

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

**GINTARĖ SUBAČIŪTĖ**

**AB LESTO ORGANIZACINIO IDENTITETO  
CHARAKTERISTIKŲ VERTINIMAS**  
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė  
prof. dr. E. Kazlauskienė**

**VILNIUS, 2015**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

**AB LESTO ORGANIZACINIO IDENTITETO  
CHARAKTERISTIKŲ VERTINIMAS**  
Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621L17002

**Vadovė**

**prof. dr. E. Kazlauskienė**

**2015 04**

**Recenzentas**

**Atliko**

**VSIImns - gr. stud.**

**G. Subačiūtė**

**2015 04**

**2015 04**

**VILNIUS, 2015**

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>6</b>
<b>1. ORGANIZACINIO IDENTITETO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>8</b>
1.1. Organizacinio identiteto samprata.....	8
1.2. Organizacinio identiteto reikšmė.....	13
<b>2. ORGANIZACINIO IDENTITETO CHARAKTERISTIKOS</b> .....	<b>16</b>
2.1. Darbuotojų identifikavimosi su organizacija esmė ir bruožai.....	16
2.2. Darbuotojų įsitraukimas į darbą organizacinio identiteto aspektu.....	22
2.3. Organizacinio identiteto, darbuotojų identifikavimosi bei įsitraukimo į darbą sąryšio modeliai.....	26
<b>3. AB LESTO ORGANIZACINIO IDENTITETO CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	<b>32</b>
3.1. Tyrimo metodika.....	32
3.2. AB LESTO identiteto vertinimo sritys ir konceptualus modelis.....	39
<b>4. AB LESTO ORGANIZACINIO IDENTITETO CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ</b> .....	<b>42</b>
4.1. Ekspertų apklausos rezultatų analizė.....	42
4.2. AB LESTO darbuotojų apklausos rezultatų analizė.....	44
4.3. AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų koreliacinė analizė.....	52
4.4. AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų regresinė analizė.....	55
<b>IŠVADOS IR SIŪLYMAI</b> .....	<b>57</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>60</b>
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS</b> .....	<b>69</b>
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA</b> .....	<b>70</b>
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA</b> .....	<b>71</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>72</b>

## LENTELĖS

<b>1 lentelė.</b> Organizacinio identiteto tyrimo sritys įvairių autorių požiūriu.....	8
<b>2 lentelė.</b> Organizacijos darbuotojų identifikavimosi tyrimo sritys įvairių autorių požiūriu.....	17
<b>3 lentelė.</b> Darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimo sritys įvairių autorių požiūriu .....	23
<b>4 lentelė.</b> AB LESTO darbuotojų skaičius.....	32
<b>5 lentelė.</b> Koreliacijos stiprumo interpretacija .....	35
<b>6 lentelė.</b> AB LESTO identiteto vertinimo sritys .....	39
<b>7 lentelė.</b> Ekspertų vertinimų suvestinė .....	42
<b>8 lentelė.</b> AB LESTO organizacinį identitetą atspindinčių teiginių vertinimas darbuotojų nuomone ..	45
<b>9 lentelė.</b> AB LESTO organizacinio identiteto teiginių vertinimas darbuotojų požiūriu pagal išsilavinimą.....	46
<b>10 lentelė.</b> AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija vertinimas .....	47
<b>11 lentelė.</b> AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija pasekmių vertinimas darbuotojų požiūriu pagal užimamas pareigas .....	48
<b>12 lentelė.</b> AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas .....	50
<b>13 lentelė.</b> AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginių vertinimas pagal darbo stažą .....	51

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Išplėstas identifikavimosi modelis.....	18
<b>2 pav.</b> Darbuotojų identifikavimosi su organizacijos identitetu laipsniai .....	20
<b>3 pav.</b> Organizacijos darbuotojų įsitraukimo matrica.....	24
<b>4 pav.</b> Organizacinio identiteto, formuojamo išorės įvaizdžio ir organizacijos darbuotojo identifikavimosi stiprumo ryšiai .....	27
<b>5 pav.</b> Konceptualus organizacijos darbuotojų identifikavimosi modelis.....	30
<b>6 pav.</b> Identifikavimosi su organizacija proceso modelis.....	30
<b>7 pav.</b> Organizacinio identiteto formavimosi koncepcijų žemėlapis.....	41

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Organizacijos vis dažniau sėkmingos veiklos pagrindu laiko patikimus, įsitraukusius į organizacijos veiklą (angl. *job engagement*) darbuotojus, kurie stipriai identifikuoja save su organizacija (angl. *identification with organization*), sukurdami stiprų organizacinį identitetą. Organizacijų teorijose teigiama, kad darbuotojai – branginamas organizacijos turtas, tačiau dažniausiai praktikoje darbuotojai jaučiasi esantys tik „pakeičiami žmogiškieji ištekliai“. Darbuotojai, kurie jaučiasi „pakeičiamais žmogiškaisiais ištekliais“, neretai laiko save nepilnaverčiais organizacijos nariais, jų asmeninis identitetas yra priešingas organizaciniam identitetui, o tai sąlygoja žemą įsitraukimo į darbą rezultata. Aktualu išskirti reikšmingiausias organizacinio identiteto charakteristikas, nes jas identifikuojant bei imantis stiprinimo priemonių, organizacijoms tampa lengviau valdyti organizacinį identitetą. Lietuvoje mažai tirtos organizacinio identiteto charakteristikos paskatino gilintis ir ieškoti būdų, kaip įvertinti organizacinio identiteto charakteristikų reikšmingumą bei jų tarpusavio sąryšį.

Pasirinkta tyrimų sritis yra plati, apimanti socialines, ekonomines, psichologines ir vadybines problemines sritis. Organizacinio identiteto charakteristikos yra minimos įvairiuose kontekstuose, siejant su socialinio identiteto, pasitikėjimo, suinteresuotų šalių, išskirtinių ir ilgalaikių charakteristikų, kultūros, įvaizdžio, nuolatinių pokyčių perspektyvomis, dėl to kyla problemų apibrėžiant jo sampratą bei ribas. Organizacinio identiteto ir jo charakteristikų teoriniai aspektai gali būti išplėtoti grindžiant skirtingais autorių požiūriais. Organizacinio identiteto ir darbuotojų identifikavimosi su organizacija teoriją išplėtojo bei tyrė užsienio mokslininkai: B. E. Ashforth ir F. Mael (1989); J. E. Dutton, J. M. Dukerich ir C. V. Harquail (1994); M. G. Pratt (1998); K. D. Elsbach (1999); C. A. Bartel (2001); S. A. Haslam (2001); F. A. Mael ir B. E. Ashforth (1995); M. G. Pratt (1998); T. R. Tyler (1999); D. van Knippenberg (2000), B. E. Ashforth (2001); S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow ir N. Ellemers (2003); B. Shamir ir R. Kark (2004); D. De Cremer, B. van Knippenberg, D. van Knippenberg, D. Mullenders, F. Stinglhamber (2005); J. M. Dukerich, B. R. Golden, S. M. Shortell (2002); B. E. Ashforth, S. H. Harrison, K. G. Corley (2008); K. Groves, M. LaRocca (2011); J. W. Campbell (2015) ir kiti. Darbuotojų identifikavimasis yra suvokiamas kaip organizacinio identiteto charakteristika, formuojanti elgseną ir požiūrį organizacijoje, kuri veikia organizacijos funkcionavimą.

Organizacinį identitetą ir organizacijos darbuotojų įsitraukimą į darbą (angl. *employee engagement*) tyrė: W. A. Kahn (1990); W. A. Kahn (1990); Ch. L. Reeve ir C. S. Smith (2001); W. B. Schaufeli ir kiti (2002); W. B. Schaufeli ir A. B. Bakker (2004); F. D. Frank, R. P. Finnegan ir C. R. Taylor (2004); C. Glen (2006); A. M. Saks (2006); S. Kular ir kiti (2008); A. B. Bakker ir E. Demerouti, (2008); B. Rich ir kiti (2010); M. S. Christian, A. S. Garza ir J. E. Slaughter (2011); P. Warr ir I. Inceoglu

(2012); J. Robison (2012) ir kiti. Organizacijos darbuotojų įsitraukimas – tai organizacinio identiteto charakteristika, kuri skatina darbuotojus atlikti savo darbus kaip įmanoma geriau. Organizacijų vadovybė ne retai pamiršta, jog darbuotojų identifikavimasis su organizacija ir įsitraukimas į darbą yra organizacinio identiteto charakteristikos, kurios stipriu tarpusavio sąryšiu kuria stiprų konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas.

**Mokslinė problema.** Kokios reikšmingiausios AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikos ir kokie tarpusavio ryšiai jas sieja?

**Darbo objektas** – organizacinio identiteto charakteristikos.

**Darbo tikslas** – siejant su organizacinio identiteto teoriniais aspektais, pagrįsti organizacinio identiteto charakteristikas bei empiriniu tyrimu įvertinti jų reikšmingumą ir sąryšį AB LESTO atveju.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti organizacinio identiteto teorinius aspektus, atskleidžiant jo sampratą ir reikšmę.
2. Identifikuoti ir pagrįsti organizacinio identiteto charakteristikas.
3. Parengti AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų tyrimo metodologiją.
4. Atlikti AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų empirinį tyrimą.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Lyginamoji analizė.
3. Ekspertų apklausa.
4. Anketinė darbuotojų apklausa.
5. Statistinė duomenų analizė.
6. Apibendrinimo metodas.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados, siūlymai ir literatūros sąrašas (118 šaltinių). Darbo apimtis – 71 puslapis.

Darbą galima suskirstyti į keturias dalis. Pirmoji dalis apima organizacinio identiteto teorinius aspektus – organizacinio identiteto sampratą ir reikšmę. Antroje dalyje identifikuojamos ir pagrindžiamos organizacinio identiteto charakteristikos, išskiriant darbuotojų identifikavimosi su organizacija esmę ir bruožus, darbuotojų įsitraukimą į darbą. Taip pat antroje dalyje pateikiami organizacinio identiteto, organizacijos darbuotojų identifikavimosi ir įsitraukimo į darbą sąryšio modeliai. Trečioje dalyje pateikiama AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų vertinimo metodologija. Ketvirtoje dalyje yra atliekamas empirinis tyrimas. Toliau darbe pateikiamos išvados ir siūlymai.

# 1. ORGANIZACINIO IDENTITETO TEORINIAI ASPEKTAI

Aptariant organizacinio identiteto teorinius aspektus, apimančius organizacinio identiteto sampratą ir naudą, pasekmes organizacijai, aktualu išskirti organizacinio identiteto tyrimo sritis įvairių autorių požiūriu; apžvelgti organizacinio identiteto sampratą iš skirtingų perspektyvų: socialinio identiteto, pasitikėjimo, suinteresuotų šalių, išskirtinių ir ilgalaikių charakteristikų, kultūros, įvaizdžio, nuolatinių pokyčių. Taip pat skyriuje nagrinėjamos organizacinio identiteto teigiamos pasekmės: organizacijos darbuotojų emocijos ir veiksmai organizacijoje, pasitikėjimas, iniciatyvumas, suvokiamos galimos organizacijos grėsmės ar galimybės ir t. t.

## 1.1. Organizacinio identiteto samprata

Pastaraisiais metais, pastebimas ženklus tyrėjų susidomėjimas organizaciniu identitetu. Autoriai nagrinėjo organizacinio identiteto sampratą iš skirtingų perspektyvų: socialinio identiteto, pasitikėjimo, suinteresuotų šalių, išskirtinių ir ilgalaikių charakteristikų, kultūros, įvaizdžio ir t. t.

Organizacinį identitetą tyrė daugybė užsienio mokslininkų: R. Abratt (1989; 2003), J. E. Dutton ir W. J. Penner (1993), J. M. T. Balmer (1997; 1998; 1999; 2003), C. B. Van Riel (1995; 1997), K. Golden-Biddle (1998), G. Soenen (1999; 2002), D. A. Gioia, M. Schultz ir K. Corley (2000), M. J. Hatch (2000), N. Luhmann (2000), T. Porter (2001), B. Moingeon (2002), B. Manville ir J. Ober (2003), S. A. Greyser (2003), G. Bick (2003), M. C. Jacobson (2003), D. Seidl (2005), M. Witting (2006), A. Puusa ir U. Tolvanen (2006), I. Holziger ir R. Dhalla (2007), I. Holziger ir R. Dhalla (2007), B.G.King (2008), B. L. Sha (2009), S. Boros (2009), E. M. Reza (2009), R. D. Waters ir P. M. Jones (2011), J. Iyamabo (2013), G. Cheney ir C. K. Weaver (2015) ir kiti (žr. 1 lent.).

**1 lentelė. Organizacinio identiteto tyrimo sritys įvairių autorių požiūriu**

Autoriai	
R. Abratt (1989)	Vienas ankstyviausių straipsnių apie korporacijos identitetą. Pirmi bandymai, kurie sujungė korporacinį identitetą, korporacinius ryšius ir korporacinį įvaizdį. Autorius vienas pirmųjų pastebėjo, kad korporacinis įvaizdis ir identitetas yra dvi skirtingos sąvokos. Dėmesys krypta į įvaizdžio charakteristiką daug labiau nei į identitetą.
J. E. Dutton ir W. J. Penner (1993)	Organizacinį identitetą traktuoja, kaip bendrus visai komandai įsitikinimus, kurie sąveikaudami tarpusavyje sudaro organizacijos kultūros esmę (išreiškiama kultūros perspektyva).
C. B. Van Riel (1995)	Apibendrina labai daug įvairių korporacijos identiteto apibrėžimų. Domėjosi D. Britanijos, Vokietijos, Olandijos literatūra apie identitetą. Korporacijos identitetą apibrėžė, kaip korporacijos veiksmų, ryšių ir simbolizmo derinį.
C. B. Van Riel ir J. M. T. Balmer (1997)	Išskyrė identiteto nagrinėjimo būdus: grafinį arba dizaino, komunikacijos ir daugiadiscipliniškumo (iš esmės J. M. T. Balmerio (1995) straipsnio supaprastinimas).
J. M. T. Balmer (1998)	Bandė išskaidyti korporacinį identitetą ir jo pagrindines sudedamąsias dalis: korporacijos įvaizdį, reputaciją, identitetą. Pabrėžiami keletas identiteto nesuderinamumų, kurie gali būti neakivaizdūs organizacijoms. Straipsnyje rašoma, jog korporacijos identitetas suvienija pagrindines organizacijos charakteristikas, o ne tik rūpinasi savęs pristatymu. Pabrėžiamas šakos identiteto daugiadiscipliniškumas.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje



C. M. Fiol, M. J. Hatch ir K. Golden-Biddle (1998)	Ižvelgė ryšį tarp organizacinio identiteto ir kultūros: Organizacinis identitetas yra išreiškiamas per organizacijos kultūrą, kuri reikšminga ir svarbi organizacijos darbuotojams (išreiškiamą kultūros perspektyva).
J. M. T. Balmer ir G. Soenen (1999)	Pristatomas ACID (aktualus, perteikiamas, idealus ir trokštamasis; angl. <i>actual, communicated, ideal and desired</i> ) testo modelis. Modelis paremtas empiriniais moksliniais tyrimais ir yra pats pirmas tokios rūšies.
D. A. Gioia, M. Schultz ir Corley (2000)	Išskiria organizacinį identitetą į tris perspektyvas: organizacijos identitetą (angl. <i>identity of organisation</i> ), identitetą organizacijoje (angl. <i>identity in organisation</i> ) ir identitetą su organizacija (angl. <i>identity with organisation</i> ).
M. J. Hatch ir M. Schultz (2000)	Tyra, kaip organizacinis identitetas sąlygoja atitinkamą, reikšmingą darbuotojų elgseną (socialinio identiteto perspektyva). Kuo stipresnis identitetas, tuo lengviau paveikti darbuotojų elgseną.
M. J. Hatch ir M. Schultz (2000)	Ieškomos sąsajos tarp organizacinio identiteto ir korporacinio identiteto. Autoriai didesnę dėmesį skiria korporaciniam identitetui.
S. Albert, B. E. Ashforth ir J. E. Dutton (2000)	Išskiria svarbią organizacinio identiteto dedamąją – strategiją. Išskyrė pagrindinį identiteto vaidmenį – komunikuoti ir tam tikra prasme valdyti išorines ir vidines organizacijos interesų grupes.
N. Luhmann (2000)	Organizacinį identitetą apibūdina kaip socialinę sistemą (socialinio identiteto perspektyva).
T. Porter (2001)	Išskyrė identiteto lygmenis: mikro ir makro, įstaigos ir struktūros, individo, grupės bei organizacijos.
B. Moingeon ir G. Soenen (2002)	Išskirti penki identiteto tipai, kurie padeda suprasti organizacinį identitetą. Remiasi ankstyvaisiais darbais. Straipsnyje atskleidžiamas temos skvarbumas ir kompleksiskumas.
J. M. T. Balmer ir S. A. Greyser (2003)	Remiantis ankstesniais J. M. T. Balmerio darbais apie identitetą diskutuojama temomis: apie identiteto kilmę, filosofinę esmę, komponentes, charakteristikas, analizę, valdymą, struktūrą, hierarchiją ir ryšius su kitais korporatyviniu lygio konceptais.
B. Manville ir J. Ober (2003)	Tyrė organizacinio identiteto ir kultūros sąveikos konstrukta, kuris apima organizacijose atliekamus darbus ir priimamus sprendimus (išreiškiamą kultūros perspektyva).
G. Bick, M. C. Jacobson ir R. Abratt (2003)	Apžvelgia korporacinio identiteto vystymąsi nuo 1990. Pateikiamas originalus korporacijos identiteto valdymo modelis. Identitetas charakterizuojamas, kaip organizacijos charakteristika, o ne kaip savęs pateikimas apie ką pirmas prakalbo R. Abratt.
D. Seidl (2005)	Organizacinį identitetą apibūdina kaip sistemos junginį, kuris sudarytas iš daugybės komponentų.
M. Witting (2006)	Organizacinis identitetas ir identifikavimas tiriamas per organizacinę elgseną.
A. Puusa ir U. Tolvanen (2006)	Išskiria organizacinio identiteto stiprinimo ciklą, pasitikėjimo kontekstu. Autoriai teigia, kad organizacijos darbuotojai pasitiki organizacija, kurioje dirba kai organizacija pasižymi stipriu organizaciniu identitetu (pasitikėjimo perspektyva).
I. Holziger ir R. Dhalla (2007)	Apibūdina organizacinį identitetą kaip ilgalaikį sėkmingos veiklos pagrindą, nes organizacija, turinti atsidadavusius, patikimus darbuotojus, gali daug produktyviau dirbti, greičiau pasiekti tikslus.
B.G.King (2008)	Teigia, kad stiprus organizacinis identitetas padeda pasiekti gerų įmonės veiklos rezultatų.
B. L. Sha (2009)	Autoriaus darbuose pripažįstama, kad organizacinis identitetas dalinai įtakojamas sąveikų ir patirčių organizacijos viduje.
S. Boros (2009)	Išskiria svarbią organizacinio identiteto dedamąją – įvaizdį. Akcentuojama sąveika tarp įvaizdžio ir organizacinio identiteto, taip pat įvaizdžio ir narių identifikacijos (įvaizdžio perspektyva).
E. M. Reza (2009)	Teigia, kad organizacijos gali sukurti keletą organizacinių identitetu vienu metu.
R. D. Waters ir P. M. Jones (2011)	Teigia, kad organizacinis identitetas labiausiai formuojamas strateginio bendravimo ir sąveikavimo su organizacijos suinteresuotųjų šalimis (suinteresuotųjų šalių perspektyva).
J. Iyamabo (2013)	Išskiria svarbią identiteto dedamąją – rinkodarą.
Henderson A., Cheney G. ir Weaver C. K. (2015)	Nagrinėjo, kaip organizacinis identitetas formuojamas išorinių ir vidinių suinteresuotųjų grupių, kaip darbuotojų identifikavimasis ir organizacinis identitetas yra susijęs su organizacijos vidinių valdymo problemų sprendimo strategija.

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal J. E. Dutton ir W. J. Penner, 1993; B. E. Ashforth, F. A. Mael, 1996; C. M. Fiol, M. J. Hatch ir K. Golden-Biddle, 1998; B. Manville ir J. Ober, 2003; M. Schoemaker, 2003; A. Puusa, U. Tolvanen, 2006; D. Ravasi ir M. Schultz, 2006; M. Witting, 2006; H. He, J. M. T. Balmer, 2007; D. Oliver, J. Ross, 2007; S. Boros, 2009; A. Henderson, E. M. Reza, 2009; S. Kirchner, 2010; R. D. Waters ir P. M. Jones, 2011; G. Cheney ir C. K. Weaver, 2015.

Organizacinio identiteto samprata dažniausiai nagrinėjama iš *socialinio identiteto perspektyvos* (D. van Knippenberg ir E. C. M. van Schie, 2010). Įvairūs socialologijos, organizacinės elgsenos,

socialinės psichologijos ir komunikacijos tyrėjai pasiūlė skirtingas identiteto sąvokas, tačiau visi jie tyrė identitetą kaip konstrukta, naudojamą aiškinant *socialinius aspektus*, t. y. numatant individualų elgesį ir charakteristikas (J. Billiot, 2010; D. Churchman, 2006; S. Clegg, 2008; M. R. Edwards, 2005; M. Ricketta, 2005). Organizacinis identitetas, tai bendrų nuomonių ir suvokimų produktas. Socialinio identiteto perspektyva leidžia suprasti kas yra vertinama organizacijoje (op. cit. D. Oliver, J. Ross, 2007).

Pasak H. Tajfel (1974), socialinis identitetas yra „savęs“, kaip individo, emocinis ir vertybinis *tapatinimasis su socialine grupe*. Socialinio identiteto sampratoje, „savęs“ sąvoka dažniausiai išskiriama į dvi dalis: asmeninį identitetą ir kitus identitetus (B. E. Ashforth, F. A. Mael, 1989; M. R. Edwards, 2005; F. A. Mael B. E. Ashforth, 1992). Norėdami supaprastinti socialinį pasaulį ir tuo pačiu suprasti „savo vietą“ jame, individai grupuoja save ir kitus individus į įvairias grupes, ar kategorijas (pvz. lytis, amžius, rasė ir t. t.), vadovaujantis vyraujančiais stereotipais, ar grupes išskiriančiais bruožais, kuriuos individai priskiria patys, arba yra priskiriami kitų (M. R. Edwards, 2005; F. A. Mael B. E. Ashforth, 1992; D. Van Knippenberg ir E. Sleebos, 2006). Individai lygina save su kitais individais norėdami nustatyti, ar jie priklauso atitinkamai socialinei grupei ar kategorijai. Kadangi individai siekia kuo didesnio pasitenkinimo savimi (angl. *self-esteem*), todėl individai turi būti užtikrinti, kad atitinkama socialinė grupė ar kategorija tapatinga asmens identitetui (M. R. Edwards, 2005; R. Van Dick, 2001).

Sudėtingose organizacijose socialinis identitetas gali atsirasti ne tik vien iš organizacijos, bet ir iš asmeninio *darbuotojų tapatinimosi su darbo grupėmis*, sąjungų narystėmis ar kitomis socialinėmis klasifikacijomis, kurios gali atsirasti organizacijose (B. E. Ashforth ir F. A. Mael, 1989). Darbuotojai, esantys darbo grupėje, stengiasi rasti kuo daugiau panašumų su savo darbo grupe bei kuo labiau išsiskirti iš kitų darbo grupių.

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje organizacinį identitetą iš socialinės perspektyvos, išskiriami trys labiausiai išnagrinėti *organizacinio identiteto elementai* (D. Oliver, J. Ross, 2007):

- Protiniai gabumai. Dažniausiai protiniai gabumai apibūdinami, kaip gebėjimas įgyti žinias, įgūdžius ir juos pritaikyti. H. Gardner (1993) teigia, kad visi individai turi protinių gabumų, padedančių suprasti supantį pasaulį – loginiai, matematiniai, erdviniai, muzikiniai, tarpasmeniniai, asmeniškai (op. cit. D. Oliver, J. Ross, 2007).

- Pažinimas ir emocijos. Dauguma organizacinio identiteto tyrimų atliekami pažinimo principu. D. Oliver, J. Ross (2007) pastebi, kad emocijos yra svarbus faktorius reikšmingo organizacinio identiteto kūrimo procese. Organizacinis identitetas – konstruktas, kurį galima tiek pajauti, tiek protiškai apsvarstyti ir jis yra organizacijos narių „mintyse ir širdyse“ .

- Individualumas ir kolektyviškumas. Dalis tyrimų paremti nuomonėmis apie kolektyvinį konstrukta. Tyrimų, nukreiptų į bendrumus ir skirtumus tarp individualios ir organizacinės analizės vis dar trūksta (op. cit. D. Oliver, J. Ross, 2007).

K. E. Weick (1995) organizacinį identitetą traktuoja kaip *socialinį konstrukcionalistinį vaizdavimą* (angl. *social constructionist view*), kuris tampa besiformuojančiu turtu (angl. *emergent property*), *susidaranti iš sąveikų* organizacijos procesuose, veikloje (op. cit. D. Oliver, J. Ross, 2007).

N. Luhmann (2000), vėliau ir D. Seidl (2005) organizacinį identitetą apibūdino kaip socialinę sistemą, sudarytą iš daugybės *elementų, kurie sąveikaudami sudaro sinergijos efektą* (op. cit. S. Kirchner, 2010). J. P. Cornelissen, S. A. Haslam ir J. M. T. Balmer (2007) išvelgė organizacinį identitetą, kaip bendrą socialinės sistemos prasmę, *organizacinį vieneta, pastebimą* darbuotojų elgsenoje.

Tyrėjai, organizacinį identitetą aptaria ir iš ***pasitikėjimo perspektyvos***. A. Puusa ir U. Tolvanen (2006) teigia, kad stiprus organizacijos identitetas 1) veikia asmenų identifikaciją jai, tai 2) kuria pasitikėjimą organizacija ir 3) didina narių įsipareigojimą jai, kuris 4) toliau stiprina identitetą. Autoriai teigia, kad organizacijos *darbuotojai pasitiki organizacija, kurioje dirba kai organizacija pasižymi stipriu organizaciniu identitetu*. Taigi, stiprus organizacinis identitetas įtakoja stipraus pasitikėjimo kūrimą, kuris apibūdinamas kaip organizacijos pranašumas.

Organizacinį identitetą galima tirti ir iš ***suinteresuotų šalių perspektyvos***. Anot M. J. Hatch ir M. Schultz (1997), organizacinis identitetas labiausiai formuojamas strateginio bendravimo ir sąveikavimo su organizacijos suinteresuotųjų šalimis (angl. *stakeholders*) (op. cit. D. Ravasi ir M. Schultz, 2006). E. Erickson (1964) teigia, kad svarbiausias nagrinėjamas organizacinio identiteto bruožas yra organizacijos darbuotojai, kurie išskiria savo organizaciją iš kitų, *tuo pat metu užmegzdami ryšį su kitomis suinteresuotomis šalimis* (op. cit. A. Puusa ir U. Tolvanen, 2006). Taigi, organizacinis identitetas parodo, kokias asociacijas susikuria organizacijos darbuotojai su pačia organizacija ir organizacijos suinteresuotųjų šalimis: *vidinėmis* (organizacijos darbuotojais) ir *išorinėmis* (klientais, tiekėjais, konkurentais, ne pelno siekiančiomis organizacijomis) (S. L. Brickson, 2005).

