigojimas mažina darbuotojų ketinimus palikti organizaciją), buvo pasiūlytos priemonės, kurios autoriaus manymu, stiprintų normatyvinį darbuotojo įsipareigojimą. Šis įsipareigojimo tipas remiasi į darbuotojo atsakomybės jausmą likti organizacijoje. Taigi, jeigu darbuotojas turi aukštesnes pareigas, daugiau atsakomybių, natūraliai jo atsakomybės jausmas organizacijoje auga, jis jaučiasi labiau suinteresuotas likti joje. Taip pat, moksliškai įrodyta (Ennis et al., 2016), kad normatyvinis įsipareigojimas auga kartu su įgytomis kvalifikacijomis ir atlikta praktika. Taigi, tyrimo respondentams paskyrus mokymus ar papildomą praktiką kvalifikacijai pakelti, jų normatyvinis įsipareigojimas augtų. Labai svarbus veiksnys, kuris didintų normatyvinį įsipareigojimą – vertybių atitikimas tarp darbuotojo ir organizacijos. Pirmoje darbo dalyje paminėta darbuotojų poreikių ir lūkesčių sistema, kuri stipriai veikia darbuotojų vertybių atitikimą. Jei darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai bus patenkinami, bus atsižvelgiama į jo vertybės. Ir galiausiai siūloma priemonė didinti normatyvinį įsipareigojimą yra gerinti suvokiamą organizacinę paramą. Ši parama teigiamai veikia normatyvinį įsipareigojimą, darbuotojai labiau jaučiasi įsipareigoję savo organizacijai (Elqassaby & Kamal Elqassaby, 2020).

Norint stiprinti tęstinio įsipareigojimo jausmą, svarbu atsižvelgti į tokius veiksnys kaip alternatyvų galimybė darbo rinkoje, investicijos (Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Tęstinis įsipareigojimas kai kurių mokslininkų yra pateikiamas kaip neigiamas veiksnys. Darbuotojai pasižymintys dideliu tęstiniu įsipareigojimu jaučia mažesnę profesinį efektyvumą (Garland et al., 2014), patiria didesnę stresą darbe (Buonocore & Russo, 2013). Taip pat, organizacinio įsipareigojimo vertinimo tyrimo rezultatai (Allen & Meyer, 1996) parodė, kad tęstinis įsipareigojimas yra silpniausias veiksnys iš visų trijų organizacinio įsipareigojimo tipų. Tačiau tyrimo atveju, jis daro didesnę poveikį ketinimams palikti organizaciją nei normatyvinis įsipareigojimas (žr. 15 lentelę), todėl buvo nuspręsta pasiūlyti priemones, kurios sustiprins šį organizacinio įsipareigojimo tipą. Kadangi darbuotojui, kuris jaučia didesnę tęstinį įsipareigojimą, svarbu ekonominiai išteklių (didesnė alga, priedai) ir alternatyvos darbo rinkoje, reikia sudaryti tokias sąlygas, kad darbuotojas, lyginant su konkurentais, turėtų geresnes darbo sąlygas. Taip pat, siekiant didinti tęstinį įsipareigojimą, svarbi vadovo parama darbuotojo atžvilgiu (Boichuk, 2013).

Įgyvendinus šias siūlomas priemones kiti modelio etapai yra priemonių efektyvumo stebėjimas, vertinimas ir permodeliavimas, jei to reikalauja situacija. Norint patikrinti siūlomų priemonių efektyvumą, reikėtų po kurio laiko atlikti pakartotines apklausas tose pačiose organizacijose ir

palyginti organizacinio įsipareigojimo, vertybių atitikimo ir ketinimų palikti organizaciją reikšmes su tyrimo rezultatais.

Apibendrinant skyrių, pasiūlytas modelis yra universalus ir tinka taikyti tiek aviacijos sektoriaus, tiek tam tikros organizacijos vertybių atitikimui stiprinti, organizaciniam įsipareigojimui gerinti. Pasiūlytas modelis privalo būti stebimas nuolatos. Norint išlaikyti modelio efektyvumą svarbu reguliariai vertinti darbuotojus, atlikinėti apklausas ir stebėti priemonių efektyvumą. Gali būti, kad skirtingų organizacijų atveju, tam tikri veiksniai bus stipresni ar visiškai nereikšmingi. Todėl organizacijoms įvedus kitokius kintamuosius (atlygis, amžius ir panašiai), gali būti gaunamos kitokios koreliacijos ir reikšmingi veiksniai. Kiekvienos organizacijos atveju šis modelis yra individualus ir pačios organizacijos privalo apibrėžti ką ir koku intervalu jiems vertinti siekiant užsibrėžtų tikslų.