Organizacinis identitetas aiškinamas ***išskirtinių ir ilgalaikių charakteristikų perspektyva***. T. E. Deal ir A. A. Kennedy (1982) išskyrė organizacijos išskirtines ir ilgalaikes charakteristikas, teigdami, kad charakteristikas ir požiūrį į jas formuoja bendros organizacijos narių vertybės, kurios išskiria organizaciją iš išorės aplinkos.

J. M. T. Balmer, D. Whetten ir A. Mackey (2002) organizacinį identitetą marketinge bei visuomeniniuose ryšiuose apibūdina, kaip pagrindinį veiksnį *organizacijų logotipo formavime* (op. cit. R. D. Waters ir P. M. Jones, 2011). Organizacinis identitetas parodo, kaip organizacija save mato ir kaip ji nori būti matoma visuomenėje. Perteikiamas organizacinis identitetas padeda formuoti organizacijos suvokimą bei įtvirtina organizacijos logotipą visuomenės atmintyje (op. cit. R. D. Waters ir P. M. Jones, 2011). Organizacinis identitetas yra laikomas išlikimo ir sėkmingos veiklos pagrindu, nes įmonė, turinti atsidavusius, patikimus darbuotojus, gali daug produktyviau dirbti, greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius. Organizacinis identitetas yra organizacijos narių saugomas, puoselėjamas normų, vertybių

rinkinys, kuris vaidina svarbų vaidmenį organizacinėje kultūroje bei padeda lengviau atpažinti įmonę pagal tam tikrus aspektus: atributiką, komunikavimą ir pan. (M. Schoemaker, 2003).

Kita vertus, organizacinio identiteto samprata gali būti nagrinėjama iš *kultūros perspektyvos*. C. M. Fiol, M. J. Hatch ir K. Golden-Biddle (1998) išvelgė ryšį tarp organizacinio identiteto ir kultūros: „Organizacinis identitetas yra išreiškiamas per organizacijos kultūrą, kuri reikšminga ir svarbi organizacijos darbuotojams“. Taip pat autoriai teigia, kad kultūra yra socialinių taisyklių visuma, įtakoianti organizacijos narių suvokimą.

Anot B. Manville ir J. Ober (2003), organizacinio identiteto ir kultūros sąveika apima organizacijose atliekamus darbus ir priimamus sprendimus. Tuo atveju, J. E. Dutton ir W. J. Penner (1993) organizacinį identitetą traktuoja, kaip *bendrus visai komandai įsitikinimus, kurie sąveikaudami tarpusavyje sudaro organizacijos kultūros esmę*.

Pasak C. M. Fiol (1998), organizacinis identitetas leidžia organizacijos darbuotojams geriau suvokti, ką jie daro organizacijoje, koks jų vaidmuo bei kokios yra pagrindinės *kultūrinės normos*. M. J. Hatch ir M. Schultz (2000) teigia, kad organizacinis identitetas sąlygoja atitinkamą, reikšmingą darbuotojų elgseną: „Identitetas nusako, kaip „mes-darbuotojai“ save suvokiame, o šį suvokimą įtakoja mūsų organizacijos veikla ir *įsitikinimai, pagrįsti kultūrinėmis vertybėmis*“ (op. cit. D. Ravasi ir M. Schultz, 2006). C. M. Fiol (1998) teigia, kad organizacijos nariai siekdami atsakyti į klausimą „kas mes esame kaip organizacija?“ remiasi organizacine kultūra bei kitokiomis reikšmių priėmimo sistemomis (profesinė kultūra, nacionalinė kultūra ir t. t.). D. Ravasi ir M. Schultz (2006) atskleidė, kad organizacinė kultūra suteikia organizacijos nariams užuominas nagrinėjant apie ką yra jų.

Autoriai išskiria ir *įvaizdžio perspektyvą*. Organizacinis identitetas, aiškiausiai perteikiamas įvaizdyje, kuriame organizacija save suvokia, kaip kolektyvą (K. Price ir D. A. Gioia, 2008). D. A. Gioia ir J. B. Thomas (1996) nuomone, perteikiamas *įvaizdis parodo, kaip organizacijos nariai nori būti matomi* aplinkinių (op. cit. K. Price, D. A. Gioia 2008). Todėl galima teigti, kad dabartinis organizacinis identitetas turi įtakos ateities įvaizdžiui priiminėjant iš anksto apgalvotus sprendimus, kurie gali pakeisti ar sustiprinti aplinkinių požiūrį į organizaciją.

J. Dutton ir J. Dukerich (1991) bei D. A. Gioia (2000) teigia, kad išorės kuriamas organizacijos įvaizdis perteikia, kaip organizacijos nariai suvokia savo organizacijos identitetą, kaip gaunamą grįžtamąjį ryšį iš išorės ar institucinių tarpininkų (op. cit. K. Price, D. A. Gioia 2008).

D. T. Donovan (2006); J. Dutton ir J. Dukerich (1991); J. Dutton (1994) nagrinėdami *organizacinio identiteto ir įvaizdžio ryšius* teigia, kad aplinkinių nuomonė apie organizaciją gali turėti įtakos organizacijos darbuotojų veiksmams (op. cit. K. Price, D. A. Gioia 2008). J. Porac ir H. Thomas (1990) sutiko, kad organizacijos darbuotojų supratimas, kaip darbuotojai yra suvokiami išorės kaip

individai, leidžia nustatyti su organizacija siejamus ryšius, organizacijos poziciją rinkoje (op. cit. K. Price, D. A. Gioia 2008).

L. Ackerman (2010) organizacinį identitetą analizavo iš *nuolatinių pokyčių perspektyvos*. Šie pokyčiai skatina organizacijos vienybės sampratą paiešką organizacijos viduje. Organizacijos pajėgumai sustiprėja, kai organizacijos nariai vadovaujasi vienodais jausmais. Vienybė, aiški organizacinio identiteto išraiška tampa įmonės konkurenciniu pranašumu. Neretai, organizacijose vykstantys pokyčiai priverčia sustiprėti ir patį organizacinį identitetą.

Galima teigti, kad organizacinis identitetas nagrinėjamas iš socialinio identiteto, pasitikėjimo, suinteresuotų šalių, išskirtinių ir ilgalaikių charakteristikų, kultūros, įvaizdžio, nuolatinių pokyčių perspektyvų. Organizacinis identitetas naudojamas aiškinant socialinius aspektus, tapatinimąsi su socialine grupe; apibrėžiamas kaip organizacinis vienetas. Darbuotojai pasitiki organizacija, kuri pasižymi stipriu organizaciniu identitetu. Organizacinio identiteto pagrindinis bruožas, tai darbuotojai išskiriantys savo organizaciją iš kitų, tuo pat metu užmegzdami ryšį su suinteresuotomis šalimis. Perteikiamas įvaizdis parodo, kaip organizacijos nariai nori būti matomi aplinkinių. Organizacinis identitetas apima kultūrinės normas, bendrus visai komandai įsitikinimus. Pokyčiai skatina sustiprėti organizacinį identitetą, tai tarsi organizacijos vienybės paieška organizacijos viduje.

## 1.2. Organizacinio identiteto reikšmė

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama organizacinio identiteto reikšmė.

J. Dutton ir J. Dukerich (1991) teigia, kad organizacinis identitetas *sąlygoja emocijas* ir veiksmus organizacijoje (op. cit. D. Oliver ir J. Ross, 2007). Emocijas ir veiksmus sąlygoja organizacinis identitetas, kurio įtakos stiprumas priklauso nuo jo pasireiškimo lygio toje organizacijoje.

Organizacinis identitetas, *padeda suvokti* organizaciją, kaip kolektyvą (K. Price ir D. A. Gioia, 2008). Taip pat galima teigti, kad organizacijos išskirtinės ir ilgalaikės charakteristikos sukuria kolektyvinį bendrumo jausmą.

D. Gioia ir J. Thomas (1996) teigia, kad stiprus organizacinis identitetas *suteikia* organizacijai *pasitikėjimo*, kad organizacijos darbuotojai būtų iniciatyvūs (op. cit. K. Price, D. A. Gioia, 2008). A. Puusa ir U. Tolvanen (2006) nuomone pasitikėjimas, tai jungiamoji grandis, siejanti nario identifikavimąsi ir stiprų organizacinį identitetą.

Anot J. Dutton, J. Dukerich ir C. V. Harquail (1994), organizacinis identitetas padeda organizacijos darbuotojams *geriau suvokti* galimas organizacijos *grėsmes ar galimybes*. Tokie darbuotojai žino grėsmių poveikį ir galimas pasėkmes bei yra išnagrinėja galimybes, jų reikšmę organizacijai ir jos nariams.

M. J. Hatch ir M. Schultz (2000) teigia, kad organizacinis identitetas *sąlygoja* atitinkamą, reikšmingą *darbuotojų elgseną*: „Identitetas nusako, kaip „mes-darbuotojai” suvokiame save, o šį suvokimą įtakoja mūsų organizacijos veikla ir įsitikinimai, pagrįsti kultūrinėmis vertybėmis“. M. J. Hatch ir M. Schultz (2000) teigia, kad organizacinis identitetas sąlygoja atitinkamą, reikšmingą darbuotojų elgseną: „Identitetas nusako, kaip „mes-darbuotojai” save suvokiame, o šį suvokimą įtakoja mūsų organizacijos veikla ir įsitikinimai, pagrįsti kultūrinėmis vertybėmis“ (op. cit. D. Ravasi ir M. Schultz, 2006).

Pasak J. Taylor (1999), organizacinis identitetas *neleidžia* organizacijai *žlugti* (op. cit. D. Oliver ir J. Ross, 2007). Kitaip tariant, stiprus organizacinis identitetas padeda ne tik organizacijai išlikti, bet ir prisideda prie įmonės sėkmingos veiklos. Organizacijos, norinčios sėkmingai gyvuoti ir plėtoti savo veiklą privalo kiek įmanydamos stiprinti, puoselėti bei saugoti turimą organizacinį identitetą.

D. Oliver and J. Roos (2003) teigia, kad organizacinis identitetas *padeda susidoroti* su kritiniais incidentais (op. cit. D. Oliver ir J. Ross, 2007). M. Hatch ir M. Schultz (1997) teigia, kad organizacinis identitetas *padeda operatyviai įveikti* iškilusius sunkumus, susijusius su vidiniais-išoriniais organizaciniais ryšiais (op. cit. D. Ravasi ir M. Schultz, 2006). Organizacijos, ilgą laiką išlaikančios stiprų organizacinį identitetą užtikrintai ir daug greičiau įveikia iškilusius sunkumus nei kitos organizacijos, pasižyminčios silpnu organizaciniu identitetu.

E. Erickson (1964) teigia, kad organizacinis identitetas leidžia darbuotojams *išskirti* savo organizaciją iš kitų, tuo pat metu užmezgant ryšį su kitomis suinteresuotomis šalimis (op. cit. A. Puusa ir U. Tolvanen, 2006). Taigi, organizacinis identitetas tiriamas kaip reiškinys, kuris priklauso nuo ryšių su kitomis suinteresuotųjų šalimis.

M. Pratt ir P. Foreman (2000) teigia, jog organizacijos gali sukurti keletą organizacinių identitetu vienu metu. Organizacijos gali išmokti valdyti kuriamų identitetų skaičių, kad būtų pasiekta *sinergija* tarp kelių organizacinių identitetų (op. cit. E. M. Reza, 2009).

C. M. Fiol (1991) teigia, kad organizacinis identitetas leidžia organizacijos darbuotojams geriau suvokti, ką jie daro organizacijoje, koks jų vaidmuo bei kokios yra pagrindinės *kultūrinės normos* (op. cit. D. Ravasi ir M. Schultz, 2006). Taigi, organizacinis identitetas, tai organizacijos darbuotojų gerai suvokiami įsitikinimai, kurie sąveikaudami tarpusavyje sudaro organizacijos kultūros esmę.

Pasak I. Holziger ir R. Dhalla (2007), organizacinis identitetas yra *laikomas* išlikimo ir *sėkmingos veiklos pagrindu*, nes organizacija, turinti atsidasvius, patikimus darbuotojus, gali daug produktyviau dirbti, greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius (op. cit. R. Reimeris, 2012).

L. Ackerman (2010) teigia, kad vienybė, aiški organizacinio identiteto išraiška tampa įmonės *konkurenciniu pranašumu*. Organizacijos pajėgumai sustiprėja arba organizacija įgauna konkurencinį pranašumą, kai organizacijos nariai vadovaujasi vienodais jausmais bei vertybėmis.

Apibendrinant, organizacinis identitetas sąlygoja atitinkamas darbuotojų emocijas, atitinkamą bei reikšmingą elgseną. Organizacinis identitetas padeda darbuotojams geriau suvokti savo organizaciją bei operatyviai įveikti iškilusius sunkumus, suteikia darbuotojams pasitikėjimo, neleidžia organizacijai žlugti. Darbuotojams tampa lengviau išskirti savo organizaciją iš kitų. Dažnai organizacijos išmoksta valdyti kuriamų identitetų skaičių, kas paskatina sinergija tarp kelių organizacinių identitetų. Organizacinis identitetas padeda darbuotojams geriau suvokti pagrindines organizacijos kultūrinės normas. Visos organizacinio identiteto reikšmės kartu veikia kaip stiprus konkurencinis pranašumas, nes organizacija turėdama atsidavusius, patikimus darbuotojus gali daug produktyviau dirbti, greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius.

## 2. Organizacinio identiteto charakteristikos

Organizacijos norinčios įvertinti organizacinį identitetą turėtų identifikuoti ir pagrįsti organizacinio identiteto charakteristikas. Pagrindinės organizacinio identiteto charakteristikos yra dabuotojų identifikavimasis su organizacija bei įsitraukimas į darbą, todėl aktualu apžvelgti dabuotojų identifikavimosi su organizacija esmę ir bruožus, tyrimo sritis įvairių autorių požiūriu, organizacijos dabuotojų identifikavimosi formas, lygius, laipsnius, pasekmes. Taip pat svarbu aptarti organizacijos dabuotojų įsitraukimą į darbą organizacinio identiteto aspektu: esminius bruožus, antecedentus (angl. *antecedent*; priežastys, prielaidos) ir organizacijai teikiamus privalumus.

### 2.1. Darbuotojų identifikavimosi su organizacija esmė ir bruožai

Dabuotojų identifikavimasis su organizacija aktuali tema mokslinėje literatūroje (žr. 2 lent.). B. E. Ashforth, S. H. Harrison, K. G. Corley (2008) teigia, kad dabuotojų identifikavimasis su organizacija yra dabuotojo „savęs“, kaip svarbaus organizacijos komandos nario, suvokimas. Darbuotojų identifikavimasis yra *pagrįstas tapatumu su organizacija ir jos nariais* (J. A. Gonzalez ir S. Chakraborty, 2012). Darbuotojų identifikavimasis motyvuojamas pasididžiavimu, kad dabuotojai priklauso įtakingai ir gerbiamai organizacijai (J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994), kuri gali įtakoti suinteresuotųjų šalis ar visuomenę (K. Groves, M. LaRocca, 2011).

Organizacijos dabuotojų identifikavimasis yra *specifinė organizacinio identiteto charakteristika, formuojanti elgseną ir požiūrį organizacijoje*, kuri veikia organizacijos funkcionavimą (D. van Knippenberg ir E. C. M. van Schie, 2010). Stiprus organizacijos dabuotojų identifikavimasis skatina individus tinkamai atstovauti organizacijos interesus (J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994; F. A. Mael, B. E. Ashforth 1992; D. van Knippenberg ir E. C. M. van Schie, 2010).

M. A. Hogg ir D. J. Terry (2000) teigia, kad organizacijos *darbuotojai įvairiai identifikuojasi su organizacija*. Darbuotojai gali būti patenkinti savo darbu („Aš patenkintas savo darbu“), tačiau taip pat gali būti patenkinti tam tikra darbo dalimi („Aš patenkintas savo bendradarbiais“). Galima teigti, jog dabuotojai gali identifikuotis su visa organizacija („Aš identifikuojuosi su šia organizacija“) arba identifikuotis tik su organizacijos dalimi („Aš identifikuojuosi su šios organizacijos inovatoriškumu“).

J. A. Gonzalez ir S. Chakraborty (2012) išskyrė dvi dabuotojų grupes: pirmoji grupė tapatina save su organizaciniu identitetu, antroji – su organizacijos, kurioje dirba, dabuotojais. Šie tyrėjai pabrėžė, kad dabuotojai stipriai identifikuojantys save su organizacija yra labiau įsitraukę į organizacijos veiklą bei efektyviau dirba jos labui.



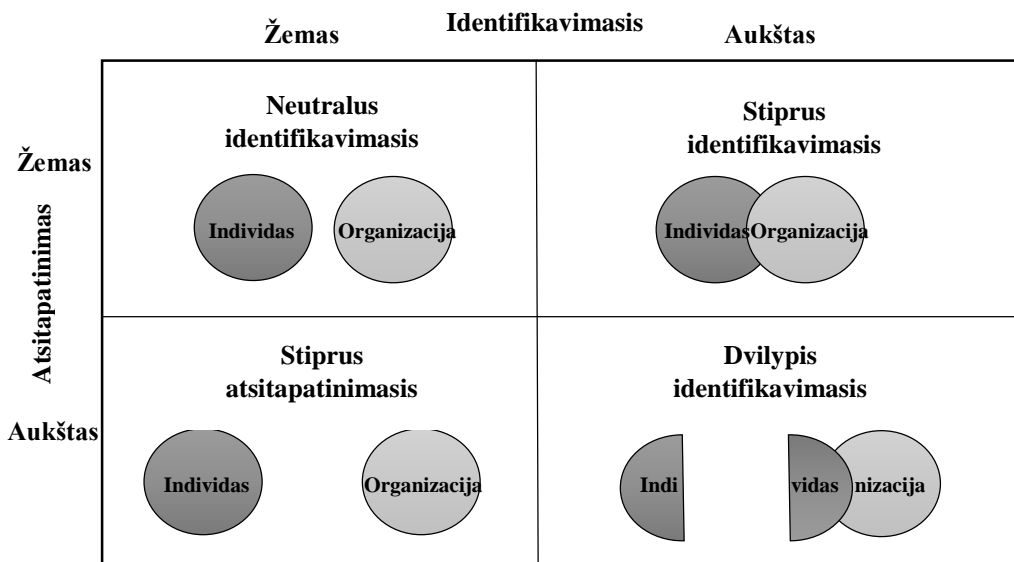
**2 lentelė. Organizacijos darbuotojų identifikavimosi tyrimo sritys įvairių autorių požiūriu**

<b>Autoriai</b>	
B. E. Ashforth ir F. Mael (1989)	Pritaikė socialinio identifikavimosi su darbovieta principus. Autoriai nagrinėjo vientisumo suvokimą, išskirdami identifikavimąsi iš kitų asmens-organizacijos konstrukto.
J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail (1994) ir K. D. Elsbach (1999); S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow ir N. Ellemers (2003)	Taip pat kaip B. E. Ashforth ir F. Mael (1989) pritaikė socialinio identifikavimosi su darbovieta principus, tačiau labiau gilinasi ne į vientisumo suvokimą, bet į skirtumus, kurių tarpusavio sąveika sudaro stiprų organizacinį vienetą.
C. A. Bartel (2001); S. A. Haslam (2001); F. A. Mael ir B. E. Ashforth (1995); M. G. Pratt (1998); T. R. Tyler (1999); D. van Knippenberg (2000)	Nustatė teigiamą koreliaciją tarp identifikavimosi su organizacija ir darbo kokybės bei pilietiško elgesio (angl. <i>organizational citizenship behavior</i> ). Pastebėta neigiama koreliacija tarp identifikavimosi, darbuotojų planų išeiti iš darbo bei savanoriško išėjimo iš darbo.
B. E. Ashforth (2001)	Teigia, kad organizacijos darbuotojų identifikavimasis su organizacija puoselėja prasmės jausmą, pritapimą ir darbuotojų pilietišką elgseną.
R. van Dick (2001)	Pastebėjo, kad organizacijos darbuotojų identifikavimasis lemia darbuotojų planus likti organizacijoje ir jų veiksmus joje.
J. M. Dukerich, R. Kramer ir J. McLean Parks (1998); K. D. Elsbach (1999); A. Michel & K. E. Jehn (2003)	Nagrinėjo neigiamus identifikavimosi su organizacija padarinius, tokius kaip organizacijos darbuotojų pasinėrimas į darbą, kuris skatina prarasti asmeninį identitetą bei pradėti neigti organizacijos klaidas.
B. Shamir ir R. Kark (2004)	Išskyrė organizacijos darbuotojų identifikavimosi lygius.
D. De Cremer, B. van Knippenberg, D. van Knippenberg, D. Mullenders, F. Stinglhamber (2005); J. M. Dukerich, B. R. Golden, S. M. Shortell (2002)	Tyrė organizacijos darbuotojų identifikavimąsi, siejamą su padidėjusiu lojalumu, priklausomybe, altruizmu, nesavanaudiškumu ir pastangomis, kuriomis siekiama nauda organizacijai. Autoriai, labiausiai koncentravosi į lojalumo bei altruizmo koncepcijas.
M. Riketta ir R. van. Dick (2005)	Teigia, kad organizacijos darbuotojų identifikavimasis skatina susidaryti norimoms komandinėms elgsenos formoms.
B. E. Ashforth, S. H. Harrison, K. G. Corley (2008)	Nagrinėjo organizacijos darbuotojų identifikavimąsi bei organizacijos nario suvokimą, kuris yra neatsiejama organizacijos dalis.
K. Groves, M. LaRocca (2011)	Organizacijos darbuotojų identifikavimąsi, traktuoja kaip darbuotojų pasididžiavimą, kuris gali įtakoti suinteresuotųjų grupes, ar visuomenę.
J. W. Campbell (2015)	Įžvelgė silpną organizacijos darbuotojų identifikavimąsi, siejamą su pokyčiais, netinkamu elgesiu bei pasikeitusiu veiklos valdymu.

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal M. G. Pratt, 1998; B. E. Ashforth ir F. Mael, 1989; C. A. Bartel, 2001; S. A. Haslam, 2001; R. van Dick, 2001; F. A. Mael ir B. E. Ashforth, 1995; M. G. Pratt, 1998; T. R. Tyler, 1999; D. van Knippenberg, 2000; J. M. Dukerich, R. Kramer ir J. McLean Parks, 1998; K. D. Elsbach, 1999; A. Michel & K. E. Jehn, 2003; L. Rhoades, R. Eisenberger, S. Armeli, 2001; S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow ir N. Ellemers, 2003; B. E. Ashforth, 2001; M. Riketta ir R. van. Dick, 2005; B. E. Ashforth, S. H. Harrison, K. G. Corley, 2008; K. Groves, M. LaRocca, 2011; B. Shamir ir R. Kark, 2004; J. W. Campbell, 2015.

D. van Knippenberg ir E. C. M. van Schie (2000) atkreipė dėmesį, kad *darbuotojai* pirmiausia *identifikuojasi su organizacijoje esančia mažesne darbo grupe*, vėliau *su didesne grupe* ir tik, palaiapsniui *identifikavimosi lygmeniui didėjant, su organizacijos visuma*. Autoriai pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu, didesnis įsitraukimas į darbą bei noras dirbti organizacijoje gali būti lemiamas ir identifikavimas su mažesne darbo grupe, t. y. nebūtina identifikuotis su organizacijos visuma.

Galimos skirtingos darbuotojų identifikavimosi *formas* (žr. 1 pav.) (B. E. Ashforth, 2001, J. M. Dukerich, R. Kramer ir J. McLean Parks, 1998; K. D. Elsbach, 1999; M. G. Pratt, 2000).



Šaltinis: G. E. Kreiner ir B. E. Ashforth, 2004, p. 6

### 1 pav. Išplėstas identifikavimosi modelis

- **Atsitapatinimas** (angl. *disidentification*). J. M. Dukerich, R. Kramer ir J. McLean Parks (1998), K. D. Elsbach (1999), J. R. DiSanza ir C. Bullis (1999), M. G. Pratt (2000) ir B. E. Ashforth (2001) nuomone, atsitapatinamas atsiranda, kai asmuo save apibūdina kaip neturintį jokių vienodų savybių ar principų, kuriais, jo manymu, apibrėžiama organizacija. K. D. Elsbach ir C. B. Bhattachary (2001) teigia, kad kaip ir identifikavimosi atveju, atsitapatinti galima tiek globaliai, tiek su tam tikru organizacijos aspektu. K. D. Elsbach (1999) pabrėžė, kad *atsitapatinimas yra aktyvus atsiskyrimas nuo organizacijos, o ne atsitiktinis požymių neatitikimas*. Organizacijos kontekste, atsitapatinimas reikštų, kad darbuotojas, jausdamas antipatiją organizacijos misijai, kultūrai ar kitam centriniui, organizaciją apibrėžiančiui, aspektui, sąmoningai ir aktyviai atskiria savo identitetą bei kultūrą nuo organizacijos. Tai galėtų pasireikšti kaip: darbuotojo melas, siekiant nusišlepti, kad jis ar ji dirba organizacijoje; darbuotojo atvirai reiškiamas nepasitenkinimas darbuotojui nepriimtinomis organizacijos savybėmis; darbuotojo identifikavimasis su charakteristikomis, išskiriančiomis darbuotoją iš organizacijos narių tarpo.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad atsitapatinimas nėra tiesiog identifikavimosi priešingybė. Tyrėjai (B. E. Ashforth, 2001; J. R. DiSanza ir C. Bullis, 1999; J. M. Dukerich, R. Kramer ir J. McLean Parks, 1998; K. D. Elsbach, 1999; M. G. Pratt, 2000) išskiria atsitapatinimą kaip atskirą reiškinį ir unikalią psichologinę būseną. Identifikavimosi atveju, asmuo susieja, paprastai teigiamus, organizacijos aspektus su savimi, o atsitapatinimo atveju, asmuo atskiria, paprastai neigiamus, organizacijos aspektus nuo savęs. Nors identifikavimosi ir atsitapatinimo pagrindinis tikslas yra toks pat – teigiamos savivokos išsaugojimas, šio tikslo pasiekimo keliai ir patyrimai labai skiriasi (J. R. DiSanza ir C. Bullis, 1999).

Paprastai organizacijos darbuotojų atsitapatinimas laikomas nepageidautinu reiškiniu, kadangi atsitapatinimas *parodo gilų vidinį konfliktą* tarp darbuotojo ir organizacijos (M. G. Pratt, 2000). Tiek atsitapatinusių darbuotojų pakeitimas naujais darbuotojais, tiek jų išlaikymas yra nenaudingi

organizacijai. P. W. Hom ir R. W. Griffeth (1995) savo tyrimuose parodė, kokia didelė darbuotojų kaitos kaina. Paliekant darbuotojus, kurie stipriai atsitapatina nuo organizacijos, vadovams tenka dirbti su individualais, kurie neigiamai vertina organizaciją, bet nenori ar negali jos palikti. J. P. Meyer ir N. J. Allen (1997) teigimu, darbuotojai, kurie stipriai nepatenkinti organizacija, darbo sąlygomis ir t. t., pasilieka organizacijoje dėl darbo vietos tęstinumo ar normatyvinio įsipareigojimo. Taigi, nors daugumos organizacijų vadovams atsitapatinimas yra nepageidaujamas reiškinys, tačiau ne visada atsitapatinimas yra kenksmingas organizacijai. Dėl atsitapatinimo gali atsirasti inovacijos, korupcijos paviešinimas ar konstruktyvi kritika (B. E. Ashforth ir F. A. Mael, 1998).

• **Dvilypis identifikavimasis** (angl. *ambivalent identification*). J. M. Dukerich, R. Kramer ir J. McLean Parks (1998), K. D. Elsbach (1999; 2000), M. G. Pratt (2000) ir B. E. Ashforth, (2001) teigia, kad atsižvelgiant į šiuolaikinių organizacijų sudėtingumą, atsitiktinai pasirinktas vertybes, tikslus bei įsitikinimus organizacijose ir tipinio individo įsitikinimus, *asmuo gali tuo pat metu identifikuotis ir atsitapatinti* su organizacija ar jos aspektais. Taip apibrėžiamas dvilypis identifikavimasis. Socialiniai psichologai senai domisi dvilypiškumu žmonių tarpusavio santykiuose (pavyzdžiui santuoka, draugystė) ir nustatė kad individai gali: (1) sąmoningai pastebėti ir sekti tiek teigiamus, tiek neigiamus subjekto aspektus ir (2) išlaikyti dvilypiškumą ilgą laikotarpį, net daugelį metų (M. M. Thompson ir J. G. Holes, 1996). Dvilypio identifikavimosi atveju, darbuotojas tuo pat metu identifikuojasi ir atsitapatina su organizacija („Aš identifikuojusi su organizacijos didesniu dėmesiu klientams, tačiau atsitapatinu nuo išlaidų mažinimo politikos“) (B. E. Ashforth, 2001). Tokių painių darbuotojų jausmų atsiradimas aiškinamas organizacijos daugialypiškumu. Kaip anksčiau minėto išlaidų mažinimo politikos atveju, darbuotojas gali identifikuotis su efektyvumo siekimu, bet atsitapatinti nuo kokybės suprastėjimo.

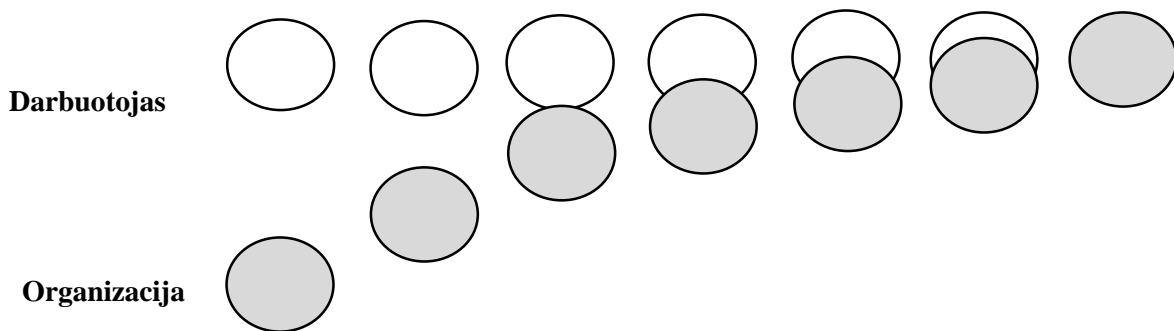
G. E. Kreiner ir B. E. Ashforth (2004) teigia, kad didėjant neapibrėžtumui organizacijoje atsiranda darbuotojų dvilypumo tikimybė, kas sąlygoja darbuotojų dvilypio identifikavimosi su organizacija atsiradimą. Darbuotojai, kurių identifikavimasis su organizacija yra dvilypis, veltui eikvoja fizinius ir emocinius resursus, kurie galėtų būti išnaudojami organizacijai naudingai veiklai atlikti bei neįaučia būtinybės atlikti darbus aukštesniu, nei reikalaujama, lygiu (G. E. Kreiner ir B. E. Ashforth, 2004). Daugelyje organizacijų teigiamas dvilypio identifikavimasis yra skatinamas, o neigiamas – slopinamas.

• **Neutralus identifikavimasis**. Savo tyrimuose K. D. Elsbach (1999) parodė, kad darbuotojo savivoka gali visiškai neturėti nei identifikavimosi su organizacija, nei atsitapatinimo nuo jos. Toks bruožų reiškinys yra vadinamas neutraliu identifikavimusi (angl. *neutral identification*). Neutralaus identifikavimosi atveju, darbuotojo savivoka ir identitetas nepasireiškia sankloda nei su organizacijos identitetu ar jos aspektais, nei atsiskiria nuo organizacinio identiteto. G. E. Kreiner ir B. E. Ashforth (2004) teigia, kad neutrali identifikacija nėra tiesiog suvokimo ir prisirišimo nebuvimas, o savita pažintinė būseną ir saviraiškos būseną. Darbuotojai gali sąmoningai vengti stipraus prisirišimo dėl

neigiamos patirties anksčiau dirbtose organizacijose, savęs apibrėžimo („Aš vienišius“) ar darbo atlikimo stiliaus („Tiesiog atlieku savo darbą“) (K. D. Elsbach, 1999). Dažniausiai darbuotojų neutralus identifikavimasis su organizacija laikomas ne optimaliu reiškiniu, *kadangi darbuotojai, kurie neutraliai žiūri į organizaciją, jos vertybes, tikslus, misiją, bus mažiau linkę įsitraukti į darbą ir prisidėti prie organizacijos, nei darbuotojai, kurie identifikuojausi su organizacija.*

Organizacinės elgsenos ir socialinės psichologijos tyrėjai išskyrė keturis darbuotojų identifikavimosi **lygius**: (1) identifikavimasis karjeros atveju, (2) identifikavimasis darbo grupės atveju, (3) identifikavimasis visos organizacijos atveju, (4) identifikavimasis profesijos ar profesinės grupės atveju (J. Bartels 2006; R. van Dick, 2001; R. van Dick, U. Wagner, J. Stellmacher ir O. Christ 2004). Darbuotojų identifikavimasis asmeninės karjeros atveju priskiriamas prie asmeninio identifikavimosi lygmens, o likę traktuojami grupės identifikavimosi lygmeniu. Viena vertus, *darbuotojai, kurių identifikavimasis priskiriamas asmeniniui lygmeniui, vadovaujasi savo vertybėmis ir siekia asmeninės naudos* (R. E. Johnson, C. Chang, L. Yang 2010; R. van Dick, 2001). Kita vertus, *darbuotojai, kurių identifikavimasis priskiriamas prie grupės lygmens, perima grupės vertybes, interesus ir įsitraukia į grupės veiklą* (R. E. Johnson, C. Chang, L. Yang 2010; D. Van Knippenberg ir E. Sleebos, 2006).

B. Shamir ir R. Kark (2004) išskyrė organizacijos darbuotojų identifikavimosi **laipsnius**, kurie atskleidžia galimą darbuotojo ir organizacijos ryšį (žr. 2 pav.). Paveiksle pavaizduoti septyni darbuotojo ir organizacijos laipsniai, kurie parodo, kaip organizacijos nariai tapatina save su organizacija, kurioje jie dirba. Pirmasis laipsnis parodo, jog tarp organizacijos ir darbuotojo yra labai silpnas ryšys, o septintame laipsnyje matoma stipri identifikacija tarp organizacijos ir darbuotojo. Septintame laipsnyje – organizacinis identitetas stipriausias, labiausiai priimtinas organizacijos nariams.



Šaltinis: B. Shamir ir R. Kark, 2004, p. 118

## 2 pav. Darbuotojų identifikavimosi su organizacijos identitetu laipsniai

L. Rhoades, R. Eisenberger, S. Armeli, (2001) teigia, kad organizacijos identifikavimo *laipsnis* pasireiškia kaip itin *aukštas*, kai organizacijos nariai dirba labiau atsidavę organizacijai, palaiko organizacijos idėjas, projektus bei organizacijos tikslus. Jei identifikavimo *laipsnis yra žemas*, tada organizacijos nariai gali neigiamai atsiliesti apie organizaciją, dirbti be jokios motyvacijos. Tokie

darbuotojai nekelia pasitikėjimo organizacijai, nes greitai gali tiesiog susirasti kitą darbą, kurio normos ir vertybės jiems yra labiau priimtinos. Kaip teigia J. W. Campbell (2015) organizacijos darbuotojų silpnas identifikavimasis siejasi su esminiais pokyčiais veiklos valdyme, nederamu darbuotojų elgesiu.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiamos įvairios *organizacijos darbuotojų identifikavimosi su organizacija pasekmės*:

- Teigiama koreliacija tarp organizacijos narių identifikavimosi su organizacija ir tarp jų *darbo kokybės* bei *pilietiško elgesio* darbe, o neigiama koreliacija tarp identifikavimosi, *darbuotojų planų išeiti iš darbo* bei savanoriško išėjimo iš darbo (C. A. Bartel, 2001; S. A. Haslam, 2001; F. A. Mael ir B. E. Ashforth, 1995; M. G. Pratt, 1998; T. R. Tyler, 1999; D. van Knippenberg, 2000).

- Organizacijos darbuotojų identifikavimasis su organizacija puoseleja prasmės jausmą, pritapimą ir darbuotojų pilietišką elgseną (B. E. Ashforth, 2001).

- Pastebimas glaudus ryšys tarp organizacijos darbuotojų *identifikavimosi ir pasitenkinimo* darbu (D. Abrams ir R. De Moura, 2001).

- Organizacijos darbuotojų identifikavimasis lemia darbuotojų planus *likti organizacijoje* ir jų veiksmus joje (R. van Dick, 2001).

- Organizacijos darbuotojų identifikavimasis skatina susidaryti norimoms komandinėms elgsenos formoms. Dėl šių padarinių tyrėjai organizacijos narių identifikavimąsi su organizacija įvardina kaip pageidaujamą darbuotojų ryšį su darbu teikiančia organizacija (M. Ricketta ir R. van Dick, 2005).

- Darbuotojas, kuris per stipriai identifikuoja su organizacija, *gali pasinerti į darbą*, taip prarasdamas asmeninio identiteto reikšmę arba *nepastebėti bei neigti organizacijos klaidas* ar trūkumus (J. M. Dukerich, R. Kramer ir J. McLean Parks, 1998; K. D. Elsbach, 1999; A. Michel ir K. Jehn, 2003).

- Organizacijos darbuotojų identifikavimasis yra siejamas su padidėjusiu *lojalumu*, pilietišku elgesiu darbe, *priklausomybe*, *altruizmu*, *nesavanaudiškumu* ir pastangomis, kuriomis siekiama nauda organizacijai (D. De Cremer, B. van Knippenberg, D. van Knippenberg, D. Mullenders, F. Stinglhamber, 2005; J. M. Dukerich, B. R. Golden, S. M. Shortell, 2002).

- Organizacijos darbuotojų identifikavimasis *siejamas su organizacijos darbuotojų įsitraukimu, atkaklumu, motyvacija, pilietišku elgesiu darbe, sėkme, visuotine gerove* (J. Bartels 2006; J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994; G. E. Harris ir J. E. Cameron, 2005).

Galima teigti, kad organizacijos darbuotojų identifikavimasis yra pagrįstas tapatumu su organizacija ir jos nariais. Ši specifinė organizacinio identiteto charakteristika formuoja elgseną ir požiūrį organizacijoje. Darbuotojai identifikuoja su organizacijoje esančia mažesne darbo grupe, vėliau su didesne grupe, o galiausiai su visa organizacija. Tyrėjai plėtoja darbuotojų identifikavimosi su organizacija sampratą, stengdamiesi išnagrinėti visas įmanomas darbuotojų ir darbą teikiančios

organizacijos formas, lygius, laipsnius. Darbuotojų identifikavimosi formos: identifikavimasis, atsitapatinimas, dvilypis identifikavimasis ir neutralus identifikavimasis. Organizacijos identifikavimo su organizacija laipsnis aukštas, kai organizacijos darbuotojai dirba labiau atsidavę organizacijai. Žemas laipsnis pasireiškia, kai organizacijos darbuotojai neigiamai atsiliepiama apie organizaciją. Organizacijos darbuotojų identifikavimosi pasekmės įvairios: darbo kokybė, pilietiškas elgesys darbe, pasitenkinimas, darbuotojų planai likti organizacijoje, pasinėrimas į darbą, asmeninio identiteto praradimas, organizacijos klaidų neigimas, lojalumas, altruizmas, nesavanaudiškumas, priklausomybė, įsitraukimas, atkaklumas, motyvacija, sėkme bei visuotinė gerovė.

## 2.2. Darbuotojų įsitraukimas į darbą organizacinio identiteto aspektu

Darbuotojų įsitraukimą į darbą tyrė: W. A. Kahn (1990); W. A. Kahn (1990); Ch. L. Reeve ir C. S. Smith (2001); W. B. Schaufeli ir kiti (2002); W. B. Schaufeli ir A. B. Bakker (2004); F. D. Frank, R. P. Finnegan ir C. R. Taylor (2004); C. Glen (2006); A. M. Saks (2006); S. Kular ir kiti (2008); A. B. Bakker ir E. Demerouti, (2008); B. Rich ir kiti (2010); M. S. Christian, A. S. Garza ir J. E. Slaughter (2011); P. Warr ir I. Inceoglu, (2012); J. Robison (2012) ir kiti (žr. 3 lent.).

Tyrėjai dažniausiai remiasi psichologo W. A. Kahn (1990) darbuotojų įsitraukimo į darbą apibrėžimu, kuriame teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas – *darbuotojų fizinis* (angl. *physical*), *pažintinis* (angl. *cognitive*) ir *emocinis* „savęs“ išreiškimas dirbant savo darbą. Pasak W. A. Kahn (1990), darbuotojas fiziškai įsitraukia skirdamas daugiau jėgų, pastangų ir energijos į savo atliekamą darbą; pažintinis darbuotojo įsitraukimas į darbą pasireiškia susikaupimu ir nuoseklumu atliekant savo darbą; emocinis darbuotojo įsitraukimas į darbą, tai darbuotojo bendradarbiavimas, draugiškų ryšių užmezgimas ir jų palaikymas darbo aplinkoje.

Ch. L. Reeve ir C. S. Smith (2001) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą – darbuotojo *elgsenos dalis*, kuri pasireiškia kaip darbuotojo noras dirbti organizacijos naudai. Įsitraukęs į darbą darbuotojas pasižymi susikaupimu atliekant gautas užduotis, entuziazmu savo veikloje, todėl pasiekiamas puikus reikalaujamas rezultatas.

Mokslinėje literatūroje pastebimos į darbuotojų įsitraukimą panašios sąvokos: *įsitraukimas į darbo užduotį* – nusiteikimo būseną, kada darbuotojas naudoja asmeninę energiją darbo atlikimo kokybei gerinti (M. S. Christian, A. S. Garza ir J. E. Slaughter, 2011); *įsitraukimas į veiklą* – visiškas darbuotojo pasinėrimas į savo atliekamą funkciją (B. Rich ir kiti, 2010).

W. B. Schaufeli ir A. B. Bakker (2004) darbuotojų įsitraukimą apibrėžė, kaip pozityvią *sąmonės būseną*, dėl kurios darbuotojai stengiasi patenkinti su organizacija susijusius poreikius. Įsitraukimas yra organizacijos darbuotojo savanoriška būseną, kuri skatina darbuotoją dirbti našiau ir rezultatyviau.

A. M. Saks (2006) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas gali būti siejamas su: *darbo role* ir

*organizacijos nario role*. Darbo rolė, tai organizacijos darbuotojo pagrindinė funkcija, kurią jis privalo pildyti. Organizacijos nario rolė apima narystę su organizacija (darbo funkcija ir nario rolė neįtraukiama).

### 3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimo sritys įvairių autorių požiūriu

Autoriai	
W. A. Kahn (1990)	Teigia, kad darbuotojų įsitraukimas – fizinis, pažintinis ir emocinis „savęs“ išreiškimas dirbant savo darbą.
W. A. Kahn (1990); A. M. Saks (2006); S. Kular ir kiti (2008)	Išskyrė su darbu susijusius faktorius (darbo charakteristikos, palaikymas organizacijoje ir t. t.), kurie teigiamai įtakoja darbuotojų įsitraukimą.
Ch. L. Reeve ir C. S. Smith (2001)	Atskyrė įsitraukimo ir įsipareigojimo sąvokas, nes įsitraukimas nėra asmens lojalumas organizacijai ką nusako tik įsipareigojimo sąvoka.
W. B. Schaufeli ir kiti (2002)	Įvardino tris darbuotojų įsitraukimo charakteristikas: energingumą, atsidavimą ir įsigilinimą.
W. B. Schaufeli ir A. B. Bakker (2004)	Apibrėžė darbuotojų įsitraukimą, kaip pozityvią sąmonės būseną, dėl kurios darbuotojai stengiasi patenkinti su organizacija susijusius poreikius.
F. D. Frank, R. P. Finnegan ir C. R. Taylor (2004)	Nustatė, kad darbuotojų įsitraukimas parodo, kiek darbuotojas savo nuožiūra įdeda pastangų atlikdamas gautas užduotis.
A. M. Saks (2006)	Tyrė darbuotojų įsitraukimą dvejomis rolėmis.
C. Glen (2006)	Sudarė darbuotojų įsitraukimo matricą.
A. B. Bakker ir E. Demerouti (2008)	Teigia, kad įsitraukę darbuotojai laiko savo darbą idomiu ir reikšmingu.
B. Rich ir kiti (2010)	Apibūdino įsitraukimą į veiklą, kaip visišką individo pasinėrimą į savo atliekamą funkciją
M. S. Christian, A. S. Garza ir J. E. Slaughter, (2011)	Apibrėžė įsitraukimą į darbą kaip nusiteikimo būseną, kada darbuotojas naudoja asmeninę energiją darbo atlikimo kokybei gerinti.
P. Warr ir I. Inceoglu (2012)	Darbuotojų įsitraukimą laiko aktyvia būsena, kurioje darbuotojas patiria teigiamas su darbu susijusias emocijas ir aukštesnę motivaciją.
J. Robison (2012)	Mano, jog dėl į darbą įsitraukusių darbuotojų atsiranda organizacijai naudingų pasekmių: pravaikštų sumažėjimas, darbuotojų kaitos mažėjimas, nelaimingų atsitikimų darbo metu skaičiaus sumažėjimas, paslaugų ir produktų kokybiškumo užtikrinimas.

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal M. S. Christian, A. S. Garza ir J. E. Slaughter, 2011; W. A. Kahn, 1990; A. M. Saks, 2006; S. Kular ir kiti, 2008; Ch. L. Reeve ir C. S. Smith, 2001; W. B. Schaufeli ir kiti, 2002; W. B. Schaufeli ir A. B. Bakker, 2004; F. D. Frank, R. P. Finnegan ir C. R. Taylor, 2004; C. Glen, 2006; A. B. Bakker ir E. Demerouti, 2008; B. Rich ir kiti, 2010; M. S. Christian, A. S. Garza ir J. E. Slaughter, 2011; P. Warr ir I. Inceoglu, 2012; J. Robison, 2012.

W. B. Schaufeli ir kiti (2002) įvardino tris darbuotojų *įsitraukimo į darbą bruožus*: energingumą (angl. *vigor*), atsidavimą ir įsigilinimą. Energingumo bruožas atskleidžia, kaip energingai darbuotojai atlieka savo užduotis. Atsidavimo bruožas parodo, kaip stipriai darbuotojas pasinėria į savo užduotis ir kaip stipriai pasireiškia reikšmingumo jausmas, entuziazmas, įkvėpimas, pasididžiavimas. Įsigilinimo bruožas atskleidžia, kaip darbuotojas susikaupia atlikdamas savo užduotis.

C. Glen (2006) apibendrina organizacijos sritis, sudarydamas darbuotojų įsitraukimo matricą (žr. 3 pav.). Autorius teigia, kad organizacijos darbuotojų įsitraukimą sąlygoja organizacijoje vykstantys bei organizacijos gyvavimą užtikrinantys procesai, vaidmenų organizacijoje paskirstymas, aiškiai vadovybės nustatytos organizacijos vertybės, išlaikyta pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, informacijos aiškumas, atitinkami atlygiai, karjeros galimybės, aiškus organizacijos veiklos valdymas, skatinanti darbo aplinka ir į produktų ar paslaugų realizavimą orientuota strategija.



Šaltinis: C. Glen, 2006, p. 38.

### 3 pav. Organizacijos darbuotojų įsitraukimo matrica

Kiti autoriai išskiria daugiau veiksnių, sąlygojančių darbuotojų įsitraukimą: organizacijos vertybių suvokimas; reikalavimų iš darbuotojo aiškumas; nuolatinis vadovų grįžtamasis ryšys; darbuotojų skatinimo priemonės ir paaukštinimo pareigose galimybės (R. M. Ryan ir E. L. Deci, 2000).

Tyrėjai savo darbuose stengėsi apibrėžti darbuotojų įsitraukimo *antecedentus*. Su darbu susiję faktoriai (darbo charakteristikos, palaikymas organizacijoje ir pan.) teigiamai įtakoja darbuotojų įsitraukimą (W. A. Kahn, 1990; A. M. Saks, 2006; S. Kular ir kiti, 2008). Mokslinėje literatūroje dažniausiai pabrėžiami šie antecedentai: *suvokiamas organizacinis palaikymas, aukščiausieji vadovai, atlygis ir pripažinimas, teisingumas, emocijos, emocinis intelektas*.

*Suvokiamas organizacinis palaikymas* – įsitikinimas, kad darbuotojo organizacija rūpinasi darbuotojų gerove ir vertina savo darbuotojų atliekamą darbą, jų prisidėjimą prie organizacijos gyvavimo (A. M. Saks, 2006; L. Rhoades ir R. Eisenberger, 2002).

*Aukščiausieji vadovai*. D. J. Therkelsen ir C. J. Fiebich (2003) savo tyrime nustatė, kad darbuotojų įsitraukimui didžiausią įtaką daro aukščiausieji vadovai. Darbuotojai labiau įsitraukia į darbą, jeigu jie jaučia vadovų palaikymą ir atgalinį ryšį (A. M. Saks, 2006; R. M. Ryan ir E. L. Deci, 2000). A. M. Saks (2006) taip pat pabrėžė, kad būtina palaikyti nuolatinį bendravimą su darbuotojais, norint paskatinti juos įsitraukti į darbą. M. Welch ir P. R. Jackson (2007) nuomone, patikimas ir atviras vadovų bendravimas su darbuotojais suteikia pritapimo jausmą ir aiškiau perteikia organizacijos tikslus.



*Atlygis ir pripažinimas.* W. A. Kahn (1990) nuomone, darbuotojai skirtingai įsitraukia į darbą, atsižvelgiant kokią naudą gauna, atlikdami savo darbo rolę. Papildomas atlygis ir pripažinimas skatina darbuotojus labiau įsitraukti, kadangi didėja darbo reikšmingumas ir nauda (C. Maslach ir kiti, 2001). A. M. Saks (2006) teigimu, dėl atitinkamo atlygio ir pripažinimo darbuotojai jaučiasi įpareigoti atlikti savo darbą kuo geriau ir efektyviau.

*Teisingumas* – darbuotojų suvokimas, kad organizacijoje teisingai ir atitinkamai priimami sprendimai bei paskirstomi resursai (L. Rhoades ir kiti, 2001; J. Colquitt, 2001). Teisingumas organizacijoje skatina darbuotojus sąžiningai atlikti savo darbą.

Darbuotojų *emocijos* turi vieną stipriausių poveikių darbuotojų organizacijos suvokimui (L. R. James ir kiti, 2008). Emocijos sukelia susidomėjimą, sutelkia dėmesį, iššaukia reikalingus pokyčius ir skatina imtis veiksmų (B. L. Fredrickson, 2001). Emocijos taip pat sąlygoja, kaip žmonės susidoroja su iššūkiais ir grėsmėmis, susikuria naujus tikslus, išmoksta naujos elgsenos ir kokiais būdais gauna kitų pagalbą ar paramą (B. L. Fredrickson, 2001; B. L. Fredrickson ir C. Branigan, 2005). Darbuotojų patiriamos ir perteikiamos emocijos formuoja bendrą nuotaiką (angl. *shared mood*) – organizacijos emocinį klimatą (B. L. Fredrickson, 2001; R. E. Boyatzis, 2008; K. Cameron, 2008). Bendra teigiama nuotaika parodo ką darbuotojai jaučia apie organizaciją ir savo darbą joje. C. Wijhe (2011) savo tyrime parodė labai stiprų ryšį tarp bendros teigiamos nuotaikos ir darbuotojų įsitraukimo.

Pastarąjį dešimtmetį *emocinio intelekto* tema yra intensyviai nagrinėjama, siejant emocinį intelektą su darbuotojų įsitraukimu (D. Goleman ir kiti, 2002; N. M. Ashkanasy ir C. S. Daus, 2005; J. D. Mayer ir kiti, 2008; E. H. O'Boyle ir kiti, 2011; F. Walter ir kiti, 2011). Emocinis intelektas laikomas išskirtiniu individų gebėjimu. Šiuo metu išskiriamos trys emocinio intelekto nagrinėjimo kryptys (D. Caruso, 2003). Pirmu atveju, emocinis intelektas laikomas intelektinių gebėjimų analizuoti emocinę informaciją visuma. Antru atveju, emocinis intelektas laikomas bruožu, naudojamu prisitaikant, visuma. Trečiu atveju, emocinis intelektas nagrinėjamas iš elgsenos perspektyvos. Šiuo požiūriu laikoma, kad emocinis intelektas apjungia pažinimo ir emocinius gebėjimus. R. E. Boyatzis (2009) emocinį intelektą apibrėžė kaip individo asmenninę savivoką, įtakojančią jo elgseną. Taigi, emocinis intelektas – gebėjimas atpažinti, suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie save, siekiant geresnių individualių veklos rezultatų.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiami ***darbuotojų įsitraukimo privalumai***:

- Stipriai įsitraukę darbuotojai laiko savo darbą idomiu ir reikšmingu, dėl ko jie jaučia teigiamas emocijas: laimę, pasitenkinimą ir entuziazmą (A. B. Bakker ir E. Demerouti, 2008).
- F. D. Frank, R. P. Finnegan ir C. R. Taylor (2004) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas parodo, kiek darbuotojas skiria pastangų gautoms užduotims atlikti. B. Quirke (2008) pritarė autoriams

teigdamas, kad į darbą įsitraukę darbuotojai pasižymi stipriu emociniu ryšiu su organizacija, skirdami papildomas pastangas ir laiką siekiant naudoti organizacijai.