IŠVADOS

1. Ištirta darbuotojų poreikių ir lūkesčių tematika ir kaip ji siejasi su vertybių atitikimu tarp organizacijos ir individo. Naudojantis mokslinė literatūra buvo apibrėžtos skirtingi darbuotojų ir organizacijų poreikiai ir lūkesčiai. Aprašyta poreikių ir lūkesčių poreikių neišpildymo problematika, išvardintos esminės problemos.
2. Išanalizuotos darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimo ir organizacinio įsipareigojimo dimensijos aviacijos sektoriuje. Naudojantis užsienio šalių mokslininkų atliktais tyrimais, apibrėžta vertybių atitikimo svarba organizaciniam darbuotojų įsipareigojimui. Išsiaiškinta, kad organizacinis įsipareigojimas turi poveikį darbuotojų kaitos problematikai, darbuotojų savijautai.
3. Išanalizuota aviacijos sektoriaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo problematika. Nustatyta, kad aviacijos sektorius ateityje prognozuoja didžiulį augimą, dėl kurio prireiks daugiau aviacijos specialistų. Tačiau aviacijos sektorius kenčia dėl vieno didžiausio darbuotojų kaitos skaičiaus darbo rinkoje. Šiame sektoriuje daug tyrimų organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų kaitos problematika nėra, todėl remiantis mokslinė literatūra buvo įrodyta, kad šio darbo tyrimas aktualus ne tik Lietuvos aviacijos sektoriui, bet ir ateities tyrimams pasaulyje.
4. Pagal esamus ir mokslinėje literatūroje gausiai naudojamus organizacinio įsipareigojimo tyrimus, buvo sudarytas klausimynas. Sukurtas hipotezių modelis, pagal kurį buvo siekiama nustatyti organizacinio įsipareigojimo tipų, vertybių atitikimo įtaką ketinimams palikti darbą. Atlikus apklausą Lietuvos aviacijos sektoriuje, nustatyta, kad vertybių atitikimas ir emocinis įsipareigojimas daro didžiulę neigiamą įtaką darbuotojų ketinimams palikti organizaciją, kitaip tariant – mažina darbuotojų kaitą. Nustatyta, kad egzistuoja koreliacijos tarp darbo patirties, užimamų pareigų ir ketinimų palikti organizaciją. Aukštesnes pareigas užimantys ir ilgiau dirbantys darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai. Remiantis tyrimu, buvo nustatytos ištirto aviacijos sektoriaus problemos – normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo neigiama įtaka ketinimams palikti organizaciją egzistuoja ir yra ganėtinai stipri, tačiau nėra statistiškai reikšminga. Tačiau statistiškas reikšmingumas buvo ganėtinai arti priimtinos ribos ($p = 0,08$) ir tyrimo metu buvo nuspręsta, kad sustiprinus šiuos du veiksnius, darbuotojo ketinimai palikti organizaciją sumažėtų.
5. Pasiūlytas organizacinio įsipareigojimo stiprinimo modelis ir pagal tyrimo rezultatus, pritaikytas praktikoje. Taikant modelį buvo stiprinami tęstinis ir normatyvinis

įsipareigojimai. Sukurtas modelis yra naudingas tuo, kad yra universalus. Norint sėkmingai jį aprobuoti organizacijoje, reikia atlikti pastovius vertinimus, permodeliuoti priemones problemoms spręsti. Norint įsitikinti, kad modelis veiksmingas, reikėtų atlikti papildomus bei platesnius tyrimus aviacijos sektoriaus organizacijose, siekiant gauti kuo tikslesnius duomenis.

Rekomendacijos.