- Darbuotojų įsitraukimas gali būti laikomas aktyvia būsena, kurioje darbuotojas patiria teigiamas su darbu susijusias emocijas ir aukštesnę motivaciją (P. Warr ir I. Inceoglu, 2012).

- Įsitraukę į darbą darbuotojai teigiamai atsiliepią apie organizaciją, tampa organizacijos „ambasadoriais“ ar „advokatais“. Darbuotojai užmezga santykius su išorės suinteresuotojų grupėmis (M. Chong, 2007).

- Dėl į darbą įsitraukusių darbuotojų atsiranda organizacijai naudingų pasekmių: pravaikštų sumažėjimas, darbuotojų kaitos mažėjimas, nelaimingų atsitikimų darbo metu skaičiaus sumažėjimas, paslaugų ir produktų kokybiškumo užtikrinimas (J. Robison, 2012).

Taigi, darbuotojų įsitraukimas į darbą gali būti fizinis, pažintinis ir emocinis. Darbuotojų įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip pozityvi sąmonės būsena arba elgsenos dalis, pasireiškianti kaip darbuotojo noras dirbti organizacijos naudai. Organizacijos darbuotojai įsitraukti gali į darbo užduotį, arba į organizacijos veiklą. Darbuotojų įsitraukimas gali būti siejamas su darbo role arba organizacijos nario role. Pagrindiniai įvardinti darbuotojų įsitraukimo bruožai yra energingumas, atsidavimas ir įsigilinimas. Tyrėjai savo darbuose apibrėžė šiuos darbuotojų įsitraukimo antecedentus: suvokiamą organizacinį palaikymą, aukščiausius vadovus, atlygį ir pripažinimą, teisingumą, emocijas, emocinį intelektą. Taip pat pastebimi įvairūs darbuotojų įsitraukimo privalumai: darbuotojų teigiamos emocijos (laimė, pasitenkinimas, entuziazmas), paslaugų ir produktų kokybės užtikrinimas, darbuotojų pastangos gautoms užduotims atlikti bei jų skiriamas laikas organizacijos naudai.

### **2.3. Organizacinio identiteto, darbuotojų identifikavimosi bei įsitraukimo į darbą sąryšio modeliai**

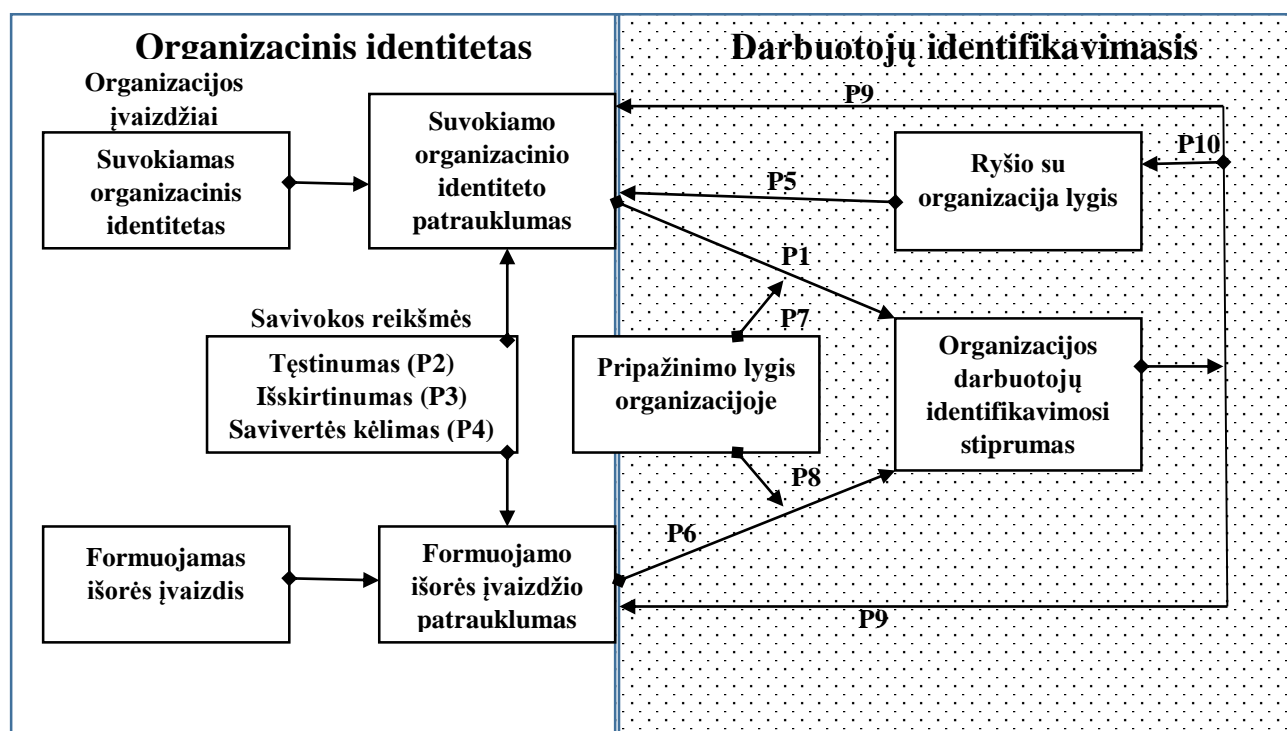
M. R. Edwards (2005) teigia, kad organizacinio identiteto pagrindinės charakteristikos yra darbuotojų identifikavimasis ir darbuotojų įsitraukimas į darbą. Nagrinėjant organizacinio identiteto charakteristikų teorinius aspektus, aktualu pabrėžti organizacinio identiteto, darbuotojų identifikavimosi ir įsitraukimo modelių bei jų tarpusavio sąryšio svarbą ir formavimosi naudą organizacijai.

Organizacinio identiteto tyrėjai pabrėžia, *organizacinio identiteto ir organizacijos darbuotojo identifikavimosi tarpusavio ryšį, glaudžią sąveiką*. Organizacijos darbuotojo identifikavimosi lygis priklauso nuo individo subjektyviai vertinamo organizacinio identiteto (žr. 4 pav.):

**P1:** Kuo patrauklesnis organizacinis identitetas, tuo stipresnis organizacijos darbuotojo identifikavimasis. Yra trys bruožai, kurie didina organizacinio identiteto patrauklumą: tęstinumas, išskirtinumas, savivertės stiprinimas.

**P2:** Kuo stipresnis tęstinumas tarp bruožų, kuriais darbuotojai apibūdina save ir organizaciją, tuo stipresnis darbuotojų identifikavimasis. C. M. Steele (1988) teigia, kad darbuotojai laikui bėgant stengiasi išlaikyti tęstinumą. Ryšys tarp tęstinumo, organizacinio identiteto aktualumo ir darbuotojų identifikavimosi lygio padeda palaikyti stabilią savivokos reikšmę (op. cit. J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994).

**P3:** Kuo organizacinis identitetas labiau išsiskiria iš kitų organizacijų, tuo stipresnis organizacijos darbuotojų identifikavimasis. Henri Tajfel ir John C. Turner (1985) teigia, kad darbuotojai stengiasi pabrėžti savo išskirtinumą ir laiko tai svarbiu bruožu (op. cit. J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994). Stebimas aukštesnis darbuotojų identifikavimosi lygis, kai organizacija turi išskirtinę kultūrą, strategiją, struktūrą ar kitą išskirtinę charakteristiką.



Šaltinis: J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994, p. 253

#### 4 pav. Organizacinio identiteto, formuojamo išorės įvaizdžio ir organizacijos darbuotojo identifikavimosi stiprumo ryšiai

**P4:** Kuo organizacinis identitetas labiau sustiprina darbuotojų savivertės jausmą, tuo stipresnis organizacijos darbuotojų identifikavimasis (J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994). Organizacijos pasižyminčios teigiamais bruožais kaip kompetencija, galia, efektyvumas, dora ar moralė, turi aktualesnę organizacinę identitetą darbuotojams. Darbuotojams siejant save su organizacija, turinčia tokias savybes, jų savivertės jausmas stiprėja, kadangi jie gali sau priskirti teigiamas organizacijos savybes. Darbuotojai siedami save su organizacija, gali sustiprinti savivertės jausmą, priskirdami organizacijos bruožus.

**P5:** Kuo labiau darbuotojai sieja save su organizacija ilgėjant darbo stažui organizacijoje bei įsitraukiant į darbą, tuo organizacinis identitetas darosi patrauklesnis ir stiprėja organizacijos darbuotojų identifikavimasis. Darbuotojams įgaunant patirties ir darbo stažo jų ryšys su organizacija stiprėja, t. y. darbuotojai labiau sieja save su organizacija, todėl organizacinis identitetas darosi patrauklesnis ir stiprėja organizacijos darbuotojų identifikavimasis. Tuo pačiu didėjantis identifikavimosi lygis stiprina organizacijos ir jos tarpusavio darbuotojų ryšį (F. A. Mael ir B. E. Ashforth, 1992).

**P6:** Kuo patrauklesnis išorės formuojamas įvaizdis, tuo stipresnis organizacijos narių identifikavimasis. Organizacijos darbuotojų identifikavimas priklauso ir nuo to, kaip organizacija suvokiama išorės. Formuojamas išorės įvaizdis atspindi, ką darbuotojai galvoja, kaip jų organizacija yra suvokiama išorės (J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994). Organizacijos nariams išorės formuojamas įvaizdis patrauklus, kai jame atsisipindi teigiamai vertinami bruožai, todėl ryšys su tokia organizacija stiprina organizacijos darbuotojų identifikavimąsi.

Išorės formuojamo įvaizdžio patrauklumui būdingi tokie patys trys aspektai, kaip ir organizaciniam identitetui:

1. Tęstinumas. Kai išorės nuomonė apie organizaciją turi panašumų su organizacijos darbuotojų savivoka, narystė tokioje organizacijoje sustiprina savivokos nuoseklumą ir tęstinumą.
2. Išskirtinumas. Organizacijos nariai jaučiasi išskirtiniais, perimdami organizacijos išskirtines savybes, kuriomis apibūdinama išorės formuojamame įvaizdyje.
3. Savivertės kėlimas. Organizacijos nariai, manydami, kad išorė vertina organizaciją teigiamais bruožais, labiau tapatina savivertę su organizacija.

**P7:** Kuo aiškesnė ir matomesnė darbuotojo narystė organizacijoje, tuo stipresnis ryšys tarp organizacinio identiteto patrauklumo ir darbuotojo identifikavimosi su organizacija. Kai darbuotojų narystė organizacijoje yra aiški ir matoma, jie jaučiasi organizacijos dalimi (J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994).

**P8:** Kuo aiškesnė ir matomesnė darbuotojų narystė organizacijoje, tuo stipresnis ryšys tarp išorės formuojamo organizacijos įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojo identifikavimosi su organizacija. Iš darbuotojo, kuris aiškiai matomas, kaip organizacijos narys, tikimasi, kad jis laikysis elgsenos normų ir nuostatų, kurias išreiškia organizacija. Tokiu būdu, darbuotojai skatinami perimti išorės formuojamo organizacijos įvaizdžio bruožus, taip stiprinant organizacijos narių identifikavimąsi (op. cit. J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994).

**P9:** Kuo stipresnis darbuotojų identifikavimasis, tuo daugiau organizacijos darbuotojų teigiamai vertins organizacinio identiteto ir išorės konstruojamo įvaizdžio patrauklumą. Organizacijos darbuotojai, kurie labai stipriai identifikuojasi su organizacija tiki, kad organizacijos našumas tik

teigiamas. Dėl šios priežasties organizacinio identiteto ir išorės formuojamo įvaizdžio patrauklumas didėja (J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994).

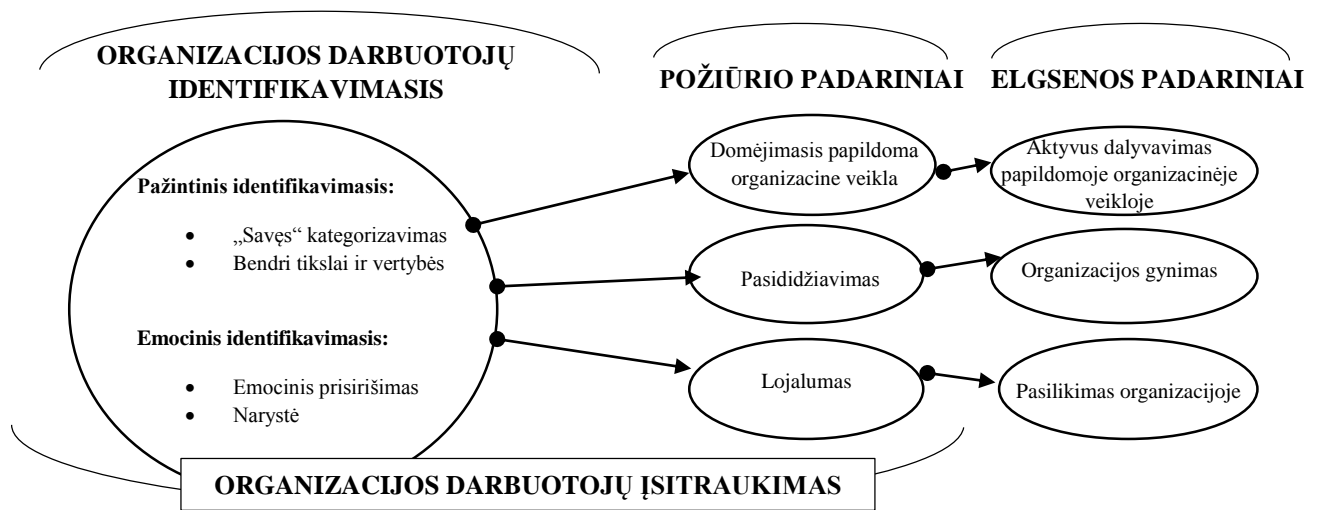
**P10:** Kuo stipriau darbuotojai identifikuojasi su organizacija, tuo labiau jie sieks artimesnio kontakto su organizacija. Identifikavimasis su organizacija veikia ne tik organizacijos darbuotojų įsitikinimus, bet ir jų elgseną, t. y. artimiau sieja save su organizacija ir įsitraukia į organizacijos veiklą (J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, 1994).

Apžvelgus aptartą modelį galima teigti, kad organizacinis identitetas formuoja darbuotojų identifikavimosi su organizacija stiprumą. Šis ryšys parodo kaip darbuotojai identifikuojasi su organizacija arba atsiriboja nuo jos.

M. Riketta ir R. van Dick (2005) teigia, kad *identifikavimasis su organizacija ir darbuotojų įsitraukimas* yra atskiros tarpusavyje stipriai susijusios darbuotojų prisirišimo prie organizacijos ar darbo grupės išraiškos. Kadangi skirtingi tyrėjai pateikia įvairias identifikavimosi su organizacija ir darbuotojų įsitraukimo sąvokas, todėl ryšys tarp identifikavimosi ir įsitraukimo nėra vieningai apibrėžtas nei teoriškai, nei empiriškai. Literatūroje pastebimi du identifikavimosi su organizacija ir darbuotojų įsitraukimo ryšio požūriai.

*Pirmuoju požūriu*, identifikavimasis su organizacija laikomas įsitraukimo komponentu. C. A. O'Reilly ir J. Chatman (1986) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas sudarytas iš trijų dimensijų: internalizacijos (angl. *internalization*) – dalyvavimas organizacijos veikloje, paremtas organizacijos ir darbuotojų vertynių atitikimu; identifikavimosi – psichologinis prisirišimas prie organizacijos; nuolaidumo – dalyvavimas tikslinėje organizacijos veikloje, siekiant užsibrėžto atlygio. J. P. Meyer ir N. J. Allen (1991) išskyrė tris įsitraukimos rūšis: emocinį įsitraukimą, kuris apibūdinamas, kaip darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, identifikavimasis su organizacija ir dalyvavimas organizacijos veikloje; tęstinumo įsitraukimą (angl. *continuance commitment*), kuris apibūdinamas kaip, darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje atsižvelgiant į gaunamą naudą; normatyvinį įsitraukimą (angl. *normative commitment*), kuris apibrėžiamas darbuotojo noru likti organizacijoje, darbuotojui dalyvaujant organizacijos veikloje. M. R. Edwards (2005) pasiūlytame identifikavimosi modelyje (žr. 5 pav.) pabrėžiama, kad darbuotojų įsitraukimas – individo identifikavimosi su organizacija elgsenos išraiška. Organizacijos darbuotojų identifikavimasis apima pažintinį ir emocinį identifikavimąsi. Pažintinis identifikavimasis atskleidžiamas per „savęs“ kategorizavimą, bendrus tikslus ir vertybes. Tuo atveju, emocinis identifikavimasis pasireiškia kaip emocinis prisirišimas bei narystė. Pažintinis ir emocinis identifikavimasis lemia tam tikrus padarinius: darbuotojų domėjimąsi papildoma organizacine veikla, pasididžiavimą ir lojalumą. Organizacijos darbuotojų identifikavimasis ir jo požūrio padariniai gali būti suvokiami kaip įsitraukimas. Reikia paminėti, kad ankščiau įvardinti požūrio padariniai lemia darbuotojų elgseną: aktyvų dalyvavimą papildomoje organizacinėje veikloje, organizacijos gynime bei

skatina darbuotojus pasilikti organizacijoje. Taigi, pirmuoju požiūriu, identifikavimasis su organizacija laikomas pažintiniu (C. A. O'Reilly ir J. Chatman, 1986) ir emociniu identifikavimusi, kuris su savo požiūrio padariniais sudaro įsitraukimą (J. P. Meyer ir N. J. Allen, 1991). R. van Dick (2001) teigia, kad organizacijos darbuotojų įsitraukimas lemia atitinkamą darbuotojų elgseną.



Šaltinis: M. R. Edwards, 2005, p. 220

### 5 pav. Konceptualus organizacijos darbuotojų identifikavimosi modelis

Antruoju požiūriu, darbuotojų įsitraukimas laikomas identifikavimosi dalimi. N. Ellemers, P. Kortekaas ir J. W. Ouwerkerk (1999) teigia, kad organizacinę identitetą sąlygoja trys komponentai: pažintinis komponentas – narystės grupėje suvokimas (savęs kategorizavimas); vertinimo komponentas – narystės grupėje reikšmingumo suteikimas (savivertė); emocinis komponentas – emocinis įsitraukimas. A. Sammarra ir L. Biggiero (2001) pateiktame identifikavimosi su organizacija modelyje (žr. 6 pav.) atkreipė dėmesį, kad stiprus identifikavimasis su organizacija paskatina įsitraukimą.



Šaltinis: A. Sammarra ir L. Biggiero, 2001, p. 68

### 6 pav. Identifikavimosi su organizacija proceso modelis

Organizacijos darbuotojų identifikavimą galime išskirti į dvi dideles dalis: pažintinį ir psichologinį mechanizmą. Pažintiniame mechanizme, organizacijos darbuotojų identifikavimasis interpretuojamas

kaip darbuotojų suvokiama ir perteikiama organizacijos reikšmė, kuri tampa suvokiamu grupės identitetu. Psichologiniame mechanizme, organizacijos darbuotojų identifikavimasis pastebimas per kiekvieno iš darbuotojų pastovius poreikius: pasitikėjimą, įsitraukimą į darbą ir bendrų normų svarbą. Šių pastovių poreikių pasekoje susidaro suvokiamas darbuotojų identitetas. R. van Dick, U. Wagner, J. Stellmacher ir O. Christ (2004) pabrėžia, kad organizacijos darbuotojų identifikavimosi pagrindinė dalis yra įsitraukimas į darbą (R. van Dick, 2001). Visgi M. Riketta (2005) teigia, kad dar nėra vieningos tyrėjų nuomonės apie ryšį tarp identifikavimosi su organizacija ir darbuotojų įsitraukimo. Apžvelgus išdėstytą teoriją apie organizacinį identitetą, organizacijos darbuotojų identifikavimasis ir įsitraukimą galima pritari M. R. Edwards, R. Peccei (2010) idėjai, kad organizacinis identitetas stiprina organizacijos darbuotojų identifikavimasis su organizacija, kas įtakoja didesnę darbuotojų įsitraukimą į darbą ir mažesnę darbuotojų norą palikti organizaciją, kurioje jie dirba.

Organizacinio identiteto pagrindinės charakteristikos yra darbuotojų identifikavimasis ir įsitraukimas į darbą. Organizacinis identitetas formuoja darbuotojų identifikavimosi su organizacija stiprumą. Ši glaudi sąveika parodo kaip darbuotojai identifikuojasi su organizacija arba atsiriboja nuo jos. Tuo tarpu identifikavimasis ir įsitraukimas yra atskiros tarpusavyje stipriai susijusios darbuotojų prisirišimo prie organizacijos ar darbo grupės išraiškos.

Galima teigti, kad darbuotojų identifikavimasis yra pagrįstas tapatumu su organizacija ir jos nariais. Darbuotojų identifikavimasis su organizacija turi įvairias formas, lygius, laipsnius. Organizacijos darbuotojų identifikavimosi pasekmės įvairios: darbo kokybė, pilietišką elgesys darbe, pasitenkinimas, pasinėrimas į darbą, lojalumas, altruizmas, nesavanaudiškumas, priklausomybė, atkaklumas, motyvacija, sėkme bei visuotinė gerovė. Darbuotojų įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip pozityvi sąmonės būseną arba elgsenos dalis, darbuotojo noras dirbti organizacijos naudai. Darbuotojų įsitraukimo privalumai: darbuotojų teigiamos emocijos (pasitenkinimas, entuziazmas), paslaugų ir produktų kokybės užtikrinimas, darbuotojų pastangos gautoms užduotims atlikti bei jų skiriamas laikas organizacijos naudai. Mokslinėje literatūroje yra nemažai modelių, kurie atskleidžia organizacinio identiteto ir jo charakteristikų tarpusavio sąryšio svarbą ir formavimosi naudą organizacijai.

### 3. AB LESTO ORGANIZACINIO IDENTITETO CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Šios dalies tikslas yra aprašyti metodus, kurie naudojami praktinėje darbo dalyje bei išskirti AB LESTO identiteto vertinimo sritis (įskaitant ir charakteristikas), kurios bus naudojamos sudarant konceptualų modelį.

AB LESTO – Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatorius, įsteigtas 2011 metais. AB LESTO, tai visuomeninis bei garantinis elektros tiekėjas, kurio veikla yra elektros energijos persiuntimas, skirstomųjų tinklų eksploatavimas ir priežiūra, naujų vartotojų įrenginių bei objektų prijungimas, saugumo užtikrinimas. Remiantis AB LESTO personalo administravimo skyriaus vadybininkų pateikta informacija, 2013 metų gruodžio mėnesį darbuotojų skaičius siekė 2420 (žr. 4 lent.). AB LESTO darbuotojai dirba AB LESTO būstynėse, esančiose Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Alytaus ir Utenos regionuose.

4 lentelė. AB LESTO darbuotojų skaičius

<b>Regionai</b>	Centrinė buveinė	Vilniaus tinklas	Rytų reg. klientų aptarnavimo departamentas	Pietų reg. klientų aptarnavimo departamentas	Kauno tinklas	Klaipėdos tinklas
<b>Darbuotojų skaičius</b>	584	157	199	173	198	236
<b>Regionai</b>	Alytaus tinklas	Utenos tinklas	Vakarų reg. klientų aptarnavimo departamentas	Šiaurės reg. klientų aptarnavimo departamentas	Šiaulių tinklas	Panevėžio tinklas
<b>Darbuotojų skaičius</b>	130	166	99	145	194	149

#### 3.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo tikslas** – įvertinti organizacinio identiteto charakteristikų reikšmingumą bei jų sąryšį AB LESTO atveju.

##### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų reikšmingumą;
2. Įvertinti AB LESTO organizacinio identiteto ir jo charakteristikų tarpusavio sąryšį.

##### **Tyrimo metodai.**

**Ekspertų anketinė apklausa** taikoma, kai problemai ar situacijai įvertinti reikia specialių, specifinių žinių. Anot V. Rudzkienės (2005), ekspertų anketinėje apklausoje dalyvaujantys ekspertai turėtų būti vienodos kompetencijos savo srities profesionalai. Gavus visas užpildytas anketas bus



analizuojami ekspertų gauti duomenis, t. y. tikrinamas ekspertų nuomonių suderinamumas (*ekspertų vertinimų suderinamumas*). Suderinamumo įvertinimui taikomas Kendall konkordancijos koeficientas.

Suderinamumo įvertinimui reikalingos dvi hipotezės:

$H_0$ : ekspertų vertinimai prieštaringi (t. y. konkordacijos koeficientas lygus 0);

$H_1$ : ekspertų vertinimai panašūs (t. y. konkordacijos koeficientas nelygus 0).

Sudaryta lentelė, kurioje suranguojamos visos ekspertų nuomonės (alternatyvos). Po to skaičiuojami rangų sumų vidurkiai žr. (1) formulę (V. Rudzkienė, 2009, p. 59):

$$\alpha = 0,5m(k+1); \quad (1)$$

čia:  $\alpha$  – rangų sumų vidurkis;  $m$  – ekspertų skaičius;  $k$  – objektų skaičius.

Toliau skaičiuojami nuokrypio kvadratai, pagal (2) formulę (V. Rudzkienė, 2009, p. 59):

$$S^2 = \sum_{j=1}^m (X_{ij} - a)^2; \quad (2)$$

čia:  $S^2$  – nuokrypio kvadratas;  $m$  – ekspertų skaičius;  $a$  – rangų sumų vidurkis;  $\chi$  – rangų suma.

Jei nepasitaiko sutampančių rangų, galima pritaikyti ir apskaičiuoti Kendall konkordancijos koeficientą pagal (3) formulę (V. Rudzkienė, 2009, p. 59):

$$W = S^2 = \frac{12S^2}{m^2(k^3 - k)}; \quad (3)$$

čia:  $m$  – ekspertų skaičius;  $k$  – alternatyvų skaičius;  $W$  – konkordancijos koeficientas;  $S^2$  – nuokrypio kvadratas.

Konkordancijos koeficientas  $W$  kinta nuo 0 iki 1 ( $0 < W < 1$ ). 1 reiškia pilną suderinamumą, o 0 reiškia visišką nesuderinamumą. Dažniausiai statistiniuose tyrimuose taikomas  $\alpha = 0,05$ , todėl būtent jis ir naudojamas skaičiavimuose. *Konkordancijos koeficiento reikšmingumui tikrinti taikomas  $\chi^2$  kriterijus. Dydis  $W \times m \times (k-1)$  turi  $\chi^2$  skirstinį su  $f=k-q$  laisvės laipsniu ( $m$  – ekspertų skaičius;  $k$  – ekspertizės objektų skaičius). Jeigu apskaičiuota statistikos  $W \times m \times (k-1)$  reikšmė prie pasirinkto reikšmingumo lygmenio  $\alpha$  ir laisvės laipsnių skaičiaus  $f$  viršija kritinę reikšmę  $\chi_{krit.}^2$ , t. y.  $\chi_{(\alpha, f)}^2 = W \times m \times (k-1) > \chi_{krit.}^2$ , tai hipotezė  $H_0$ , kad ekspertų vertinimai prieštarintgi, atmetama (V. Rudzkienė, 2009).*

**Anketinė darbuotojų apklausa.** Tyrimui taikytas empirinis kiekybinis tyrimo metodas – apklausa. Anketinės apklausos metodo forma – anketavimas. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti gana daug respondentų. Anketoje naudojama suminė arba *Likert* matavimo skalė. Anot T. Bilevičienės ir S. Jonušausko (2011), jau 1932 m. R. Likert pasiūlė metodą kaip išreikšti skalę tokiu būdu, kad vieno klausimo taškus būtų galima sudėti su kitų klausimų taškais ir taip gauti bendrus (suminius) taškus. Likert skalė yra viena iš dažniausiai naudojamų priverstinio pasirinkimo (angl. *forced-choice*) skalių. Ji yra plačiai apklausose naudojama skalė, ypatingai matuojant nuostatas, įsitikinimus ir nuomones. Standartinė 5 taškų Likert skalė (5 = giežtai teigiamas požiūris;

4 = šiek tiek teigiamas požiūris; 3 = neapsisprendęs; 2 = šiek tiek neigiamas požiūris; 1 = griežtai neigiamas požiūris). *Likert* matavimo skalės klausimai yra pateikiami tvirtinimo forma, su kuriais respondentas gali sutikti arba nesutikti.

***Kintamųjų statistiniai ryšiai – Pirsono  $\chi^2$  suderinamumo kriterijus.*** Pirsono  $\chi^2$  suderinamumo kriterijus naudojamas norint nustatyti statistinio ryšio buvimą ar nebuvimą tarp dviejų požymių. Šis kriterijus remiasi tuo, kad apskaičiuojami tikėtini dažniai, dažniai kurių reikėtų tikėtis tuo atveju, kai tarp požymių nėra jokio ryšio (op. cit. T. Bilevičienė ir S. Jonušauskas, 2011).

Pirsono  $\chi^2$  suderinamumo kriterijaus *taikymas susijęs su kai kuriais apribojimais, taikomais stebėjimų skaičiui  $n$ . Šio kriterijaus verčiau netaikyti, kai stebėjimų skaičius  $n$  mažesnis nei 30 ir bent 70 proc. dažnių lentelės gardelių tikėtini dažniai ne mažesni kaip 5. Jei šios sąlygos netenkinamos, rezultatai gali būti nepatikimi* (op. cit. T. Bilevičienė ir S. Jonušauskas, 2011).

Nustatinėjant ryšį tarp dviejų požymių suformuluojamos hipotezės:

*Hipotezė  $H_0$ : A požymis nepriklauso nuo B požymio;*

*Hipotezė  $H_1$ : A požymis priklauso nuo B požymio.*

Atliekamo tyrimo metu Pirsono  $\chi^2$  suderinamumo kriterijus ir jo stebimojo reikšmingumo lygmuo (*p-level*) apskaičiuojamas naudojantis *SPSS* (angl. *Statistical Package for the Social Science*) programos *Crosstabs* funkcija.  $\chi^2$  kriterijaus reikšmė, lentelės laisvės laipsnių skaičius ir stebimojo reikšmingumo lygmuo pateikiami Pirsono  $\chi^2$  kriterijus skaičiavimo rezultatų lentelėje (*Chi-Square Tests*). Hipotezės tikrinamos pagal stebimąjį reikšmingumo lygmenį (*p-level*).  $H_0$  atmetama, jeigu stebimojo reikšmingumo lygmuo (*p-level*) yra mažesnis nei pasirinktas reikšmingumo lygmuo  $\alpha$ , t. y. *p-level* < 0,05.

***Koreliacinės analizės metodas.*** Duomenys, apibūdinantys tiriamą objektą, dažnai būna susiję tarpusavyje arba priklauso vieni nuo kitų. Tokius ryšius galima nustatyti tik su tam tikra tikimybe. Statistinio ryšio (koreliacijos) stiprumą galima įvertinti koreliacijos koeficientais. Kalbant apie koreliaciją, vartojami du terminai: koreliacinis ryšys ir koreliacinė priklausomybė. Priklausomybė reiškia vieno kintamojo įtaką kitam, o ryšys – bendrą ar darnų dviejų kintamųjų kitimą. Koreliacijos koeficientas neparodo, kuris kintamasis yra priežastis, o kuris pasekmė. Jis tik nustato, ar kintamųjų kitimas yra susietas. Jei galima stebėti, kad vieno kintamojo kitimas veikia kitus kintamuosius, šis kintamasis vadinamas nepriklausomu. Kintamieji, kurie kinta veikiant nepriklausomiems kintamiesiems, vadinami priklausomais (op. cit. T. Bilevičienė ir S. Jonušauskas, 2011).

Koreliacinė analizė skirta nustatyti ranginių arba kiekybinių kintamųjų ryšį, jo stiprumą ir kryptį. Kiekybinių kintamųjų tiesinio ryšio įvertinimui skaičiuojamas Pirsono (*Pearson*) koreliacijos koeficientas. Ranginių kintamųjų ryšio įvertinimui yra skaičiuojamas Spirmeno (*Spearman*) koreliacijos

koeficientas. Turinčius dvi kategorijas (binarinius) nominaliuosius kintamuosius koreliacinėje analizėje galima laikyti ranginiais kintamaisiais (op. cit. T. Bilevičienė ir S. Jonušauskas, 2011).

Didelėms imtims (kai  $n$  daugiau už 30) yra nusistovėjusios koreliacijos stiprumo nustatymo taisyklės (žr. 5 lent.). Koreliacijos koeficiento reikšmės kinta intervale nuo -1 iki +1:

### 5 lentelė. Koreliacijos stiprumo interpretacija

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 arba nuo -0,9 iki -1,0	Labai stipri koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 arba nuo -0,7 iki -0,9	Stipri koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 arba nuo -0,7 iki -0,5	Vidutinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 arba nuo -0,3 iki -0,5	Silpna koreliacija
Nuo 0,3 iki -0,3	Koreliacija nereikšminga

Šaltinis: T. Bilevičienė ir S. Jonušauskas, 165 p., 2011.

Ryšio stiprumui tarp dviejų ranginių kintamųjų, arba kiekybinių kintamųjų, kurių skirstinys nėra normalusis, taikomas Spirmeno (*Spearman*) koreliacijos koeficientas, kuris ryšio stiprumui įvertinti naudoja ne pačias kintamųjų reikšmes, o jų rangus (op. cit. T. Bilevičienė ir S. Jonušauskas, 2011).

Atliekamo tyrimo metu Spirmeno koreliacijos koeficientas ir jo stebimojo reikšmingumo lygmuo ( $p$ -level) apskaičiuojamas naudojantis *SPSS* (angl. *Statistical Package for the Social Science*) programos *Bivariate* funkcija. Kintamųjų Spirmano koreliacijų reikšmės ir jų stebimojo reikšmingumo lygmenų reikšmės pateikiamos koreliacijų lentelėje (Correlations). Jeigu stebimojo reikšmingumo lygmens ( $p$ -level) reikšmė mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį  $\alpha$  ( $p$ -level <  $\alpha$ ), tai hipotezė  $H_0$  atmetama ir daroma išvada, kad koreliacija yra reikšminga. Jei stebimojo reikšmingumo lygmens ( $p$ -level) reikšmė didesnė ar tokia pati, kaip reikšmingumo lygmuo  $\alpha$  ( $p$ -level  $\geq \alpha$ ), tai koreliacija nereikšminga, o kintamieji nepriklausomi (op. cit. T. Bilevičienė ir S. Jonušauskas, 2011).

Taip pat taikytas **regresinės analizės metodas**. Koreliacijos koeficientas nusako ryšių egzistavimą, tačiau nustatyti ryšio dėsnio šiuo koeficientu negalima. Kintamųjų ryšio apibūdinimui ir prognozavimui naudojami regresijos modeliai. Regresinė analizė suteikia galimybę parinti kitamuosius siejančią funkciją (sudaromas regresijos modelis). Modelio sudarymui taikomas aproksimacijos arba kreivės pritaikymo metodas, kai turimiems duomenims parenkama geriausiai tinkama funkcijos kreivė.

Tiesinės regresijos modelis nustato kintamųjų tiesinę priklausomybę. Šis modelis dažnai taikomas socialiniuose moksluose, nes dažniausiai procesai visuomenėje kinta lėtai, ir taikant tiesinį modelį jie prognozuojami ganėtinai gerai. Regresinės analizės metu yra vertinama statistinė kintamųjų priklausomybė (4) formulę (T. Bilevičienė ir S. Jonušauskas, 199, 2011):

$$Y = F(x_1, x_2, \dots, x_j) + \varepsilon; \quad (4)$$

čia  $Y$  – priklausomas kintamasis;  $x_j$  – nepriklausomas kintamasis;  $j$  – nepriklausomojo kintamojo skaičius;  $\varepsilon$  – atsitiktinė paklaida.

Gali būti skiriamos vienmatė ir daugialypė regresijos. Vienmatėje regresijoje yra tik vienas nepriklausomas kintamasis ( $j = 1$ ). Daugialypėje regresijoje kintamųjų yra daugiau nei vienas ( $j > 1$ ). Skirtant pagal  $Y$  funkcijos tipą, regresija gali būti tiesinė arba netiesinė. Tačiau dažniausiai netiesinės regresijos lygtys yra transformuojamos į tiesines, kadangi tiesinių lygčių sprendimas yra paprastesnis (op. cit. V. Boguslauskas, 2007). Darbe atliekamo tyrimo atveju bus sudaromos tiesinės regresijos lygtys.

Žemiau pateikiama tiesinės regresijos modelio (5) lygtis (V. Boguslauskas, 2007):

$$y = b_0 + \sum b_j x_j, \text{ kai } j = \overline{1, m}; \quad (5)$$

čia  $b_0$  – laisvasis narys (konstanta);  $b_j$  – tiesinės regresijos modelio įverčiai;  $x_j$  – nepriklausomas kintamasis;  $j$  nepriklausomojo kintamojo skaičius;  $m$  – imčių skaičius.

$b_0$  ir  $b_j$  reikšmės yra apskaičiuojamos naudojant *SPSS* (angl. *Statistical Package for the Social Science*) programą, pasitelkiant analizės įrankių paketo funkcijas *Analyze* → *Regression* → *Linear*. Reikšmės pateiktos regresijos lygties koeficientų ir multikolinearumų statistikų (*Coefficients*) lentelėje.

Sudarius tiesinės regresijos modelio lygtį reikia patikrinti, ar gauti įverčiai yra statistiškai reikšmingi. Tai padaroma iškeliant statistines hipotezes, kuriomis siekiama įsitikinti, kad  $Y$  pokyčiai tikrai yra priklausomi nuo visų  $X_j$  kintamųjų pokyčių. Pirmiausia patikrinama bendra hipotezė, ar tarp visų nepriklausomųjų kintamųjų ir laisvojo nario yra bet vienas reikšmingaskoeficientas ir ar pats sudarytas regresinis modelis gali būti vadinamas statistiškai reikšmingu. Visa tai atlieka naudojant Fišerio kriterijų. Tikrinamos tokios hipotezės:

$$\text{Hipotezė } H_0: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = 0,$$

$$\text{Hipotezė } H_a: \text{ bent vienas } \beta_j \text{ arba } \beta_0 \neq 0, j = 1, 2, \dots, 7.$$

Fišerio  $F$  kriterijų gaunamas naudojant *SPSS* programą, pasitelkiant analizės įrankių paketo funkcijas *Analyze* → *Regression* → *Linear*. Reikšmės būna pateiktos dispersinės analizės (*ANOVO*) lentelėje. Hipotezė tikrinama naudojant Fišerio  $F$  kriterijų su dešinine kritine sritimi. Hipotezė  $H_0$  priimama jeigu gautas Fišerio  $F$  kriterijaus stebimas reikšmingumo lygmuo ( $p$ -level) yra didesnis ar lygus pasirinktam reikšmingumo lygmeniui  $\alpha$ .

Priimta  $H_0$  rodo, kad sudarytas modelis nėra statistiškai reikšmingas. Tokiu atveju reikia iš naujo atlikti regresinę analizę ir rasti naują regresijos lygtį, eliminuojant vieną iš lygties narių. Tai padaroma atmetant vieną kintamąjį arba pašalinant laisvąjį kintamąjį, priklausomai nuo to, kurio kintamojo stebimo reikšmingumo lygmens ( $p$ -level) reikšmė yra didesnė už 0,05. Taip yra dėl to, kad pasirinktas modelio reikšmingumo lygmuo yra lygus 95% (aba 0,95). Atmetus vieną netinkamą kintamąjį ir iš naujo atlikus regresinę analizę, ganama kita, mažiau kintamųjų turinti regresinė lygtis, kuri dar kartą tikrinama naudojant  $F$  kriterijų. Procesas kartojamas tol, kol  $H_0$  hipotezė yra atmetama ir sudaryta lygtis laikoma statistiškai reikšminga. Tada galima pereiti prie kito etapo ir patikrinti atskirų nepriklausomųjų ir

laisvojo nario reikšmingumą sudarytame modelyje. Tai atliekame iškeliant tokias hipotezes (op. cit. V. Boguslauskas, 2007):

*Hipotezė  $H_0$ :  $b_0 = b_j = 0$ ,*

*Hipotezė  $H_a$ :  $b_0 \neq b_j \neq 0$ .*

Regresijos lygties koeficientų reikšmingumas tikrinamas pagal Stjudento kriterijaus stebimo reikšmingumo lygmens (*p-level*) reikšmę. Jeigu  $p < 0,05$ , tai atitinkamas lygties koeficientas statistiškai reikšmingas. Jei nulinė hipotezė yra priimama, vadinasi kažkuris kintamasis arba laisvasis narys modelyje nėra statistiškai reikšmingas ir turi būti pašalintas. Šalinami visi kintamieji, kurių reikšmingumo lygmuo lygus ar didesnis nei 0,05 (op. cit. V. Boguslauskas, 2007).

Apibrėžtumo koeficientas. Apibrėžtumo koeficientas  $R^2$  parodo, kokią dalį kintamojo  $Y$  pokyčių paaiškina nepriklausomųjų  $X$  kintamųjų pasikeitimai. Apibrėžtumo koeficiento kitimo intervalas svyruoja nuo 0 iki 1. Kuo ši reikšmė yra artimesnė vienetui, tuo regresijos modelis yra tikslesnis, t. y. paaiškina didesnę dalį pagrindinio kintamojo  $Y$  pokyčių. Praktikoje dažniausiai reikalauja, kad apibrėžtumo koeficiento reikšmė būtų didesnė nei 0,25. Tai reiškia, kad norima, jos sudarytas regresijos modelis paaiškintų daugiau nei 25% tiriamojo kintamojo pokyčių (op. cit. V. Boguslauskas, 2007).

Atliekamo tyrimo metu apibrėžtumo koeficientų reikšmės apskaičiuojamos naudojantis SPSS programos duomenų analizės įrankių paketo funkcijomis *Analyze → Regression → Linear*. Reikšmės būna pateiktos regresijos modelio rodiklių suvestinės (*Model Summary*) lentelėje.

*Apibendrinimo metodas* – tai empirinių išvadų teorinio įprasminimo metodas, moksle taikomas labai seniai. Šis metodas naudojamas gautų rezultatų apibendrinimui ir pagrįstų išvadų pateikimui.

**Tyrimo aprašymas.** Tyrimui pasiekti buvo pasirinkta anketinė apklausa, t. y. sudarytos dvi anketos. Anketa skirta ekspertams, patikrinti organizacinio identiteto vertinimo sričių (charakteristikų) reikšmingumą organizaciniam identitetui. AB LESTO darbuotojų anketa skirta sužinoti organizacinio identiteto charakteristikų tarpusavio sąryšį.

**Darbuotojų apklausa ir tyrimo imties pasirinkimas.** AB LESTO darbuotojų apklausai atlikti buvo pasirinkta anketa. Organizacijos darbuotojams skirtos anketos pradžioje buvo įvardijamas apklausos tikslas, garantuojamas anonimiškumas ir pateikiama pildymo instrukcija. Anketos klausimus / teiginius galima išskaidyti į penkis blokus. Pirmasis blokas apima teiginius apie organizacinį identitetą. Antrasis blokas skirtas išmatuoti AB LESTO darbuotojų identifikavimąsi su šia organizacija. Trečiasis blokas apima AB LESTO darbuotojų identifikavimąsi su šia organizacija teiginius. Ketvirtasis klausimų blokas skirtas išnagrinėti AB LESTO darbuotojų įsitraukimą į darbą organizacinio identiteto aspektu. Penktąjį klausimų bloką sudaro demografiniai klausimai. Anketoje naudojama suminė arba *Likert* matavimo skalė.

Norėdami gauti statistiškai patikimą informaciją ir reikšmingas išvadas, reikia nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių. Pasak T. Bilevičienės ir S. Jonušausko (2011) imties dydžio nustatymas yra vienas iš svarbiausių tyrimo projekto uždavinių. Remiantis paprasta tikimybine atranka, respondentai pasirenkami taip, jog kiekvienas turėtų vienodą galimybę patekti į imtį. Būtent todėl imties dydžio nustatymui buvo pritaikyta V. I. Paniotto (6) formulė:

$$n=1/(\Delta^2+1/N); \quad (6)$$

čia:  $n$  – reikalingas apklausti respondentų skaičius;  $\Delta$  – standartinė arba normali atrankos paklaida su tikimybe 0,954 yra 0,05;  $N$  – turimos visumos dydis.

Siekiant gauti kuo tikslesnius duomenis, pasirinkta 5 proc. paklaida ( $\alpha = 0,05$ ).

Remiantis AB LESTO personalo administravimo skyriaus vadybininkų pateikta informacija, 2013 metų gruodžio mėnesį darbuotojų skaičius siekė 2420. Pagal V. I. Paniotto formulę, apklaustų respondentų skaičius turėtų būti ne mažesnis nei 343. Viso tyrimo metu gauta 350 AB LESTO darbuotojų užpildytų anketų. Gautos anketos buvo kruopščiai tikrinamos, ar anketos buvo teisingai ir pilnai užpildytos.

**Ekspertų anketinė apklausa ir tyrimo imties pasirinkimas.** Apklausiai buvo suformuota grupė, kurią sudarė kvalifikuoti ekspertai. Ekspertų anketinės apklausos patikimumas priklauso nuo ekspertų skaičiaus (žr. 4 priedą), ekspertų sudėties pagal jų specialybes, ekspertų savybių. Atliekant ekspertų anketinę apklausą, netikimybinio tikslinės atrankos būdu, parinkti dešimt ekspertų. Daugelis mokslininkų teigia, kad optimalus grupės dydis siekia nuo 8 iki 10 ekspertų. Taip pat įvardijama, jog per didelis ekspertų skaičius apsunkina bendros nuomonės suformulavimą (V. Rudzkienė, 2008). Atsižvelgiant į rekomenduojamą ekspertų skaičių, pasirinkta apklausti dešimt ekspertų, savo srities profesionalų (AB LESTO darbuotojai, kurių darbas tiesiogiai siejasi su žmogiškaisiais ištekliais, komunikacija bei personalu). Parinkti šie AB LESTO darbuotojai: trys korporatyvinės komunikacijos skyriaus darbuotojai, septyni personalo ugdymo departamento darbuotojai. Parinkti AB LESTO darbuotojai kiekvienais metais inicijuoja, organizuoja darbuotojų įsitraukimo ir pan. tyrimus, todėl jie gali suteikti reikalingos informacijos.

Surinkus empirinius apklausų duomenis, vykdoma gautų duomenų analizė ir apibendrinimas, taikomi įvairūs statistinės – matematinės analizės metodai. Duomenų apdorojimui taikoma *SPSS* (angl. *Statistical Package for the Social Science*) programa. Aprašomieji statistikos rodikliai: dažnis, aritmetinis vidurkis, reitingas leido susisteminti ir apibendrinti apklausos metu gautus duomenis. Grafiniam apklausos duomenų rezultatų vaizdavimui pasitelkta *Microsoft Office Excel* programa.

### 3.2. AB LESTO identiteto vertinimo sritys ir konceptualus modelis

Šioje dalyje pagal pasirinktus šaltinius pateikiama organizacinio identiteto ir jo charakteristikų literatūros analizė. Remiantis atlikta analize išskiriamos AB LESTO identiteto vertinimo sritys (įskaitant ir charakteristikas) bei sudaromas konceptualus modelis.

**6 lentelė. AB LESTO identiteto vertinimo sritys**

<b>Straipsnio santrauka</b>	<b>Vertinimo sritys</b>
Anot D. van Knippenberg ir E. C. M. van Schie (2010), organizacinio identiteto samprata dažniausiai nagrinėjama iš socialinio identiteto perspektyvos.	Socialinis identitetas.
A. Puusa ir U. Tolvanen (2006) teigia, kad organizacijos identitetas kuria pasitikėjimą organizacija.	Pasitikėjimas.
S. L. Brickson (2005) nuomone, organizacinis identitetas parodo, kokias asociacijas kuria darbuotojai su organizacija ir jos suinteresuotomis šalimis.	Suinteresuotos šalys; vidinės; išorinės.
Pasak I. Holziger ir R. Dhalla, organizacinis identitetas – ilgalaikis, suteikiantis organizacijai išskirtinumo reiškinys (op. cit. R. Reimeris, 2012).	Išskirtinės ir ilgalaikės charakteristikos.
K. Price ir D. A. Gioia (2008) teigia, kad organizacinis identitetas, aiškiausiai perteikiamas įvaizdyje.	Įvaizdis.
Anot C. M. Fiol, M. J. Hatch ir K. Golden-Biddle (1998), organizacinis identitetas yra išreiškiamas per organizacijos kultūrą.	Kultūra.
Pokyčiai priverčia sustiprėti organizacinį identitetą (L. Ackerman; 2010).	Pokyčiai.
J. A. Gonzalez ir S. Chakraborty (2012) teigia, kad organizacijos darbuotojų identifikavimasis yra pagrįstas tapatumu su organizacija ir jos nariais.	Organizacijos darbuotojų identifikavimasis.
B. E. Ashforth (2001), J. M. Dukerich ir kiti (1998), K. D. Elsbach (1999), M. G. Pratt (2000) stengiasi išnagrinėti visas įmanomas darbuotojų ir darbą teikiančios organizacijos formas (identifikavimasis, atsitapatinimas, dvilypis identifikavimasis, neutralus identifikavimasis).	Formos; identifikavimasis; atsitapatinimas; dvilypis identifikavimasis; neutralus identifikavimasis.
J. Bartels (2006); R. van Dick (2001); R. van Dick, U. Wagner, J. Stellmacher ir O. Christ (2004) išskyrė keturis organizacijos darbuotojų identifikavimosi lygius: (1) identifikavimasis karjeros atveju, (2) grupės atveju, (3) visos organizacijos atveju, (4) profesijos ar profesinės grupės atveju.	Lygiai; identifikavimasis karjeros, grupės, visos organizacijos, profesijos ar profesinės grupės atvejais.
B. Shamir ir R. Kark (2004) teigia, kad organizacijos darbuotojų identifikavimosi laipsniai atskleidžia galimą darbuotojo ir organizacijos ryšį.	Laipsniai.
Anot D. De Cremer ir kiti (2005); J. M. Dukerich, B. R. Golden, S. M. Shortell (2002), darbuotojų identifikavimasis yra siejamas su šiomis pasekmėmis: padidėjusiu lojalumu, pilietišku elgesiu darbe, priklausomybe, altruizmu, nesavanaudiškumu ir pastangomis, kuriomis siekiama nauda organizacijai.	Palankios organizacijos pasėkmės; lojalumas; pilietiškas elgesys; priklausomybė; altruizmas; nesavanaudiškumas.
J. Bartels (2006); J. E. Dutton ir kiti (1994); G. E. Harris ir J. E. Cameron (2005) teigia, kad darbuotojų identifikavimasis siejamas su darbuotojų įsitraukimu, atkaklumu, motyvacija, pilietišku elgesiu darbe, sėkme / visuotine gerove.	Įsitraukimas; atkaklumas; motyvacija; pilietiška elgsena; visuotinė gerovė.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Pasak B. E. Ashforth (2001), darbuotojų identifikavimasis su organizacija puoselėja prasmės jausmą, pritapimą ir darbuotojų pilietišką elgseną.	Darbuotojo pritapimas; prasmės jausmas.
W. A. Kahn (1990) išskaidė darbuotojų įsitraukimą į: fizinį, pažintinį ir emocinį „savęs“ išreiškimą dirbant savo darbą.	Darbuotojų įsitraukimas; fizinis; emocinis; pažintinis.
C. Glen (2006) teigia, kad darbuotojų įsitraukimą sąlygoja organizacijoje vykstantys procesai, vaidmenų organizacijoje paskirstymas, aiškios organizacijos vertybės, išlaikyta pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, informacijos aiškumas, atitinkami atlygiai, karjeros galimybės, aiškus organizacijos veiklos valdymas, skatinanti darbo aplinka ir orientavimasis į produktą ar paslaugą (darbuotojų įsitraukimo matrica).	Darbuotojų įsitraukimo matrica; procesai; vaidmenų paskirstymas; vertybės; darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyra; informacija; atlygis / karjera; valdymas; darbo aplinka; produktas / paslauga.
R. M. Ryan ir E. L. Deci (2000) pabrėžia ir kitų veiksnių įtaką darbuotojų įsitraukimui: darbuotojų organizacijos vertybių suvokimas; reikalavimų iš darbuotojo aiškumas; nuolatinis vadovų grįžtamasis ryšys ir t. t.	Grįžtamasis ryšys; reikalavimų iš darbuotojo aiškumas.
A. M. Saks (2006) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas gali būti siejamas su darbo role ir organizacijos nario role.	Darbo rolė; nario rolė.
Ch. L. Reeve ir C. S. Smith (2001) įsitraukimą apibūdino kaip darbuotojo elgsenos dalį, kuri pasireiškia darbuotojo noru dirbti organizacijos naudai.	Darbuotojo elgsena; darbuotojo noras dirbti organizacijos labui.
W. B. Schaufeli ir kiti (2002) įvardino tris darbuotojų įsitraukimo bruožus: energingumą (angl. <i>vigor</i> ), atsidavimą ir įsigilinimą.	Bruožai; energingumas; atsidavimas; įsigilinimas.