1. Norint patikrinti pasiūlytų priemonių efektyvumą, pirmiausia siūlomas priemonės reikėtų įgyvendinti praktikoje ir tada atlikti pakartotinį sektoriaus tyrimą. Modelio efektyvumo esmė – reguliarus organizacinio įsipareigojimo, vertybių atitikimo ir ketinimų palikti organizaciją vertinimas, kuris privalo būti atliekamas periodu, kurį nusistato pačios organizacijos.
2. Organizacijoms rekomenduojama apsibrėžti savas charakteristikas siekiant įvertinti tam tikro veiksnio (atlyginimo dydis, darbo skyrius, amžius ir panašiai) įtaką tiriamiesiems kintamiesiems.
3. Siekiant toliau tęsti organizacinio įsipareigojimo, vertybių atitikimo ir darbuotojų kaitos problematikos aviacijos sektoriuje vertinimus, svarbu, kad ateities tyrimai apimtų didesnę respondentų imties dydį, norint dar labiau patobulinti bei patikrinti magistro darbe pasiūlytą modelį.

Rokas Dautartas 

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2017). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 531–551. <https://doi.org/10.1348/096317905X26174>
2. 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), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
4. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
5. Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The Influence of Work Life Balance and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 18. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i2.5667>
6. Bakanauskienė, I., & Brazaitytė, G. (2014). Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė. In *Management of Organizations: Systematic Research* (Vol. 69, Issue 69). <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2014.69.1>
7. Begraim, J. (2010). Multiple affective commitments and salient outcomes: the improbable case of information technology knowledge workers. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 13(2), 97–106. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4102/hsag.v18i1.512>
8. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2015.
9. Bishop, J. (2016). An analysis of the implications of Maslow's Hierarchy of Needs for networked learning design and delivery. *Proceedings of the International Conference on Information and Knowledge Engineering (IKE)*.
10. Boichuk, J. (2013). Engaging Dissatisfied Retail Employees to Voice Promotive Ideas: The Role of Continuance Commitment. *Article in Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.01.001>
11. Brum, S. (2007). What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover? *Seminar Research Paper*, 1–13.
12. Buonocore, F., & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: The kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 91–108. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2011.00187.X>
13. Cable, D. M., & Derue, D. S. (2002). *The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
14. Cahill, J., Cullen, P., Anwer, S., Gaynor, K., & Wilson, S. (2020). The Requirements for New Tools for Use by Pilots and the Aviation Industry to Manage Risks Pertaining to Work-Related Stress (WRS) and Wellbeing, and the Ensuing Impact on Performance and Safety. *Technologies*, 8(3), 17–19. <https://doi.org/10.3390/technologies8030040>
15. Chen. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274–276. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2006.05.001>
16. Chen, Huang, R., Pak, K. Y., & Hou, B. (2020). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0266>
17. Chen, J., & Sun, X. (2009). *The Relationship Research among Organizational Commitment, Employee Satisfaction and Work Performance*. 619–624.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1109/ICMSE.2009.5317380>
18. Culpepper, R. A. (2011). Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 517–527.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.004>
 19. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *"Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life"* (A. Wesley (ed.); 18th ed.). Basic Books.
<https://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v26y1983i2p82-85.html>
 20. Demirkol, I. C., & Nalla, M. K. (2017). *Sustaining police officers' motivation in aviation security*. <https://doi.org/10.1007/s12198-017-0185-6>
 21. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2009.
 22. Efthymiou, M., Usher, D., O'connell, J. F., Warnock-Smith, D., & Conyngham, G. (2021). The factors influencing entry level airline pilot retention: An empirical study of Ryanair. *Journal of Air Transport Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101997>
 23. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
 24. Elqassaby, H. K., & Kamal Elqassaby, H. (2020). *The Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21608/jces.2020.119438>
 25. Ennis, M. C., Gong, T., Okpozo, A. Z., & Campbell Ennis, M. (2016). Examining the Mediating Roles of Affective and Normative Commitment in the Relationship between Transformational Leadership Practices and Turnover Intention of Government Employees. *International Journal of Public Administration*.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1256894>
 26. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. UAB “Vitae litera.”
 27. Garland, B., Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kim, B., & Kelley, T. (2014). The Relationship of Affective and Continuance Organizational Commitment with Correctional Staff Occupational Burnout: A Partial Replication and Expansion Study.
<http://Dx.Doi.Org/10.1177/0093854814539683>, 41(10), 1161–1177.
<https://doi.org/10.1177/0093854814539683>
 28. Genevičiūtė-Janonienė, G. (2015). *Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms*.
<http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:11573148/datastreams/MAIN/content>
 29. Ghahremani, M. (2020). Analysis of the ICAO USOAP Results in the Persian Gulf Region Analysis of the ICAO USOAP Results in the Persian Gulf Region and its Relation to the Economic Indicators and its Relation to the Economic Indicators. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 7(3), 1–14.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15394/ijaaa.2020.1505>
 30. Ginevičius, R., & Vaitkūnaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7(4), 201–211.
<https://doi.org/10.1080/16111699.2006.9636141>
 31. Goh, S. Y., Kee, D. M. H., Ooi, Q. E., Boo, J. J., Chen, P. Y., Alosaimi, A., & Ghansal, M. (2020). Organizational Culture at Starbucks. In *Journal of The Community Development in Asia* (Vol. 3, Issue 2). <https://doi.org/10.32535/jcda.v3i2.808>
 32. Gold, N. (2018). *Human Factors: Module 09A* (2nd ed.). Aircraft Technical Book Co.
<https://www.actechbooks.com/0121-EASA-B.html>
 33. González, T. F., & Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of “normative commitment.” *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9333-9>