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal D. van Knippenberg ir E. C. M. van Schie, 2010; A. Puusa ir U. Tolvanen, 2006; S. L. Brickson, 2005; R. Reimeris, 2012; K. Price ir D. A. Gioia, 2008; C. M. Fiol, M. J. Hatch ir K. Golden-Biddle, 1998; L. Ackerman, 2010; J. A. Gonzalez ir S. Chakraborty, 2012; B. E. Ashforth, 2001; J. M. Dukerich ir kiti, 1998; K. D. Elsbach, 1999; M. G. Pratt, 2000; J. Bartels 2006; R. van Dick, 2001; R. van Dick, U. Wagner, J. Stellmacher ir O. Christ 2004; B. Shamir ir R. Kark (2004); D. De Cremer ir kiti, 2005; J. M. Dukerich, B. R. Golden, S. M. Shortell, 2002; J. Bartels 2006; J. E. Dutton ir kiti 1994; G. E. Harris ir J. E. Cameron, 2005; B. E. Ashforth, 2001; W. A. Kahn, 1990; C. Glen, 2006; R. M. Ryan ir E. L. Deci, 2000; A. M. Saks, 2006; Ch. L. Reeve ir C. S. Smith, 2001; W. B. Schaufeli ir kiti, 2002.

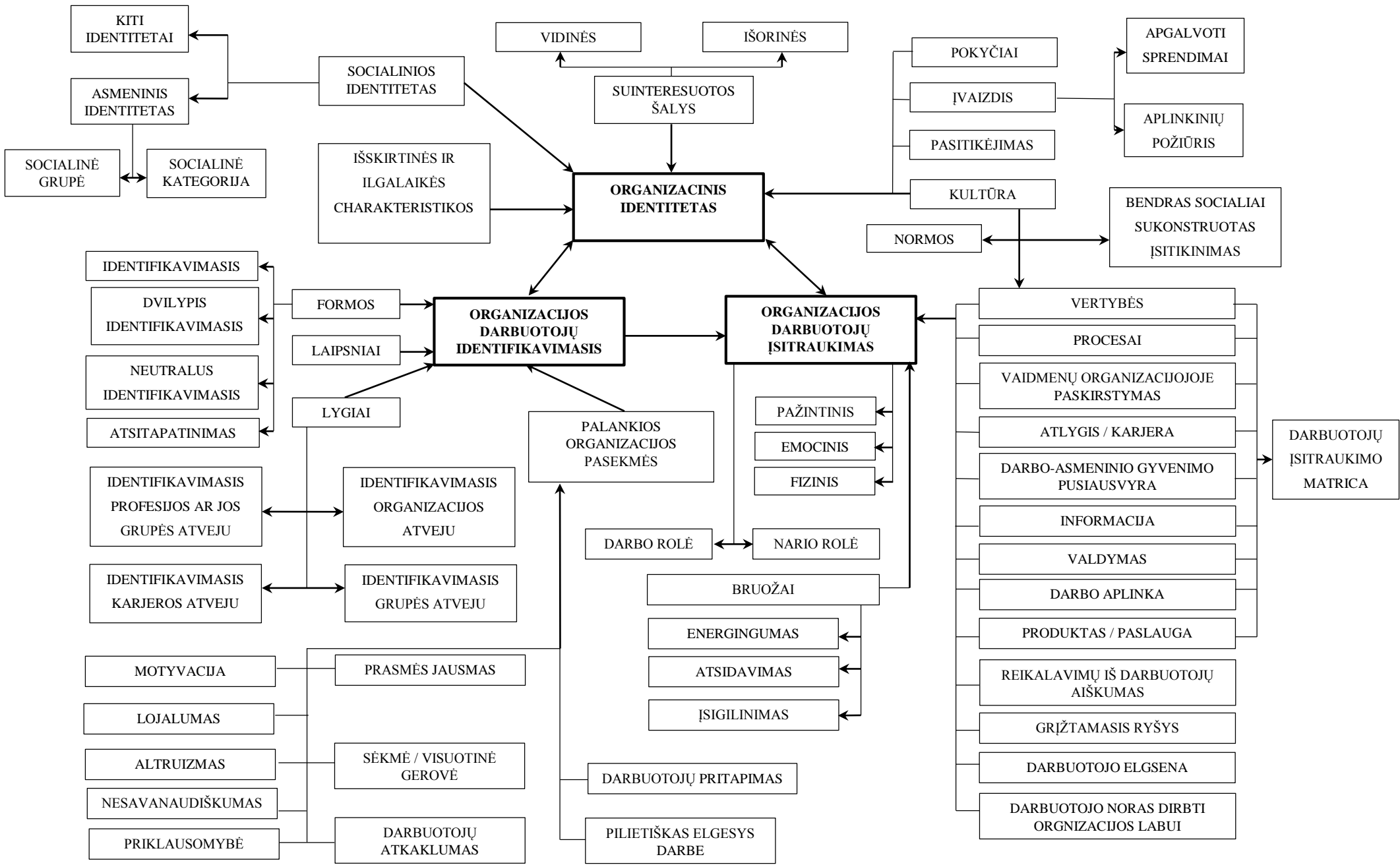
### Koncepcijų sąrašo sudarymas

Koncepcijų sąrašo sudarymas yra koncepcijų aibės išskyrimas, nustatant priežastinius koncepcijų ryšius bei hierarchiją. Atlikus literatūros analizę buvo išskirti pagrindiniai organizacinio identiteto formavimosi lygmenys (žr. 5 priedą).

### Konceptualus modelis

Šioje darbo dalyje pateikiamas organizacinio identiteto konceptualus modelis, kuriame aiškiai išskiriamos dvi pagrindinės organizacinio identiteto charakteristikos: darbuotojų identifikavimasis bei įsitraukimas į darbą (žr. 7 pav.). Konceptualus modelis sudarytas remiantis išskirtomis koncepcijomis bei išlaikant pagrindinius hierarchinius ryšius. Anot T. Bilevičienės ir S. Jonušausko (2011) tyrimo procesas tampa suprantamesnis kai pradama nuo konceptualaus modelio. Pateiktame konceptualiame modelyje aiškiai pastebima organizacinio identiteto, organizacijos darbuotojų identifikavimosi ir įsitraukimo tarpusavio sąveika. Sudarytas konceptualus modelis atskleidžia pagrindines organizacinio identiteto charakteristikas, kurios padės sudaryti tikslesnį klausimyną tyrimui.





Šaltinis: sudaryta autorės

7 pav. Organizacinio identiteto konceptualus modelis

## 4. AB LESTO ORGANIZACINIO IDENTITETO CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

### 4.1. Ekspertų apklausos rezultatų analizė

Siekiant išsiaiškinti svarbiausias organizacinio identiteto charakteristikas, pasirinktas ekspertinis tiesioginio prioritetų vertinimo metodas išskirtų organizacinio identiteto charakteristikų rangavimui pagal reikšmingumą. Apklausta dešimt ekspertų, dirbančių Žvejų g. 14, Vilniuje. Susitikimo metu, ekspertams buvo pateiktos anketos su septyniomis *pagrindinėmis charakteristikomis*, labiausiai *galinčiomis paveikti organizacinio identiteto formavimąsi*, tai:

1. Organizacijos darbuotojų identifikavimasis.
2. Organizacijos darbuotojų įsitraukimas.
3. Pasitikėjimas.
4. Suinteresuotos šalys.
5. Išskirtinės ir ilgalaikės charakteristikos.
6. Įvaizdis.
7. Kultūra.

Toliau pateikta ekspertų (AB LESTO darbuotojų) nuomonių suvestinė (žr. 7 lent.).

**7 lentelė. Ekspertų vertinimų suvestinė**

Alternatyvos Nr.  Eksperto Nr.	Organizacinio identiteto formavimąsi įtakojančios charakteristikos						
	1 Darbuotojų identifikavimasis	2 Darbuotojų įsitraukimas	3 Pasitikėjimas	4 Suinteresuotos šalys	5 Išskirtinės, ilgalaikės charakteristikos	6 Įvaizdis	7 Kultūra
1	1	2	3	7	4	6	5
2	2	3	1	6	4	7	5
3	1	3	2	7	5	6	4
4	2	4	1	7	3	5	6
5	3	1	2	7	4	5	6
6	1	2	4	6	3	7	5
7	1	2	3	5	7	4	6
8	3	2	1	7	4	6	5
9	2	1	3	7	4	6	5
10	4	2	3	7	1	6	5
Rangų suma $\sum_{i=1}^m X_{ij}$	20	22	26	66	39	58	52
Rangų sumų vidurkis $\alpha$	40	40	40	40	40	40	40
Nuokrypio kvadratas $S^2$	400	441	196	676	1	324	144
							$S^2$ =2158

**Rangų sumų vidurkis  $\alpha$  yra apskaičiuojamas pagal formulę:**

$$\alpha = 0,5m(k+1)$$

$$\alpha = 0,5*10*(7+1)$$

$$\alpha = 40$$

m – ekspertų skaičius,

k – objektų skaičius.

**Nuokrypio kvadratas apskaičiuojamas pagal formulę:**

$$S^2 = \sum_{i=1}^k \left( \sum_{j=1}^m X_{ij} - \alpha \right)^2$$

$$S^2 = 2182$$

**Suformuluojame hipotezes**, pagal kurias bus patikrinta, ar ekspertų vertinimai tarpusavyje dera:

$H_0$ :  $W=0$ , t. y. ekspertų vertinimai prieštaringi.

$H_A$ :  $W \neq 0$ , t. y. ekspertų vertinimai panašūs.

**Konkordancijos koeficientas W ir jo reikšmingumas**

Konkordancijos koeficientas W apskaičiuojamas pagal formulę:

$$W = S^2 = \frac{12S^2}{m^2(k^3 - k)} = \frac{12 * 2158}{100(343 - 7)} = \frac{25896}{33600} = 0,77$$

Konkordancijos koeficientas W kinta nuo 0 iki 1 ( $0 < W < 1$ ).

Konkoedancijos koeficientas W rodo, kad apklaustų ekspertų nuomonių skirtumai nereikšmingi, pastebimas geras suderinamumas (konkordancijos koeficientas nelygus nuliui,  $W=0,77$ ).

**Konkordancijos koeficiento W reikšmingumo tikrinimas:**

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo  $\alpha = 0,05$

$$W * m * (k - 1) = 46,2$$

$$\text{Laisvės laipsnių skaičius } f = (7-1) = 6$$

$$X_{krit.}^2(0,05; 6) = 12,59$$

**IŠVADA:** Apskaičiuotos statistikos reikšmė viršija kritinę reikšmę ( $46,2 > 12,59$ ), dėl to hipotezė  $H_0$ , jog pasirinktų ekspertų vertinimai prieštaringi, atmetama. Ekspertų vertinimai yra panašūs, t. y. dera tarpusavyje. Taigi, ekspertai sutinka, jog analizuojama tema yra aktuali, organizacinio identiteto formavimasi įtakoja visos analizuojamos vertinimo organizacinio identiteto charakteristikos. Atlikta ekspertų apklausa patvirtino, kad pagrindinė organizacinio identiteto charakteristika yra identifikavimasis (rangų suma 20). Taip pat ekspertų vertinimu įsitraukimas (rangų suma 22) yra antra labiausiai organizacinio identiteto formavimasi įtakoianti charakteristika, o trečia – pasitikėjimas (rangų suma 26).

## 4.2. AB LESTO darbuotojų apklausos rezultatų analizė

Ekspertų apklausos rezultatai (patikrintas organizacinio identiteto charakteristikų reikšmingumas) paskatino atlikti tolimesnę duomenų analizę, nagrinėjant organizacijos darbuotojų identifikavimosi bei darbuotojų įsitraukimo tarpusavio ryšius. Šioje darbo dalyje pateikiami AB LESTO darbuotojų apklausos rezultatai bei jų analizė. Aptariamos respondentų socialinės demografinės charakteristikos, AB LESTO darbuotojų vertintos organizacinio identiteto perspektyvos, pagrindinės organizacinio identiteto charakteristikos – darbuotojų identifikavimasis su organizacija, įsitraukimas į darbą bei nustatatomas AB LESTO darbuotojų identifikavimosi laipsnis.

Cronbacho alfa koeficientas įvertina klausimyno skalės vidinį nuoseklumą, t. y. įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį. Gauta didesnė Cronbacho alfa koeficiento reikšmė negu 0,7 parodo, jog klausimynas yra patikimas (K. Pukėnas, 2009). Galima teigti, jog sudarytas klausimynas yra patikimas, kadangi gauta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė yra 0,959 (žr. 7 priedą).

**Respondentų socialinės demografinės charakteristikos.** Tyrimo metu pavyko apklausti 350 AB LESTO darbuotojų, kurie dirba AB LESTO būstynėse, esančiose Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Alytaus ir Utenos regionuose. Šiuo anketiniu tyrimu norėta apklausti kuo daugiau AB LESTO darbuotojų iš įvairių regionų, kad rezultatai taptų patikimi ir atspindėtų visą organizacijos darbuotojų generalinę visumą, o ne remtųsi vieno ar kelių padalinių nuomone.

Remiantis gautais AB LESTO darbuotojų anketinio tyrimo rezultatais, pastebime, jog didžiąją dalį respondentų sudaro 40-49 metų amžiaus darbuotojai (žr. 6 priedą). Tuo atveju, mažoji dalis respondentų – virš 60 metų amžiaus AB LESTO darbuotojai. Taip pat iš gautų rezultatų matyti, jog daugiausiai anketų užpildė centrinės buveinės darbuotojai (71 darbuotojas), mažiausiai – Vilniaus regiono darbuotojai (40 darbuotojų). Iš viso AB LESTO anketinio tyrimo metu pavyko apklausti: 27 vidutinio lygio vadovus, 35 žemiausio lygio vadovus, 263 specialistus ir 25 darbininkus (žr. 6 priedą).

AB LESTO anketinio tyrimo metu respondentų buvo prašoma nurodyti savo darbo stažą šioje organizacijoje (žr. 6 priedą). Respondentai, dirbantys nuo 4 iki 10 metų sudarė didžiąją dalį respondentų (171 darbuotojas). Antra pagal dydį respondentų grupę (90 darbuotojų) sudaro AB LESTO darbuotojai dirbantys daugiau nei 10 metų. AB LESTO darbuotojai, dirbantys iki 1 metų sudaro mažiausią dalį respondentų (21 darbuotojas).

Kaip rodo AB LESTO anketinės apklausos rezultatai, didžiosios dalies respondentų (307 darbuotojų) įgytas išsilavinimas – aukštasis universitetinis (žr. 6 priedą). Remiantis gautais duomenimis, mažiausiai respondentų turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą (2 darbuotojai). Daugiausiai aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi centrinės buveinės darbuotojai, mažiausiai – panevėžio regiono darbuotojai.

### **AB LESTO organizacinę identitetą atspindinčių teiginių vertinimas darbuotojų nuomone.**

Kaip jau minėjome šio darbo teorinėje dalyje, organizacinio identiteto sampratą galime atskleisti iš skirtingų perspektyvų: socialinio identiteto; pasitikėjimo; suinteresuotų šalių; išskirtinių ir ilgalaikių charakteristikų; kultūros; įvaizdžio; nuolatinių pokyčių. Apklausos metu, AB LESTO darbuotojų prašėme įvertinti organizacinę identitetą sąlygojančius teiginius (žr. 8 lent.). Galimi atsakymo variantai pateikiami kaip pasirenkamieji, parodantys pritarimo šiam sakiniui mastą. Atsakymų variantams pasirinkta standartinė 5 taškų skalė ( 5 – visiškai pritariu, 1 – visiškai nepritariu). Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie organizacinio identiteto teiginius, teirautasi, kokioms AB LESTO organizacinio identiteto perspektyvoms darbuotojai labiausiai pritaria (žr. lent. 8).

**8 lentelė. AB LESTO organizacinę identitetą atspindinčių teiginių vertinimas darbuotojų nuomone**

AB LESTO organizacinę identitetą atspindinčių teiginių vertinimas darbuotojų nuomone									
	AB LESTO pasižymi, išskirtinėmis ir ilgalaikėmis charakteristikomis.	AB LESTO puoselėjama organizacinė kultūra.	AB LESTO darbuotojai pritaria organizacijos normoms, taisyklėms.	AB LESTO organizacinis identitetas perteikiamas įvaizdyje.	AB LESTO aplinkinių požiūris yra labai svarbus (įvaizdis).	AB LESTO organizacinis identitetas yra siektinas pavyzdys kitoms suinteresuotoms šalims.	AB LESTO darbuotojai jaučiasi pilnaverčiais darbo grupės nariais (socialinis identitetas).	AB LESTO darbuotojai pasitiki vieni kitais.	AB LESTO yra pokyčių nebijanti organizacija.
<b>Vidurkis</b>	4,343	3,903	4,163	3,849	4,074	3,697	3,643	3,651	3,786
<b>Standartinis nuokrypis</b>	0,857	1,028	1,046	0,979	1,002	1,070	1,076	1,102	1,124

Kaip parodė gauti anketinės apklausos rezultatai, AB LESTO darbuotojai labiausiai pritaria išskirtinėms ir ilgalaikėms charakteristikoms (vid. įvertis 4,343). Taip pat AB LESTO darbuotojai išskiria kultūros perspektyvos svarbą pritardami, jog organizacijos norinčios kurti stiprų organizacinę identitetą privalo laikytis bei vadovautis organizacijos normomis ir taisyklėmis (vid. įvertis 4,163). AB LESTO darbuotojai nepamiršo ir kitos labai svarbios organizacinio identiteto perspektyvos – įvaizdžio. Darbuotojai teigia, kad „AB LESTO aplinkinių požiūris yra labai svarbus“ (vid. įvertis 4,074). AB LESTO darbuotojai mažiausiai pritaria socialinio identiteto perspektyvos teiginiui „AB LESTO darbuotojai jaučiasi pilnaverčiais darbo grupės nariais (socialinis identitetas)“ (vid. įvertis 3,643). *Galima teigti*, jog AB LESTO darbuotojams organizacinę identitetą geriausiai apibūdina išskirtinių ir ilgalaikių charakteristikų perspektyva. AB LESTO darbuotojai turėtų daugiau dėmesio skirti socialinio identiteto stiprinimui, t. y. skatinti AB LESTO darbuotojus tapatintis su darbo grupėmis, sąjungų narystėmis ir pan. Sudėtingoje organizacijose, tokioje kaip AB LESTO socialinis identitetas atsiranda iš asmeninio darbuotojų tapatinimosi su darbo grupėmis, sąjungų narystėmis ar kitomis socialinėmis klasifikacijomis.

Lentelėje (žr. 9 lent.) pateikiamas AB LESTO organizacinio identiteto perspektyvų vertinimas darbuotojų požiūriu siejamas su darbuotojų išsilavinimu. Respondentai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą labiausiai pritaria teiginiui „AB LESTO pasižymi išskirtinėmis ir ilgalaikėmis charakteristikomis“ (vid. įvertis 4,378). Taip pat šį teiginį išskyrė ir respondentai, turintys aukštąjį neuniversitetinį (vid. įvertis 4,125), nebaigtą aukštąjį (vid. įvertis 4) ir aukštesnįjį (vid. įvertis 4,120) išsilavinimą. Vidurinį profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai pritarė kitam teiginiui „AB LESTO aplinkinių požiūris yra labai svarbus“ (vid. įvertis 4,875). Respondentai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą mažiausiai pritaria teiginiui „AB LESTO darbuotojai jaučiasi pilnaverčiais darbo grupės nariais (socialinis identitetas)“ (vid. įvertis 3,704). Šiam teiginiui mažiausiai pritaria ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai (vid. įvertis 3) bei aukštesnįjį išsilavinimą turintys respondentai (vid. įvertis 2,840). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai mažiausiai pritaria teiginiui „AB LESTO puoselejama organizacinė kultūra“ (vid. įvertis 3,250). Vidurinį profesinį išsilavinimą turintys respondentai mažiausiai pritaria teiginiui „AB LESTO darbuotojai pasitiki vieni kitais“ (vid. įvertis 3,625).

**9 lentelė. AB LESTO organizacinio identiteto teiginių vertinimas darbuotojų požiūriu pagal išsilavinimą**

AB LESTO organizacinio identiteto teiginiai	Išsilavinimas										χ <sup>2</sup> reikšmingumo lygmuo (P-level)
	Vidurinis profesinis		Aukštesnysis		Nebaigtas aukštasis		Aukštasis neuniversitetinis		Aukštasis universitetinis		
	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	
<b>k1.1</b>	4	1,195	4,12	0,971	4	1,414	4,125	0,835	4,378	0,837	0,807
<b>k1.2</b>	4,5	0,756	3,12	0,881	3	0,000	3,25	0,707	3,974	1,019	0,001
<b>k1.3</b>	4,25	1,035	3,6	1,155	3,5	0,707	4	0,756	4,215	1,035	0,154
<b>k1.4</b>	4,75	0,707	3,08	0,862	4	1,414	3,375	1,188	3,899	0,953	0,001
<b>k1.5</b>	4,875	0,354	3,28	0,936	3	0,000	3,875	0,991	4,130	0,985	0
<b>k1.6</b>	4,125	1,126	2,92	0,759	3,5	0,707	3,875	0,835	3,746	1,076	0,048
<b>k1.7</b>	4,25	1,165	2,84	1,068	3	1,414	3,375	1,302	3,704	1,042	0,004
<b>k1.8</b>	3,625	1,061	2,96	0,735	3,5	0,707	3,75	0,707	3,707	1,123	0,099
<b>k1.9</b>	3,75	0,886	3,4	1,000	3,5	0,707	3,625	0,744	3,824	1,147	0,372

**Kai: k1.1** AB LESTO pasižymi išskirtinėmis ir ilgalaikėmis charakteristikomis; **k1.2** AB LESTO puoselejama organizacinė kultūra; **k1.3** AB LESTO darbuotojai pritaria organizacijos normoms, taisyklėms; **k1.4** AB LESTO organizacinis identitetas perteikiamas įvaizdyje; **k1.5** AB LESTO aplinkinių požiūris yra labai svarbus; **k1.6** AB LESTO organizacinis identitetas yra siektinas pavyzdys kitoms suinteresuotoms šalims; **k1.7** AB LESTO darbuotojai jaučiasi pilnaverčiais darbo grupės nariais (socialinis identitetas); **k1.8** AB LESTO darbuotojai pasitiki vieni kitais; **k1.9** AB LESTO yra pokyčių nebijanti organizacija.

*Remiantis rezultatais galima teigti, kad AB LESTO darbuotojai išskiria išskirtines ir ilgalaikes charakteristikas kaip pagrindinę organizacinio identiteto perspektyvą.*

Taip pat patikrinamas vertinamų AB LESTO organizacinio identiteto perspektyvų ir darbuotojų išsilavinimo ryšys (žr. 9 lent.). Tyrimo metu priimtose keturiose ir atemestose penkiose nulinėse hipotezėse. Stebima priklausomybė tarp išsilavinimo ir šių AB LESTO organizacinio identiteto perspektyvų: „AB LESTO puoselėjama organizacinė kultūra“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,001 < 0,05$ ), „AB LESTO organizacinis identitetas perteikiamas įvaizdyje“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,01 < 0,05$ ), „AB LESTO aplinkinių požiūris yra labai svarbus“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0 < 0,05$ ), „AB LESTO organizacinis identitetas yra siektinas pavyzdys kitoms suinteresuotoms šalims“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,048 < 0,05$ ), „AB LESTO darbuotojai jaučiasi pilnaverčiais darbo grupės nariais (socialinis identitetas)“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,004 < 0,05$ ). Galima teigti, kad AB LESTO organizacinio identiteto perspektyvų priklausomybė nuo išsilavinimo yra vidutiniška, nes penkios iš devynių AB LESTO perspektyvos priklauso nuo darbuotojų išsilavinimo.

**AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija vertinimas.** Darbuotojai identifikuojasi su organizacija, kai jie apibūdina save naudodami bent dalį bruožų, kuriuos atstovauja organizacija. Nagrinėjant gautus anketinio tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad AB LESTO darbuotojai jaučiasi draugiški bei atviri bendradarbiams (vid. įvertis 4,214) (žr. lent. 10). Taip pat galima teigti, kad AB LESTO darbuotojai stipriai sieja save su AB LESTO, kadangi anketinės apklausos metu darbuotojai nurodė, jog jiems sunku būtų palikti šią organizaciją (vid. įvertis 4,154).

**10 lentelė. AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija vertinimas**

AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija vertinimas											
	Pastebimas stiprus ryšys tarp AB LESTO darbuotojų ir organizacijos.	AB LESTO darbuotojai tapatina save su bendrove.	Darbas AB LESTO patenkina mano lūkesčius.	Man būtų sunku palikti šią organizaciją.	AB LESTO darbuotojai atkakliai siekia bendrų tikslų.	Jaučiuosi prisidedantis prie AB LESTO rezultatų.	Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose.	Užsiimu savanoniška veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo.	Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO.	Mano darbas motyvuoja mane padaryti daugiau nei iš manęs tikimasi.	Esu draugiškas ir atviras bendradarbiams.
<b>Vidurkis</b>	3,723	3,720	3,674	4,154	3,783	3,926	3,586	3,929	3,740	3,937	4,214
<b>Standartinis nuokrypis</b>	1,095	1,074	1,171	0,895	1,029	1,131	1,240	1,034	1,048	0,921	0,887

AB LESTO darbuotojai jaučiasi motyvuoti, t. y. darbuotojai didžiuojasi, kad jie priklauso įtakingai ir gerbiamai organizacijai. AB LESTO darbuotojų darbas motyvuoja juos padaryti daugiau nei iš jų tikimasi (vid. įvertis 3,937). Mažiausias įvertintas teiginys: „Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose“ (vid. įvertis 3,586). Galima teigti, jog AB LESTO darbuotojai gerai identifikuojasi su organizacija, tačiau vistiek rekomenduojama imtis atitinkamų identifikavimosi stiprinimo priemonių. AB LESTO darbuotojai yra labai prisirišę prie darbo AB LESTO, stengiasi būti draugiškais bei atvirais bendraujant su kitais organizacijos darbuotojais. Darbuotojai yra ne visada

sinteresuoti dalyvauti organizacijos vykdomuose socialiniuose projektuose, nors organizacijoje vykdoma daugybė socialinių projektų (pvz. „Energetikų diena“, „Tik, kiek reikia“, „Baltųjų gandrų apsauga Lietuvoje“, „Operacija 2020“ ir t. t.). Dalyvavimas socialiniuose projektuose padeda gerinti organizacijos įvaizdį, reputaciją ir net prisideda prie darbuotojų identifikavimosi su organizacija stiprinimu įmonės viduje.

Norint išsiaiškinti, kaip AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija pasekmes vertina darbuotojai pagal tikslesnę segmentaciją, rezultatus išskyrėme pagal jų užimamas pareigas (žr. 11 lent.).