34. Gorbachev, O., Shestakov, V., & Stefański, K. (2019). *Assessment of professionally important qualities aviation technical staff*. <https://doi.org/10.1063/1.5091883>
35. Gormley, D. K. (2011). Are we on the same page? Staff nurse and manager perceptions of work environment, quality of care and anticipated nurse turnover. *Journal of Nursing Management*, 19(1), 33–40. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01163.x>
36. Gulbovaite, E., & Vveinhardt, J. (2014). Diagnostic Instruments for Value Congruence. In *Journal of Business Theory and Practice* (Vol. 2, Issue 2). <https://doi.org/10.22158/jbtp.v2n2p126>
37. Gulbovaitė, E., & Vveinhardt, J. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumo Lietuvos organizacijose diagnozavimas. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 63, 99–112. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1045/1/ISSN1392-1142_2012_N_63.PG_99-112.pdf
38. Gulbovaitė, E., & Vveinhardt, J. (2013). *Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindimas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste*. 4(2), 143–162.
39. Gulbovaitė, E., & Vveinhardt, J. (2015). Diagnostic Instrument for Personal and Organizational Value Congruence. *Management of Organizations: Systematic Research*, 73, 161–190. <https://doi.org/10.7220/mosr.2335.8750.2015.73.9>
40. Haley, H., & Sidanius, J. (2005). Person-Organization Congruence and the Maintenance of Group-Based Social Hierarchy: A Social Dominance Perspective. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(2), 187–203. <https://doi.org/10.1177/1368430205051067>
41. Harris, D., & Stanton, N. A. (2010). *Aviation as a system of systems: Preface to the special issue of human factors in aviation*. <https://doi.org/10.1080/00140130903521587>
42. IATA. (2020, December 10). *European Air Transport COVID-19 Impacts and Expected Recovery to be Worse than other Global Regions*. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-12-10-01/>
43. Ingrida Gaputienė, & Ingrida Šarkiūnaitė. (2006). Informacinės technologijos kaip darbuotojų pasitenkinimo darbų veiksnys. *Informacijos Mokslai*, 37, 73–82.
44. Iqbal, M. (2012). *Impact of Job Satisfaction and Job Control on Organizational Commitment: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan Civil Aviation Authority*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1854>
45. Janušonis, V., & Popovienė, J. (2000). *Sveikatos Priežiūros kokybės vadyba Europos Sąjungos plėtros procese*.
46. Juniac, A. (2019). *International Air Transport Association Annual Review*. <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2019.pdf>
47. Kareckas, N. (2017). *Individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtaka organizaciniam įsipareigojimui: Lietuvos kariuomenės atvejis*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
48. Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. In *Source: Public Administration Review* (Vol. 63, Issue 6). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-6210.00334>
49. Kiernan, K. (2018). Calculating the Cost of Pilot Turnover. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 27(1), 2018. <https://doi.org/10.15394/jaaer.2018.1737>
50. Kırımı, A., & Deniz, O. (2009). The organizational commitment of IT professionals in private banks. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 11(2), 11–122. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJLSM.2012.045422>
51. Korsakienė, R., & Gurina, O. (2012). Does national culture significantly impact organizational culture at SMEs. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(3), 219–228. [https://doi.org/10.9770/jssi/2012.1.3\(7\)](https://doi.org/10.9770/jssi/2012.1.3(7))
52. Krawczyk, P. (2019). Training of aviation personnel for the needs of the air force and the related challenges. *Zeszyty Naukowe Akademii Sztuki Wojennej*, 113(4), 5–18.

- <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2800>
53. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor FIT. In *Personnel Psychology* (Vol. 58, Issue 2, pp. 281–342). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
 54. Kumpikaite, V., & Kalinauskienė, J. (2011). *Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė*. <https://www.researchgate.net/publication/267940217>
 55. Lamiani, G., Dordoni, P., & Argentero, P. (2016). Value congruence and depressive symptoms among critical care clinicians: The mediating role of moral distress. *Stress and Health*, 34(1), 135–142. <https://doi.org/10.1002/smi.2769>
 56. Latorella, K. A., & Prabhu, P. V. (2000). A review of human error in aviation maintenance and inspection. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 26, 133–161. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0169-8141\(99\)00063-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0169-8141(99)00063-3)
 57. Lawrence, A., & Lawrence, P. (2010). *Values Congruence and Organisational Commitment: P-O Fit in Higher Education Institutions*. <https://doi.org/10.1007/s10805-010-9103-2>
 58. Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., Lan, J., You, X., & Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102018. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102018>
 59. Lietuvos statistika. (2021). *Oficialiosios statistikos portalas*. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S5R023#/>
 60. Lobanova, L., & Apanavičius, R. (2020, May 8). Aviacijos sektoriaus iššūkiai ateities specialistų rengimui. 23-Iosios Lietuvos Jaunųjų Mokslininkų Konferencijos „Mokslas – Lietuvos Ateitis“ Teminės Konferencijos „Ekonomika Ir Vadyba“ (2020 m. Vasario 12 d.) *Straipsnių Rinkinys*. <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.008>
 61. Marmaitė, J. (2014). *Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo, suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo stažo sąsajos*. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/120530>
 62. Marta, I. A., Supartha, I. W. G., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. M. A. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031–1040. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031>
 63. Maruping, L. M., Daniel, S. L., & Cataldo, M. (2019). Developer centrality and the impact of value congruence and incongruence on commitment and code contribution activity in open source software communities. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 43(3), 951–976. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/13928>
 64. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. In *Psychological Review* (Vol. 50, Issue 4). <https://doi.org/10.1037/h0054346>
 65. Medvetz, T., & Sallaz, J. J. (2018). The Oxford handbook of Pierre Bourdieu. In Thomas Medvetz & Jeffrey J. Sallaz (Eds.), *The Oxford Handbook of Pierre Bourdieu*. OXFORD UNIVERSITY PRESS. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199357192.001.0001>
 66. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. In *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
 67. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
 68. Nahar, R., Islam, R., & Ullah, K. T. (2017). Identifying the Factors for Reducing Employee Turnover Rate in Aviation Business : Bangladesh Context. In *Australian Academy of Business and Economics Review (AABER)* (Vol. 3, Issue 1).

69. Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439–447. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.439>
70. Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65–72. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
71. O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. In *Corporations, Culture, and Commitment* (pp. 9–23). http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Corporations-Culture-and-Commitment_Motivation-and-Social-Control-in-Organizations.pdf
72. Ostroff, C. (1993). Relationships between Person-Environment Congruence and Organizational Effectiveness. *Group & Organization Management*, 18(1), 103–122. <https://doi.org/10.1177/1059601193181007>
73. Pavlova, O. (2020). *Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje* (Vol. 88). <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34>
74. Piereson, S. (1983). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. By Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. New York: Harper & Row, 1982. *NASSP Bulletin*, 67(466), 120–121. <https://doi.org/10.1177/019263658306746628>
75. Pruskus, V. (2013). Vertybės ir kultūrinis identitetas komunikacijos kontekste. *Logos*, 24(3), 121–130. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1394702575439/J.04~2013~1394702575439.pdf>
76. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA, 2009.
77. Rahn, O. G., Soutar, G. N., & Lee, J. A. (2020). Perceived values-congruence and employees' change beliefs. *Journal of Management & Organization*, 1–19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.4>
78. Rawashdeh, A., Al-Saireh, A., & Obeidat, G. (2015). Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian private aviation companies? *International Journal of Information, Business and Management*, 7(2), 107.
79. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
80. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
81. Roodt, G. (2004). Concept redundancy and contamination in employee commitment research: Current problems and future directions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(1), 82–90. <https://doi.org/10.4102/sajip.v30i1.135>
82. Samina, N., Qaiser Danish, R., Ehsan Malik, M., & Nawab Assistant Professor, S. (2010). Public Sector of Pakistan Article in. *International Journal of Business and Management*, 5(6). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n6p17>
83. Satardien, M., Jano, R., & Mahembe, B. (2019). The relationship between perceived organisational support, organisational commitment and turnover intention among employees in a selected organisation in the aviation industry. *South African Journal of Childhood Education*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1123>
84. Savanavičienė, A., & Stankevičiūtė, Ž. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i9/1147>
85. Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Article in Journal of Personality and Social Psychology*, 551.