**11 lentelė. AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija pasekmių vertinimas darbuotojų požiūriu pagal užimamas pareigas**

AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija pasekmės	Užimamos pareigos								χ <sup>2</sup> reikšmingumo lygmuo (P-level)
	Vidurinio lygio vadovas		Žemiausio lygio vadovas		Specialistas		Darbininkas		
	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	
<b>k3.1</b>	4,630	0,629	4,343	0,725	3,555	1,089	3,640	1,221	0
<b>k3.2</b>	4,593	0,747	4,371	0,808	3,544	1,058	3,720	1,100	0
<b>k3.3</b>	4,370	0,792	4,171	1,043	3,540	1,184	3,640	1,150	0,031
<b>k3.4</b>	4,630	0,492	4,171	1,071	4,129	0,868	3,880	1,092	0,085
<b>k3.5</b>	4,111	0,892	4,171	0,857	3,715	1,029	3,600	1,225	0,420
<b>k3.6</b>	4,556	0,751	4,457	0,950	3,814	1,129	3,680	1,314	0,009
<b>k3.7</b>	4,370	1,115	4,200	1,132	3,445	1,212	3,360	1,287	0
<b>k3.8</b>	4,370	0,967	4,371	1,003	3,837	1,008	3,800	1,190	0,001
<b>k3.9</b>	4,481	0,753	4,229	1,087	3,555	0,994	3,440	1,227	0,000
<b>k3.10</b>	4,630	0,565	4,029	0,822	3,886	0,909	3,600	1,155	0,001
<b>k3.11</b>	4,852	0,362	4,371	0,770	4,133	0,896	4,160	1,068	0

**Kai: k3.1** Pastebimas stiprus ryšys tarp AB LESTO darbuotojų ir organizacijos; **k3.2** AB LESTO darbuotojai tapatina save su bendrove; **k3.3** Darbas AB LESTO patenkina mano lūkesčius (sėkmė / visuotinė gerovė); **k3.4** Man būtų sunku palikti šią organizaciją (priklausomybė); **k3.5** AB LESTO darbuotojai atkakliai siekia bendrą tikslą; **k3.6** Jaučiuosi prisidedantis prie AB LESTO rezultatų (prasmės jausmas); **k3.7** Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose (altruizmas); **k3.8** Užsiimu savanoriška veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo (pilietiškas elgesys darbe); **k3.9** Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO (lojalumas); **k3.10** Mano darbas motyvuoja mane padaryti daugiau nei iš manęs tikimasi; **k3.11** Esu draugiškas ir atviras bendradarbiams (nesavanaudiškumas).

Vidurinio lygio vadovai labiausiai pritaria teiginiui „esu draugiškas ir atviras bendradarbiams (nesavanaudiškumas)“ (įvertis 4,852). Taip pat šį teiginį išskyrė ir specialistai (vid. įvertis 4,133) bei darbininkai (vid. įvertis 4,160). Vidurinio lygio vadovai mažiausiai pritaria teiginiui „AB LESTO darbuotojai atkakliai siekia bendrą tikslą“ (vid. įvertis 4,111). Žemiausio lygio vadovai išskyrė teiginį „Jaučiuosi prisidedantis prie AB LESTO rezultatų (prasmės jausmas)“ (vid. įvertis 4,457). Žemiausio lygio vadovai mažiausiai pritaria teiginiui „Mano darbas motyvuoja mane padaryti daugiau nei iš manęs tikimasi“ (vid. įvertis 4,029). Specialistai (vid. įvertis 3,445) ir darbininkai (vid. įvertis 3,360) mažiausiai



pritaria teiginiui „Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose (altruizmas)“. *Remiantis rezultatais galima teigti*, kad AB LESTO darbuotojai praktiškai vieningai išskiria bendradarbiavimo (nesavanaudiškumo) svarbą ir reikšmę organizacijai, kadangi tik nesavanaudiška, bendradarbiaujanti komanda gali pasiekti daug operatyvesnius ir kokybiškesnius darbo rezultatus.

Taip pat patikrinamas vertinamų AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija pasekmių ir darbuotojų užimamų pareigų ryšys (žr. 11 lent.). Tyrimo metu priimtos dvi ir atmestos devynios nulinės hipotezės. Gauta, kad statistiškai reikšmingas ryšys sieja AB LESTO darbuotojų užimamas pareigas ir šias AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija pasekmes: „Pastebimas stiprus ryšys tarp AB LESTO darbuotojų ir organizacijos“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0 < 0,05$ ), „AB LESTO darbuotojai tapatina save su bendrove“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0 < 0,05$ ), „Darbas AB LESTO patenkina mano lūkesčius“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,031 < 0,05$ ), „Jaučiuosi prisidedantis prie AB LESTO rezultatų“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,009 < 0,05$ ), „Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0 < 0,05$ ), „Užsiimu savanoriška veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,001 < 0,05$ ), „Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0 < 0,05$ ), „Mano darbas motyvuoja mane padaryti daugiau nei iš manęs tikimasi“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,001 < 0,05$ ), „Esu draugiškas ir atviras bendradarbiams“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0 < 0,05$ ). *Remiantis rezultatais galima teigti*, kad stebima stipri priklausomybė tarp AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija pasekmių ir darbuotojų užimamų pareigų, kadangi devynios iš vienuolikos AB LESTO darbuotojų identifikavimosi pasekmės priklauso nuo darbuotojų užimamų pareigų.

**AB LESTO darbuotojų įsitraukimas į darbą.** Įsitraukęs į darbą darbuotojas pasižymi susikaupimu atliekant gautas užduotis, entuziazmu savo veikloje, todėl pasiekiamas puikus reikalaujamas rezultatas. Tyrimo metu, AB LESTO darbuotojai buvo prašomi nurodyti, kiek išvardinti teiginiai būdingi Jiems, kaip AB LESTO darbuotojams. AB LESTO darbuotojai teigia, kad „Vadovai skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą“ (vid. įvertis 4,363) (žr. lent. 12). Taip pat darbuotojai siekia AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje (vid. įvertis 4,343). Mažiausius įverčius AB LESTO darbuotojai davė šiems teiginiams: „Aš rūpiu AB LESTO“ (vid. įvertis 3,611), „AB LESTO deklaruojamos vertybės atitinka mano asmenines vertybes“ (vid. įvertis 3,643).

*Rezultatai įrodo*, kad AB LESTO darbuotojai jaučiasi pakankamai įsitraukę į darbą, nes vadovai pakankamai skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą. Taip pat, AB LESTO darbuotojai teigia, jog yra įsipareigoję organizacijai, t. y. visada siekia AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų. AB LESTO turėtų labiau komunikuoti darbuotojams savo deklaruojamas vertybes.

## 12 lentelė. AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas

AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas										
	Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu.	Galū aiškiai nusakyti savo atliekamų pareigų funkciją.	Aš rūpiu AB LESTO.	Visas jėgas, pastangas ir energiją skiriu savo darbui.	Aš entuziastingai dirbu AB LESTO.	Ypatingas AB LESTO darbuotojų atsidavimas užtikrina gerus įmonės veiklos rezultatus.	Visada įsigilinu į vykdomo darbo užduotis.	AB LESTO deklaruojamos vertybės atitinka mano asmenines vertybes.	AB LESTO veiklos procesai yra teisingi.	Už atliekamą darbą gaunu teisingą atlygį.
Vidurkis	3,720	4,054	3,611	3,886	3,946	3,826	4,186	3,643	3,840	4,263
Standartinis nuokrypis	1,028	0,998	1,181	0,9627	0,966	1,038	0,903	1,074	1,111	0,945
AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas										
	Nauduojuosi galimybe kilti karjeros laiptais.	Sugebu suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu.	AB LESTO darbuotojai operatyviai dalinasi darbu reikalinga	AB LESTO primami naudingi sprendimai.	AB LESTO darbo aplinka pasižymi bendradarbiavimu.	Man patinka, kai klientai gerai atsiliepia apie AB LESTO.	Dirbu, atsižvelgdamas į vadovų poreikius, rekomendacijas.	Vadovai skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą.	Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje.	
Vidurkis	3,889	4,080	4,294	3,960	4,151	4,037	3,851	4,363	4,343	
Standartinis nuokrypis	1,090	1,035	0,996	0,950	0,953	0,987	1,138	1,025	0,857	

Lentelėje (žr. 13 lent.) pateikiamas AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginių vertinimas siejamas su darbo stažu. Respondentai, organizacijoje dirbantys iki vienerių metų labiausiai pritaria teiginiui „Už atliekamą darbą gaunu teisingą atlygį“ (vid. įvertis 4,667). Šiam teiginiui labiausiai pritaria ir daugiau nei dešimt metų darbo stažą organizacijoje turintys respondentai „Už atliekamą darbą gaunu teisingą atlygį“ (vid. įvertis 4,378). Respondentai, organizacijoje dirbantys iki vienerių metų mažiausiai pritaria teiginiui „AB LESTO deklaruojamos vertybės atitinka mano asmenines vertybes“ (vid. įvertis 3,714). Taip pat šiam teiginiui mažiausiai pritaria ir respondentai dirbantys nuo vienerių iki trejų metų – „AB LESTO deklaruojamos vertybės atitinka mano asmenines vertybes“ (vid. įvertis 3,632).

Respondentai organizacijoje dirbantys nuo vienerių iki trejų metų labiausiai pritaria teiginiui „Vadovai skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą (grįžtamasis ryšys)“ (vid. įvertis 4,618). Nuo ketverių iki dešimties metų darbo stažą turintys respondentai labiausiai pritaria teiginiui „Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje (darbuotojo noras dirbti organizacijos naudai)“ (vid. įvertis 4,357), o mažiausiai pritaria „Aš rūpiu AB LESTO (emocinis įsitraukimas)“ (vid. įvertis 3,444). Daugiau nei dešimt metų darbo stažą organizacijoje turintys respondentai mažiausiai pritaria teiginiui „Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu“ (vid. įvertis 3,678). *Galima teigti*, kad nagrinėjant darbuotojų įsitraukimo teiginius siejant su darbuotojų stažu atsiskleidžiamai darbuotojo gyvavimo periodai organizacijoje. Visų pirmą, nauji darbuotojai nesijaučia labai pritapę prie organizacijos, tačiau yra patenkinti nauju darbu. Visų antrą, dėl vadovų atgalinio ryšio, darbuotojai vis labiau pritampa prie organizacijos ir įsitraukia į darbą. Visų trečią, ilgėjant darbo stažui, darbuotojai darbuotojai taip įsitraukia į darbą, kad patys stengiasi vis naudingiau dirbti organizacijoje, bet jaučia silpnesnį atgalinį ryšį iš pačios organizacijos.

**13 lentelė. AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginių vertinimas pagal darbo stažą**

AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginiai	Stażas								$\chi^2$ reikšmingumo lygmuo (P-level)
	iki 1 metu		1-3 m.		4-10 m.		Daugiau nei 10		
	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	Vid. įvertis	Standartinis nuokrypis	
k4.1	3,810	1,167	3,956	0,953	3,637	0,919	3,678	1,216	0,015
k4.2	4,190	0,928	4,103	1,024	4,041	1,014	4,011	0,977	0,630
k4.3	3,905	1,136	3,721	1,104	3,444	1,203	3,778	1,178	0,144
k4.4	3,857	0,964	4,147	0,868	3,789	0,947	3,878	1,037	0,219
k4.5	3,905	0,831	4,103	0,813	3,865	1,000	3,989	1,033	0,488
k4.6	4,095	1,179	4,000	1,007	3,673	1,017	3,922	1,041	0,070
k4.7	4,238	0,768	4,471	0,610	4,076	0,927	4,167	1,030	0,035
k4.8	3,714	1,056	3,632	0,991	3,462	1,097	3,978	1,027	0,080
k4.9	3,857	1,062	3,912	1,061	3,667	1,138	4,111	1,065	0,187
k4.10	4,667	0,730	4,397	0,775	4,099	1,038	4,378	0,869	0,122
k4.11	3,952	1,161	3,897	1,161	3,795	1,051	4,044	1,090	0,214
k4.12	4,286	1,102	4,294	0,830	3,942	1,072	4,133	1,062	0,265
k4.13	4,524	0,873	4,544	0,721	4,228	0,983	4,178	1,186	0,137
k4.14	4,190	1,030	4,118	0,873	3,836	0,944	4,022	0,983	0,153
k4.15	4,095	1,221	4,368	0,790	4,076	0,888	4,144	1,097	0,034
k4.16	4,381	0,865	4,162	0,987	3,883	0,963	4,156	1,027	0,029
k4.17	4,286	1,007	3,912	1,116	3,801	1,130	3,800	1,192	0,582
k4.18	4,429	1,248	4,618	0,734	4,339	0,953	4,200	1,247	0,037
k4.19	4,143	0,910	4,382	0,792	4,357	0,865	4,333	0,887	0,229

**Kai: k4.1** Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu; **k4.2** Galiu aiškiai nusakyti savo atliekamų pareigų funkciją (darbo rolę); **k4.3** Aš rūpiu AB LESTO (emocinis įsitraukimas); **k4.4** Visas jėgas, pastangas ir energiją skiriu savo darbui (fizinis įsitraukimas); **k4.5** Aš entuziastingai dirbu AB LESTO (energingumas); **k4.6** Ypatingas AB LESTO darbuotojų atsidavimas užtikrina gerus įmonės veiklos rezultatus; **k4.7** Visada įsigilinu į vykdomo darbo užduotis (vaidmenų organizacijoje pasiskirstymas); **k4.8** AB LESTO deklaruojamos vertybės atitinka mano asmenines vertybes; **k4.9** AB LESTO veiklos procesai yra teisingi; **k4.10** Už atliekamą darbą gaunu teisingą atlygį; **k4.11** Naudojuosi galimybe kilti karjeros laiptais; **k4.12** Sugebu suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu; **k4.13** AB LESTO darbuotojai operatyviai dalinasi darbu reikalinga informacija; **k4.14** AB LESTO priimami naudingi sprendimai (valdymas); **k4.15** AB LESTO darbo aplinka pasižymi bendradarbiavimu; **k4.16** Man patinka, kai klientai gerai atsiliepia apie AB LESTO; **k4.17** Dirbu, atsižvelgdamas į vadovų poreikius, rekomendacijas (reikalavimų iš darbuotojų aiškumas); **k4.18** Vadovai skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą (grįžtamasis ryšys); **k4.19** Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje.

Taip pat patikrinamas vertinamų AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginių ir darbuotojų stažo ryšys (žr. 13 lent.). Tyrimo metu priimta keturiolika nulinių hipotezių, o atmestos penkios. Gauta, kad statistiškai reikšmingas ryšys sieja AB LESTO darbuotojų stažą ir šiuos AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginius: „Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,015 < 0,05$ ), „Visada įsigilinu į vykdomo darbo užduotis“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,035 < 0,05$ ), „AB LESTO darbo aplinka pasižymi bendradarbiavimu“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,034 < 0,05$ ), „Man patinka, kai klientai gerai atsiliepia apie AB LESTO“ ( $p = 0,029 < 0,05$ ), „Vadovai skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą“ (stebimasis reikšmingumo lygmuo  $p = 0,037 < 0,05$ ). *Remiantis rezultatais galima teigti*, kad stebima silpna AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginių priklausomybė nuo darbuotojų stažo, nes tik penki iš devyniolikos AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginiai priklauso nuo darbuotojų stažo.

**AB LESTO darbuotojų identifikavimosi laipsniai.** Anketinio tyrimo metu AB LESTO darbuotojų prašėme pasirinkti ir apibraukti apibūdinimą, kuris atitiktų jų ryšį su AB LESTO (žr. 6 priedą). Tarp darbuotojo ir organizacijos užsimezga psichologiškai stipresnis ryšys, kai individas lengvai identifikuoja save su organizacija bei jam yra priimtinos organizacijos normos, vertybės.

Didžioji dalis AB LESTO darbuotojų pasirinko teiginį „Kartais identifikuoju save su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra“ (85 darbuotojai). Taip pat net septyniasdešimt devyni darbuotojai pasirinko teiginį, kad dažnai identifikuoja save su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra. Visiškai neidentifikavo savęs su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra vos trys darbuotojai. Režiumuojant gautus anketinio tyrimo rezultatus *galima teigti*, jog AB LESTO darbuotojai vidutiniškai arba stipriai identifikuojasi su AB LESTO.

#### **4.3. AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų koreliacinė analizė.**

Šioje darbo dalyje bus pateikiama ir aptariama AB LESTO organizacinio identiteto vertinimo sričių (charakteristikų) koreliacinė analizė, t. y. nagrinėjami organizacinio identiteto, organizacijos darbuotojų identifikavimosi bei įsitraukimo teiginių tarpusavio ryšiai. Visos koreliacijos yra reikšmingos, kadangi koreliacijų stebimo reikšmingumo lygmuo (*p-level*) yra mažesnis nei pasirinktas reikšmingumo lygmuo  $\alpha$  ( $0 < 0,05$ ) (žr. 8, 9, 10, 11, 12, 13 priedus).

**Koreliacija tarp AB LESTO organizacinio identiteto teiginių.** Atlikus koreliacinę analizę (žr. 8 priedą), pastebima, jog nagrinėjamu atveju ryšiai tarp organizacinio identiteto sąlygojančių teiginių nepasižymi stipria koreliacija. Tokių rezultatų buvo galima tikėtis, kadangi kiekvienas klausimyno organizacinį identitetą sąlygojantis teiginys atitinka skirtingą organizacinio identiteto perspektyvą. Tyrimo AB LESTO duomenimis, vidutine teigiama koreliacija, kuri aiškinama koreliacijos koeficientui esant nuo 0,5 iki 0,7, pasižymi šie organizacinį identitetą sąlygojantys teiginiai:

- „AB LESTO organizacinis identitetas yra siektinas pavyzdys kitoms suinteresuotoms šalims“ ir „AB LESTO darbuotojai pasitiki vieni kitais“ (koreliacijos koeficientas – 0,582).
- „AB LESTO puoselėjama organizacinė kultūra“ ir „AB LESTO aplinkinių požiūris yra labai svarbus“ (koreliacijos koeficientas – 0,570).
- „AB LESTO puoselėjama organizacinė kultūra“ ir „AB LESTO organizacinis identitetas yra siektinas pavyzdys kitoms suinteresuotoms šalims“ (koreliacijos koeficientas – 0,568).
- „AB LESTO organizacinis identitetas perteikiamas įvaizdyje“ ir „AB LESTO darbuotojai pasitiki vieni kitais“ (koreliacijos koeficientas – 0,512).

Režiumuojant gautus AB LESTO organizacinio identiteto teiginių koreliacinės analizės rezultatus, *galima teigti*, kad svarbiausios AB LESTO organizacinio identiteto perspektyvos išlieka pasitikėjimo, kultūros ir įvaizdžio perspektyvos, kadangi pastebima stipriausia tarpusavio koreliacija tarp teiginių, nusakančių šias perspektyvas. AB LESTO darbuotojams yra svarbi teigiama suinteresuotųjų nuomonė.

**Koreliacija tarp AB LESTO darbuotojų identifikavimosi teiginių.** Atlikus koreliacinę analizę (žr. 9 priedą), pastebima, jog nagrinėjamu atveju ryšiai tarp AB LESTO darbuotojų identifikavimosi teiginių pasižymi stipria koreliacija. Tyrimo AB LESTO duomenimis, stipria teigiama koreliacija, kuri

aiškinama koreliacijos koeficientui esant nuo 0,7 iki 0,9, pasižymi šie AB LESTO darbuotojų identifikavimosi teiginiai:

- „AB LESTO darbuotojai tapatina save su bendrove“ ir „Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO (lojalumas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,894).

Tyrimo AB LESTO duomenimis, vidutine teigiama koreliacija, kuri aiškinama koreliacijos koeficientui esant nuo 0,5 iki 0,7, pasižymi šie AB LESTO darbuotojų identifikavimosi teiginiai:

- „Man būtų sunku palikti šią organizaciją (priklausomybė)“ ir „Esu draugiškas ir atviras bendradarbiams (nesavanaudiškumas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,630).

- „Mano darbas motyvuoja mane padaryti daugiau nei iš manęs tikimasi“ ir „Esu draugiškas ir atviras bendradarbiams (nesavanaudiškumas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,622).

- „Man būtų sunku palikti šią organizaciją (priklausomybė)“ ir „Mano darbas motyvuoja mane padaryti daugiau nei iš manęs tikimasi“ (koreliacijos koeficientas – 0,594).

- „AB LESTO darbuotojai tapatina save su bendrove“ ir „Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose (altruizmas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,533);

- „Darbas AB LESTO patenkina mano lūkesčius (sėkmė / visuotinė gerovė)“ ir „Jaučiuosi prisidedantis prie AB LESTO rezultatų (prasmės jausmas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,522).

- „Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose (altruizmas)“ ir „Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO (lojalumas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,520).

- „Pastebimas stiprus ryšys tarp AB LESTO darbuotojų ir organizacijos“ ir „AB LESTO darbuotojai tapatina save su bendrove“ (koreliacijos koeficientas – 0,501).

*Galima daryti prielaidą, kad AB LESTO darbuotojai išskiria identifikavimosi su organizacija teiginius susijusius su šiomis savybėmis: lojalumu, nesavanaudiškumu, altruizmu bei prasmės jausmu. AB LESTO darbuotojų identifikavimasis su organizacija pastebimas, kaip stiprus darbuotojų noras dirbti organizacijoje, skatinamas nesavanaudiškas požiūris į komandinį darbą ir darbuotojo darbo rezultatų nauda ir reikšmė organizacijai.*

**Koreliacija tarp AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginių.** Atlikus koreliacinę analizę (žr. 10 priedą), pastebima, jog nagrinėjamu atveju ryšiai tarp AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginių pasižymi stipria koreliacija:

- „AB LESTO darbuotojai operatyviai dalinasi darbui reikalinga informacija“ ir „Vadovai skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą (grįžtamasis ryšys)“ (koreliacijos koeficientas – 0,739).

- „Didžiuojusi būdamas AB LESTO nariu“ ir „Visas jėgas, pastangas ir energiją skiriu savo darbui (fizinis įsitraukimas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,711).

Nagrinėjant koreliaciją tarp AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginių, pastebima ir vidutine teigiama koreliacija:

- „Galiu aiškiai nusakyti savo atliekamų pareigų funkciją (darbo rolė)“ ir „Dirbu, atsižvelgdamas į vadovų poreikius, rekomendacijas (reikalavimų iš darbuotojų aiškumas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,661); ir „Už atliekamą darbą gaunu teisingą atlygį“ (koreliacijos koeficientas – 0,617); ir „Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje (darbuotojo noras dirbti organizacijos naudai)“ (koreliacijos koeficientas – 0,529).

- „Naudojuosi galimybe kilti karjeros laiptais“ ir „Sugebu suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu“ (koreliacijos koeficientas – 0,633).

- „Aš entuziastingai dirbu AB LESTO (energingumas)“ ir „AB LESTO deklaruojamos vertybės atitinka mano asmenines vertybes“ (koreliacijos koeficientas – 0,604); ir „Visada įsigilinu į vykdomo darbo užduotis (vaidmenų organizacijoje pasiskirstymas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,538); ir „AB LESTO priimami naudingi sprendimai (valdymas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,510).

- „Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu“ ir „AB LESTO priimami naudingi sprendimai (valdymas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,560); ir „Ypatingas AB LESTO darbuotojų atsidavimas užtikrina gerus įmonės veiklos rezultatus“ (koreliacijos koeficientas – 0,522); ir „Aš rūpiu AB LESTO (emocinis įsitraukimas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,515).

Remiantis rezultatais *galima teigti*, kad AB LESTO darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginiai pasižymi stipria bei vidutine tarpusavio koreliacija. Taip pat galima įžvelgti su darbo kokybe susijusių teiginių tarpusavio priklausomybę, tokių kaip: „Galiu aiškiai nusakyti savo atliekamų pareigų funkciją“, „Dirbu, atsižvelgdamas į vadovų poreikius, rekomendacijas (reikalavimų iš darbuotojų aiškumas)“, „Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje“, „Visada įsigilinu į vykdomo darbo užduotis“. AB LESTO darbuotojai pabrėžia fizinio įsitraukimo svarbą, o tai stipriai įtakoja AB LESTO darbuotojų pasitenkinimą darbu organizacijoje.

**AB LESTO organizacinio identiteto ir organizacijos darbuotojų identifikavimosi teiginių tarpusavio koreliacija.** Stipri koreliacija pastebima tarp šių teiginių (žr. 11 priedą):

- „AB LESTO aplinkinių požiūris yra labai svarbus“ ir „Užsiimu savanoriška veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo (pilietiškas elgesys darbe)“ (koreliacijos koeficientas – 0,783).

- „AB LESTO darbuotojai jaučiuosi pilnaverčiais darbo grupės nariais (socialinis identitetas)“ ir „Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose (altruizmas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,779).

- „AB LESTO darbuotojai pasitiki vieni kitais“ ir „AB LESTO darbuotojai atkakliai siekia bendrų tikslų“ (koreliacijos koeficientas – 0,703).

*Rezultatai įrodo, kad AB LESTO organizacinio identiteto ir organizacijos darbuotojų identifikavimosi teiginių tarpusavio koreliacija stipri tarp teiginių susijusių su suinteresuotaisiais, pilietišku elgiasi, socialiniais projektais, altruizmu, darbuotojų atkaklumu siekiant organizacijos tikslų.*

**AB LESTO organizacinio identiteto ir organizacijos darbuotojų įsitraukimo į darbą teiginių tarpusavio koreliacija.** Stipri koreliacija (žr. 12 priedą):

- „AB LESTO darbuotojai jaučiuosi pilnaverčiais darbo grupės nariais (socialinis identitetas)“ ir „Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu“ (koreliacijos koeficientas – 0,803).
- „AB LESTO darbuotojai pasitiki vieni kitais“ ir „Ypatingas AB LESTO darbuotojų atsidavimas užtikrina gerus įmonės veiklos rezultatus“ (koreliacijos koeficientas – 0,706).

*Galima teigti, kad AB LESTO organizacinis identitetas susijęs (pastebima stipri koreliacija) ne tik su organizacijos darbuotojų identifikavimusi, bet ir su įsitraukimu į darbą. Galima išvelgti didelių sąsajų tarp priklausymo darbo grupei ir pasitenkinimo AB LESTO naryste.*

**AB LESTO darbuotojų identifikavimosi ir įsitraukimo į darbą teiginių tarpusavio koreliacija.** Stipri koreliacija (žr. 13 priedą):

- „Aš rūpiu AB LESTO (emocinis įsitraukimas)“ ir „Pastebimas stiprus ryšys tarp AB LESTO darbuotojų ir organizacijos“ (koreliacijos koeficientas – 0,773).
- „Visada įsigilinu į vykdomo darbo užduotis (vaidmenų organizacijoje pasiskirstymas)“ ir „Man būtų sunku palikti šią organizaciją (priklausomybė)“ (koreliacijos koeficientas – 0,772).
- „Visada įsigilinu į vykdomo darbo užduotis (vaidmenų organizacijoje pasiskirstymas)“ ir „Esu draugiškas ir atviras bendradarbiams (nesavanaudiškumas)“ (koreliacijos koeficientas – 0,714).
- „AB LESTO priimami naudingi sprendimai (valdymas)“ ir „Mano darbas motyvuoja mane padaryti daugiau nei iš manęs tikimasi“ (koreliacijos koeficientas – 0,703).
- „Aš entuziastingai dirbu AB LESTO (energingumas)“ ir „Man būtų sunku palikti šią organizaciją (priklausomybė)“ (koreliacijos koeficientas – 0,700).