- <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
86. Sholahudin, A., Setiawan, A., & Alwi, M. (2019). *The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and its Implications on the Performance of City Public Service*. 206–208. <https://doi.org/10.2991/isseh-18.2019.48>
 87. Siddiqui, N. N., & Bisaria, G. (2018). Innovative Techniques of Motivation for Employee Retention in Aviation Industry. *International Journal Of Management*, 7(1), 136–151. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29023.28325>
 88. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai.*, 18, 113–124.
 89. Stander, M. W., & Rothmann, S. (2008). The relationship between Leadership, Job Satisfaction and Organisational Commitment. *South African Journal of Human Resource Management*, 7(3), 7–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v6i3.145>
 90. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra: mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2010.
 91. Stehlik, B., & Kenneth, B. (2017). *Data Analysis with IBM SPSS Statistics*. (1st ed., Vol. 1). Birmingham: Packt Publishing, 2017.
 92. Tayeh, O. A., Hallaq, K. El, & Tayeh, B. A. (2018). Importance of organizational culture for Gaza strip construction companies. *International Journal of Engineering and Management Research*, 8(1), 35–39. <https://doi.org/10.500.12358/24674>
 93. Transporto kompetencijų agentūra. (2019). *VŠĮ TRANSPORTO KOMPETENCIJŲ AGENTŪROS 2019 METŲ VEIKLOS ATASKAITA*. <https://tka.lt/assets/uploads/sites/3/2019/07/2019-m.-TKA-veiklos-ataskaita.pdf>
 94. Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
 95. Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 302–329. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
 96. Viningienė, D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 6(1), 161–170. <https://doi.org/10.15181/rfds.v6i1.544>
 97. Vveinhardt, J. (2009). *Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada : kongruencijos paieškos organizacijoje*. <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/47443>
 98. Wilamowski, G. C., Dever, J. R., F Stuban, S. M., Cazares, S. M., William Bland, L., Washabaugh Jr, D. L., Adams, M., Richard Stuckey, C. M., Sarkani, S., Mazzuchi, T. A., Gregory Brown, C. E., White, E. D., Romanczuk, G. E., Willy, C., & Bischoff, J. E. (2017). Harnessing innovative procedures under and administration in transition. *Defence Acquisition Research Journal*, 24(2), 1–256. <https://doi.org/10.22594/dau.042017-81.24.02>
 99. Yanginlar, G., & Karacan, F. (2018). A Field Research on The Investigation of The Relationship Between The Social Anxiety Levels and Organizational Commitment of The Cabin Personnel in the Civil Aviation Sector. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk*, 10(3), 747–766. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.498>
 100. Zaukaitė, V. (2016). *Darbuotojų motyvavimo tobulinimas paslaugų įmonės pavyzdžiu*. <https://vb.vdu.lt/object/elaba:19569958/>
 101. Zohar, D. M., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational Culture and Climate. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0020>

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Organizacinio įsipareigojimo vertinimo apklausa

Gerbiamas (–a) respondente,



Kviečiame dalyvauti anoniminiame tyrime, kurio tikslas – įvertinti Jūsų požiūrį į darbą, organizaciją siekiant įvertinti darbuotojo organizacinio įsipareigojimo lygį, vertybių atitikimo įtaka ketinimams palikti organizaciją aviacijos sektoriuje. Anoniminės apklausos rezultatai bus naudojami standinio pranešimo rengimui ir kitur nebus platinami.

Iš anksto dėkoju Jums už Jūsų dalyvavimą apklausoje.

Atidžiai perskaitykite teiginius, pasirinkite vieną Jums tinkantį variantą ir apibraukite jį arba įrašykite savo variantą

1. Jūsų lytis
 - a. Vyras
 - b. Moteris
2. Darbo patirtis aviacijos sektoriuje
 - a. Iki 1 metų.
 - b. 1-5 metai.
 - c. 6-10 metai.
 - d. 10 ir daugiau metų.
3. Užimamos pareigos:
 - a. Vadovaujančios pareigos
 - b. Nevadovaujančios pareigos

Žemiau pateikti teiginiai atspindi žmonių požiūrį bei jausmus apie jų darbą, organizaciją. Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate apibrėždami skaitmenį skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Dalinai nesutinku</i>	<i>Negaliu apsispręsti</i>	<i>Dalinai sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
1. Dažnai svarstau apie išėjimą iš dabartinės organizacijos.	1	2	3	4	5
2. Šiuo metu aš ieškau naujo darbo kitose organizacijose.	1	2	3	4	5
3. Aš svarstau palikti esamą organizaciją metų bėgyje.	1	2	3	4	5
4. Aš nejaučiu stipraus ryšio savo organizacijai.	1	2	3	4	5
5. Aš nesijaučiu būdamas „šeimos dalimi“ savo organizacijoje.	1	2	3	4	5
6. Aš nesijaučiu „emociškai prisirišęs/(–usi)“ prie šios organizacijos.	1	2	3	4	5

7. Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.	1	2	3	4	5
8. Aš būčiau labai laimingas (–a), galėdamas (–a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5
9. Aš tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/pačios problemos.	1	2	3	4	5
10. Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių svarstyti apie išėjimą iš šios organizacijos.	1	2	3	4	5
11. Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją.	1	2	3	4	5
12. Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.	1	2	3	4	5
13. Dabar pasilikti šioje organizacijoje yra tiek būtinybės, tiek ir troškimo reikalas.	1	2	3	4	5
14. Viena iš rimtesnių pasekmių paliekant šią organizaciją būtų galimų alternatyvų stoka.	1	2	3	4	5
15. Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs (–usi) savęs šiai organizacijai.	1	2	3	4	5
16. Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms.	1	2	3	4	5
17. Aš jausčiausi kaltas (–a), jei dabar palikčiau savo organizaciją	1	2	3	4	5
18. Aš esu daug skolingas (–a) savo organizacijai.	1	2	3	4	5
19. Ši organizacija yra verta mano lojalumo	1	2	3	4	5
20. Nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu, net jei tai man būtų naudinga.	1	2	3	4	5
21. Nejaučiu jokios pareigos likti pas dabartinį darbdavį.	1	2	3	4	5
22. Gyvenime aš vertinu dalykus, kuriuos taip pat vertina mano organizacija	1	2	3	4	5
23. Mano asmeninės vertybės sutampa su mano organizacijos kultūra ir vertybėmis	1	2	3	4	5
24. Mano organizacijos vertybės ir organizacinė kultūra derinasi su dalykais, kuriuos aš vertinu gyvenime.	1	2	3	4	5

2 PRIEDAS
Faktorinė analizė

	Faktorius						
	1	2	3	4	5	6	7
1) Darbo patirtis aviacijos sektoriuje"			.714				
2) Užimamos pareigos"							
3) Dažnai svarstau apie išėjimą iš dabartinės organizacijos"							0,587
4) Šiuo metu aš ieškau naujo darbo kitose organizacijose"							0,542
5) Aš svarstau palikti esamą organizaciją metų bėgyje"							
6) Aš nejaučiu stipraus ryšio savo organizacijai"		.699					
7) Aš nesijaučiu būdamas „šeimos dalimi“ savo organizacijoje"		.762					
8) Aš nesijaučiu „emociškai prisirišęs/(–usi)“ prie šios organizacijos"		.703					
9) Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia."	.533						
10) Aš būčiau labai laimingas (–a), galėdamas (–a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje."		.521					
11) Aš tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/pačios problemos."		.597	.505				
12) Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių svarstyti apie išėjimą iš šios organizacijos."						.839	