*Galima daryti prielaidą, kad AB LESTO darbuotojų identifikavimasi ir įsitraukimą į darbą sieja stiprus tarpusavio ryšys, kadangi tarpusavyje stipriai teigiamai koreliuoja dauguma teiginių.*

#### **4.4. AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų regresinė analizė.**

Tiesinė regresinė analizė atliekama siekiant nustatyti AB LESTO organizacinio identiteto priklausomybę nuo organizacinio identiteto charakteristikų: darbuotojų identifikavimosi su organizacija ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Tiesinė regresinė analizė atliekama naudojant *SPSS* (angl. *Statistical Package for the Social Science*) programą. Tiesinės regresijos analizės eiga pateikta 20 priede.

Taigi, sudarytas tiesinės regresijos modelis parodantis organizacinio identiteto priklausomybę nuo darbuotojų identifikavimosi ir įsitraukimo į darbą. Galutinis organizacinio identiteto (priklausomas kintamasis *OI*) regresijos modelis užrašomas taip:

$$OI=0,325+0,167*k3.5+0,133*k3.6+0,153*k3.8+0,124*k3.9+0,136*k4.1+0,66*k4.6+0,141*k4.19.$$

Modelio apibrėžtumo koeficientas  $R^2$  lygus 0,880 (žr. 20 priedo 16 lent.). Galime sakyti, kad 88% *OI* sklaidos apie vidurkį galime paaiškinti *OI* tiesine regresija nepriklausomų kintamųjų atžvilgiu, o likusi dalis yra nepaaiškinama sklaidos dalis. Sudaryto tiesinės regresijos modelio tikslas yra išsiaiškinti, kokios organizacinio identiteto vertinimo sritys yra svarbiausios, kurie kriterijai labiausiai įtakoja organizacinį identitetą. Modelyje kintamieji pagal svarbumą išsidėsto atitinkamai (žr. 20 priedo 18 lent.) : **k3.5** – „AB LESTO darbuotojai atkakliai siekia benrų tislų“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,246); **k3.8** – „Užsiimu savanoriška veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo (pilietiškasis elgesys)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,227); **k3.6** – „Jaučiuosi prisidedantis prie AB LESTO rezultatų (prasmės jausmas)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,216); **k4.1** – „Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,201); **k3.9** – „Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO (lojalumas)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,186); **k4.19** – „Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje (darbuotojų noras dirbti organizacijos naudai)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,174); **k4.6** – „Ypatingas AB LESTO darbuotojų atsidavimas užtikrina gerus įmonės veiklos rezultatus“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,098). Tyriamam atvejui, AB LESTO organizacinis identitetas statistiškai reikšmingai įtakojamas keturių idetifikavimosi ir trijų įsitraukimo teiginių. Tačiau nagrinėjant standartizuotas koeficiento  $\beta$  reikšmes, sudarytam regresiniui modeliui darbuotojų identifikavimosi su organizacija teiginiai yra svarbesni, nei įsitraukimo į darbą. Remiantis gautais duomenimis, galime teigti, kad AB LESTO organizacinis identitetas labiau priklauso nuo darbuotojų su organizacija identifikavimosi, nei darbuotojų įsitraukimo į darbą.



## IŠVADOS

1. Išanalizavus organizacinio identiteto teorinius aspektus galima teigti:

- Organizacinis identitetas nagrinėjamas iš socialinio identiteto, pasitikėjimo, suinteresuotų šalių, centrinių ir ilgalaikių charakteristikų, kultūros, įvaizdžio, nuolatinių pokyčių perspektyvų. Dažniausiai organizacinis identitetas naudojamas aiškinant socialinius aspektus. Stiprų organizacinį identitetą turinti organizacija pasižymi darbuotojų pasitikėjimu. Organizacinio identiteto pagrindinis bruožas, tai darbuotojai išskiriantys savo organizaciją iš kitų, tuo pat metu užmegzdami ryšį su suinteresuotomis šalimis. Organizacinio identiteto ir įvaizdžio ryšių kontekste, aplinkinių nuomonė apie organizaciją gali turėti įtakos organizacijos darbuotojų veiksmams. Kultūrinės normos, bendri įsitikinimai sąveikaudami tarpusavyje sudaro organizacijos kultūros esmę – organizacinį identitetą. Pokyčiai skatina sustiprėti organizacinį identitetą, tai tarsi organizacijos vienybės paieška organizacijos viduje.

- Organizacinis identitetas sąlygoja atitinkamas darbuotojų emocijas, reikšmingą elgseną. Organizacinis identitetas padeda darbuotojams geriau suvokti savo organizaciją bei operatyviai įveikti iškilusius sunkumus, suteikia darbuotojams pasitikėjimo, neleidžia organizacijai žlugti. Darbuotojams tampa lengviau išskirti savo organizaciją iš kitų. Pasekmės veikia kartu kaip konkurencinis pranašumas.

2. Organizacinio identiteto charakteristikų identifikavimas bei teorinis pagrindimas atskleidžia organizacijos darbuotojų identifikavimosi su organizacija bei darbuotojų įsitraukimo į darbą reikšmingumą ir svarbą stipraus organizacinio identiteto formavimuisi.

- Organizacijos darbuotojų identifikavimasis, tai specifinė organizacinio identiteto charakteristika, formuojanti elgseną ir požiūrį organizacijoje. Darbuotojų identifikavimasis su organizacija turi įvairias formas, lygius, laipsnius. Darbuotojų identifikavimosi formos: identifikavimasis, atsitapatinimas, dvilypis identifikavimasis ir neutralus identifikavimasis. Organizacijos darbuotojų identifikavimosi pasekmės įvairios: darbo kokybė, pilietiškas elgesys darbe, pasinėrimas į darbą, asmeninio identiteto praradimas, organizacijos klaidų neigimas, lojalumas, altruizmas, nesavanaudiškumas, priklausomybė, atkaklumas, motyvacija, sėkme bei visuotinė gerovė.

- Darbuotojų įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip pozityvi sąmonės būseną arba elgsenos dalis, pasireiškianti kaip darbuotojo noras dirbti organizacijos naudai. Organizacijos darbuotojai įsitraukti gali į darbo užduotį, arba į organizacijos veiklą. Pagrindiniai įvardinti darbuotojų įsitraukimo bruožai yra energingumas, atsidavimas ir įsigilinimas. Pabrėžiami darbuotojų įsitraukimo antecedentai: suvokiamas organizacinis palaikymas, aukščiausi vadovai, atlygis, teisingumas, emocijos, emocinis intelektas. Pastebimi įvairūs darbuotojų įsitraukimo privalumai: darbuotojų teigiamos emocijos, kokybės užtikrinimas, darbuotojų pastangos bei jų skiriamas laikas organizacijos naudai.

- Svarbu pabrėžti organizacinio identiteto, darbuotojų identifikavimosi ir įsitraukimo modelių bei jų tarpusavio sąryšio svarbą. Darbuotojo identifikavimosi lygis priklauso nuo individo subjektyviai vertinamo organizacinio identiteto. Organizacinis identitetas formuoja darbuotojų identifikavimosi su organizacija stiprumą. Identifikavimasis ir įsitraukimas yra atskiros tarpusavyje stipriai susijusios darbuotojų prisirišimo prie organizacijos ar darbo grupės išraiškos. Identifikavimasis su organizacija laikomas įsitraukimo komponentu. Darbuotojų įsitraukimas laikomas identifikavimosi dalimi.

3. Metodologinė dalis buvo skirta metodų aprašymams bei išskirti AB LESTO identiteto vertinimo sritis (įskaitant ir charakteristikas), kurios buvo naudojamos sudarant konceptualų modelį.

- Praktinėje darbo dalyje naudojamos dvi anketinės apklausos: ekspertų ir AB LESTO darbuotojų. Anketinė apklausa buvo skirta ekspertams, norint sužinoti AB LESTO identiteto charakteristikų reikšmingumą. Darbuotojų anketinė apklausa sudaryta sužinoti organizacinio identiteto ir jo charakteristikų tarpusavio sąryšį. Koreliacinė analizė taikyta, norint įvertinti AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų ryšius ir jų stiprumą. Regresine analize tiriama AB LESTO organizacinio identiteto priklausomybė nuo darbuotojų identifikavimosi su organizacija ir įsitraukimu į darbą, siekiant išskirti charakteristikas labiausiai įtakančias AB LESTO organizacinį identitetą. Apibendrinimo metodas taikytas gautų rezultatų apibendrinimui ir pagrįstų išvadų pateikimui.

- Atlikta pasirinktų šaltinių organizacinio identiteto ir jo charakteristikų literatūros analize išskiriamos AB LESTO identiteto vertinimo sritys. Atlikus literatūros analizę buvo išskirti pagrindiniai organizacinio identiteto formavimosi lygmenys. Organizacinio identiteto konceptualiam modelyje aiškiai išskiriamos dvi pagrindinės organizacinio identiteto charakteristikos: darbuotojų identifikavimasis bei įsitraukimas į darbą. Pateiktame konceptualiam modelyje pastebima organizacinio identiteto, organizacijos darbuotojų identifikavimosi ir įsitraukimo tarpusavio sąveika.

4. Atlikto AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų empirinio tyrimo metu paaiškėjo:

- Svarbiausios AB LESTO organizacinio identiteto perspektyvos išlieka pasitikėjimo, kultūros ir įvaizdžio, kadangi pastebima stipriausia tarpusavio koreliacija tarp teiginių. Rezultatai įrodo, kad AB LESTO organizacinio identiteto ir organizacijos darbuotojų identifikavimosi teiginių tarpusavio koreliacija stipri tarp teiginių susijusių su suinteresuotaisiais, pilietišku elgiasiu, socialiniais projektais, altruizmu bei darbuotojų atkaklumu siekiant organizacijos tikslų. AB LESTO organizacinis identitetas susijęs (pastebima stipri koreliacija) ne tik su organizacijos darbuotojų identifikavimosi, bet ir su įsitraukimu į darbą. Galima įžvelgti didelių sąsajų tarp priklausymo darbo grupei ir pasitenkinimo AB LESTO naryste. AB LESTO darbuotojų identifikavimosi ir įsitraukimą į darbą sieja stiprus tarpusavio ryšys, kadangi tarpusavyje stipriai teigiamai koreliuoja dauguma teiginių.

- Regresijos modelio apibrėžtumo koeficientas  $R^2$  lygus 0,880. Galime sakyti, kad 88% OI sklaidos apie vidurkį galime paaiškinti OI tiesine regresija nepriklausomų kintamųjų atžvilgiu, o likusi

dalį yra nepaaiškina sklandžiai. AB LESTO organizacinis identitetas statistiškai reikšmingai įtakojamas keturių identifikavimosi ir trijų įsitraukimo teiginių. Tačiau nagrinėjant standartizuotas koeficiento  $\beta$  reikšmes, sudarytam regresiniui modeliui darbuotojų identifikavimosi su organizacija teiginiai yra svarbesni, nei įsitraukimo į darbą. Galime teigti, kad AB LESTO organizacinis identitetas labiau priklauso nuo darbuotojų su organizacija identifikavimosi, nei darbuotojų įsitraukimo į darbą.

- Ekspertų vertinimai yra panašūs, t. y. dera tarpusavyje. Atlikta ekspertų apklausa patvirtino, kad pagrindinė organizacinio identiteto charakteristika yra identifikavimasis. Taip pat ekspertų vertinimu įsitraukimas yra antra labiausiai organizacinio identiteto formavimąsi įtakojanti charakteristika, o trečia – pasitikėjimas.

## SIŪLYMAI

AB LESTO vykdo įsitraukimo į darbą darbuotojų apklausą (tyrimai vykdomi visoje „Lietuvos energijos“, UAB įmonių grupėje). Rekomenduojama susitelkti ne į vieną organizacinio identiteto charakteristiką, todėl reikėtų ištirti darbuotojų identifikavimąsi su organizacija bei AB LESTO organizacinį identitetą. Gautus rezultatus reikėtų ne tik aptarti, bet ir imtis atitinkamų veiksmų tyrimų rezultatams gerinti. Numatoma tolimesnių veiksmų eiga: tyrimo rezultatų aptarimas su vadovais, tyrimo rezultatų pristatymas darbuotojams, darbuotojų focus grupių sudarymas ir terminų sutarimas, rezultatų aptarimas padaliniuose, veiksmų plano pristatymas darbuotojams, vykdomi veiksmai. Kiekvienas organizacijos padalinys turėtų išrinkti vieną savo padalinio atstovą (ambasadorių), kuris dalyvautų *focus* grupėse su kitų padalinių atstovais bei aptartų padalinio išvelgiamas problemas, esančias organizacijoje. Remiantis gautais tyrimo duomenimis, *focus* grupėse būtų aptariamose stipriausios ir silpniausios organizacijos pusės. Taip pat būtų numatomi veiksmai, kurie galėtų pagerinti kitus tyrimo rezultatus. Proceso eigoje būtų įvardijami asmenys, kurie pasirūpintų, jog veiksmai vyktų sklandžiai. Veiksmai parenkami pagal sritis: karjeros galimybės, orientacija į žmones, veiklos valdymas, papildomos naudos, atlygis ir t. t. Galimas nagrinėjamas pavyzdys Nr. 1: atlygio sritis; problematika – dalis darbuotojų norėtų, jog dažniau vyktų atlyginimų peržiūrėjimas; veiksmas – darbuotojų supažindinimas su atlyginimų matrica, atlyginimų rėžiais bei savalaikis atlyginimų peržiūrėjimas. Galimas nagrinėjamas pavyzdys Nr. 2: sritis – orientacija į žmones; problematika – nepakankamas darbuotojų pripažinimas ir įvertinimas, grįžtamojo ryšio nebuvimas, atvirumo trūkumas; veiksmas Nr. 1 – neformalios poilsio zonos įrengimas, veiksmas Nr. 2 – komandos formavimas. Kartą per ketvirtį organizuoti darbo grupes, vidinių mokymų sesijas (pvz. grįžtamojo ryšio, bendradarbiavimo).

## LITERATŪRA

1. **Abrams D., de Moura R.** Organizational identification: Psychological anchorage and turnover. Skyrius iš Hogg M. A. Terry D. J. Social identity processes in organizational contexts. – Philadelphia: Psychology Press, 2001. – 354 p. – ISBN 978-1-84169-057-5.
2. **Abratt R.** A new approach to the corporate image management process // Journal of Marketing Management. – 1989, 5(1), p. 63-76.
3. **Ackerman L.** The Identity Effect // OD Practitioner.- Chicago: Organization Development Network. – 2010, 42(3), p. 36-42.
4. **Ashforth B. E. et al.** Identification in organizations: An examination of four fundamental questions // Journal of Management. – 2008, 34, p. 325-374.
5. **Ashforth B. E.** Role transitions in organizational life: An identity-based perspective // Academy of Management Review. – Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001, 26(4), p. 670-672.
6. **Ashforth B. E., Mael F. A.** Social identity theory and the organization // Academy of Management Review. – 1989, 14(1), p. 20-39.
7. **Ashforth B. E., Mael F. A.** The power of resistance: sustaining valued identities. Skyrius iš Kramer R. M., Neale M. A. Power and influence in organizations. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. – 398 p. – ISBN 978-0-76190-861-6.
8. **Ashforth B. E., Mael F.A.** Organizational identity and strategy as a context for the individual // Advances in Strategic Management. - Greenwich: JAI Press, 1989 , 13, p.19-64.
9. **Ashkanasy N. M., Daus C. S.** Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated // J. Organ. Behav. – 2005, 26, p. 441-452.
10. **Bakker A. B., Demerouti E.** Towards a model of work engagement // The Career Development International. – 2008, 13, p. 209–223.
11. **Balmer J. M. T.** Corporate identity and the advent of corporate marketing // Journal of Marketing Management. – 1998, 14(8), p. 963-996.
12. **Bartel C. A.** Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach on members' organizational identity and identification // Administrative Science Quarterly. – 2001, 46, p. 379-413.
13. **Bartels J.** Organizational identification and communication: Employees evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels: doctoral dissertation, social sciences, law (01 S). – Netherlands: University of Twente, 2006. – 147 p. Prieiga per internetą: <http://doc.utwente.nl/57442/>, [žiūrėta 2015 02 23].

14. **Bilevičienė T., Janušauskas S.** Statistinių metodų taikymas statistiniuose tyrimuose. – Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011. – 310 p. – ISBN 978-9-95519-242-8
15. **Billiot J.** The imagined and the real: Identifying the tensions for for academic identity // Higher Education Research and Development. – 2010, 29(6), p. 709-721 .
16. **Boguslauskas V.** Ekonometrika: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007. – 386 p. – ISBN 978-9-95525-234-4.
17. **Boyatzis R. E.** Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence // Journal of Management Development. – 2009, 28, p. 749–770.
18. **Boyatzis R. E.** Leadership development from a complexity perspective // Consult. Psychol. J. – 2008, 60, p. 298–313.
19. **Boros S.** Identity and image: The soul and face of organizations // Exploring organizational dynamics. – London: SAGE, 2009, p. 644-654. – ISBN 1849-20-474-8
20. **Brickson S. L.** Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations Relations with Stakeholders // Administrative Science Quarterly. – London: London Business School, 2005, 50, p. 576-609.
21. **Cameron, K.** Positive Leadership. – San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2008. – 159 p. – ISBN 978-1-60994-566-4.
22. **Campbell J. W.** Identification and Performance Management: An Assessment of Change-Oriented Behavior in Public Organizations // Public Personnel Management. – 2015, 44(1), p. 46-69.
23. **Caruso D.** Defining the inkblot called emotional intelligence // Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence. – 2003, 1(2), p. 1-8.
24. **Chong M.** The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience // Corporate Reputation Review. – 2007, 10, p. 201-212.
25. **Christian M. S. et al.** Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance // Personal Psychology. – 2011, 64, p. 89–136.
26. **Churchman D.** Institutional commitments, individual compromises: Identity-related responses to compromise in an Australian university // Journal of Higher Education Policy and Management. – 2006, 28(1), p 3-15.
27. **Clayton G.** Key Skills Retention and Motivation: The War For Talent Still Rages and Retention is The High Ground // Industrial and Commercial Training. – 2006, 38(1), p. 38.
28. **Clegg S.** Academic identities under threat? // British Educational Research Journal. 2008, 34(3), p. 329-345.

29. **Colquitt J.** On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure // *Journal of Applied Psychology*. – 2001, 86(3), p. 386-400.
30. **Cornelissen J. P. et al.** Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products // *British Journal of Management*. – 2007, 18, p. 1-16.
31. **De Cremer D. et al.** Rewarding leadership and fair procedures as determinants of self-esteem // *Journal of Applied Psychology*. – 2005, 90, p. 3-12.
32. **Deal T. E., Kennedy A. A.** *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin, 1982. – 232 p. – ISBN 978-0-20110-277-2.
33. **DiSanza J. R., Bullis C.** Everybody identifies with Smokey the Bear: employee responses to newsletter identification inducements at the U.S. Forest Service // *Management Communication Quarterly*. – 1999, 12, p. 347-399.
34. **Dukerich J. M. et al.** Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians // *Administrative Science Quarterly*. – 2002, 47, p. 507-533.
35. **Dukerich J. M., et al.** The dark side of organizational identification. Skyrius iš Whetten D. A., Godfrey P. C. *Identity in organizations: Building theory through conversations* – Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. – 320 p. – ISBN 978-0-76190-947-7.
36. **Dutton J. E. et al.** Organizational images and member identification // *Administrative Science Quarterly*. – 1994, 39, p. 239-263.
37. **Dutton J. E., Penner W. J.** The importance of organizational identity for strategic agenda building // *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. – New York: Wiley, 1993, p. 89-113.
38. **Edwards M. R.** Organizational identification: A conceptual and operational review // *International Journal of Management Reviews*. – 2005, 7(4), p. 207-230.
39. **Edwards M. R., Peccei R.** Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes // *Journal of Personnel Psychology*. – Hogrefe Publishing: United Kingdom, 2010, 9(1), p. 17-26.
40. **Ellemers, N. et al.** Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity // *European Journal of Social Psychology*. – 1999, 29, p. 371-389.
41. **Elsbach K. D.** An expanded model of organizational identification // *Research in Organizational Behavior*. – 1999, 21, p. 163-200.

42. **Elsbach K. D., Bhattacharya C. B.** Defining who you are by what you're not: organizational disidentification and the National Rifle Association // *Organization Science*. – 2001, 12, p. 393-413.
43. **Fiol C. M., et al.** Organizational culture and identity: what's the difference anyway? // *Identity in Organizations – Building Theory through Conversations*. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, p. 56-62.
44. **Frank, F. D., et al.** The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century // *Human Resource Planning*. – 2004, 27(3), p. 12–25.
45. **Fredrickson B. L.** The role of positive emotions in positive psychology // *American Psychologist*. – 2001, 56(3), p. 218–226.
46. **Fredrickson B. L., Branigan, C.** Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires // *Cognition and Emotion*. – 2005, 19, p. 313–333.
47. **Goleman D., et al.** *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002. – 336 p. – ISBN 978-1-57851-486-1.
48. **Gonzalez J. A., Chakraborty S.** Identity orientation, organizational identification, and leadership involvement // *Journal of Leadership Studies*. – University of Phoenix, 2012, 7(2), p. 6-17.
49. **Gonzalez J. A., Chakraborty S.** Image and similarity: An identity orientation perspective to organizational identification // *Leadership and Organization Development Journal*. – 2012, 33, p. 51-65.
50. **Groves K., LaRocca M.** An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility // *Journal of Business Ethics*. – 2011, 103, p. 511-528.
51. **Harris G. E. , Cameron J. E.** Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being // *Canadian Journal of Behavioral Science*. – 2005, 37(3), p. 159-169.
52. **Haslam S. A.** *Psychology in organizations: The social identity approach*. – London: Sage, 2001. – 411 p. – ISBN 978-0-76196-158-1.
53. **Haslam S. A., et al.** *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. – New York: Psychology Press, 2003, p. 61-77.
54. **Henderson A., et al.** The Role of Employee Identification and Organizational Identity in Strategic Communication and Organizational Issues Management about Genetic Modification // *International Journal of Business Communication*. – 2015, 52(1), p. 12-41.

55. **Hogg M. A., Terry D. J.** Social identity and self-categorization processes in organizational contexts // *The Academy of Management Review*. – 2000, 25(1), p. 121-140.
56. **Hom P. W., Griffeth, R. W.** Employee turnover. – Cincinnati, OH: South-Western, 1995, – 340 p. – ISBN 978-0-53880-873-6.
57. **Hong-Wei H., Balmer J. M. T.** Identity Studies: Multiple Perspectives and Implications for Corporate-level Marketing // *European Journal of Marketing*. – Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2007, 41(7), p. 765-785.  
<http://www.mpifg.de/pu/workpap/wp10-4.pdf>, [žiūrėta 2015 01 18].
58. **James L. R. et al.** Organizational and psychological climate: a review of theory and research // *European Journal of Work & Organizational Psychology*. – 2008, 17(1), p. 5-32.
59. **Johnson R. E. et al.** Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus // *Academy of Management Review*. – 2010, 35(2), p. 226-245.
60. **Kahn W.A.** Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // *Academy of Management Journal*. – 1990, 33(4), p. 692-724.
61. **Kirchner S.** Organizational Identities and Institutions: Dynamics of the Organizational Core as a Question of Path Dependence // *MPIfG Working Paper 10/4*. – Köln: Max Planck Institute for the Study of Societies, 2010. Prieiga per internetą:
62. **Kreiner G. E., Ashforth B. E.** Expanded Model of Organizational Identification // *Journal of Organizational Behavior*. – NY: Wiley, 2004, 25(1), p. 1-27.
63. **Kular S. et al.** Employee Engagement: A Literature Review. – Kingston University, Kingston Business School, 2008, p. 1-33. Prieiga per internetą:  
<http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>, [žiūrėta 2015 02 06].
64. **Mael F A., Ashforth B. E.** Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers // *Personnel Psychology*. – 1995, 48, p. 309-333.
65. **Mael F. A., Ashforth B. E.** Alumni and their alma mater: A partial test of a reformulated model of organizational identification // *Journal of Organizational Behavior*. – 1992, 13, p. 103-123.
66. **Mayer, J. D. et al.** Human abilities: emotional intelligence // *Annual Review Of Psychology*. – 2008, 59, p. 507-536.
67. **Manville B., Ober J.** A Company of Citizens. What the World's First Democracy Teaches Leaders about Creating Great Organizations. – Boston: Harvard Business School Press, 2003. – p. 84
68. **Maslach C. et al.** Job burnout // *Annual Review of Psychology*. – 2001, 52, p. 397-422.
69. **Meyer J. P., Allen N. J.** A three-component conceptualization of organizational commitment // *Human Resource Management Review*. – 1991, 1, p. 61-89.



70. **Meyer J. P., Allen N. J.** Commitment in the workplace: Theory, research, and application // Advanced Topics in Organizational Behavior. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. – 160 p. – ISBN 978-1-45226-320-5
71. **Meyer J. P., et al.** Social identities and commitments at work: Toward an integrative model // Journal of Organizational Behavior. – 2006, 27, p. 665-683.
72. **Meyerson D. E., Scully M. A.** Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change // Organization Science. – 1995, 6, p. 585-600.
73. **Michel A. A., Jehn K. E.** The dark side of identification: overcoming identification-induced performance impediments // Research on Managing Groups and Teams. – 2003, 5, p. 189-219.
74. **O'Boyle E. H., et al.** The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis // Journal of Organizational Behavior. – 2011, 32, p. 788–818.
75. **Oliver D., Ross J.** Beyond Text: Constructing Organizational Identity Multimodally // British Journal of Management. – Oxford, Wiley-Blackwell, 2007, 4(4), p. 342-358.
76. **O'Reilly C. A., Chatman J.** Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior // Journal of Applied Psychology. – 1986, 71, p. 492-499.
77. **Pratt M. G.** To be or not to be? Central questions in organizational identification. Skyrus iš Whetten D. A., Godfrey P. C. Identity in organizations: Building theory through conversations – Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. – 320 p. – ISBN 978-0-76190-947-7.
78. **Pratt M. G.** The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors // Administrative Science Quarterly. – 2000, 45, p. 456-493.
79. **Price K., Gioia D. A.** The Self-Monitoring Organization: Minimizing Discrepancies among Differing Images of Organizational Identity // Corporate Reputation Review. – 2008, 11(3), p. 208-221.
80. **Pukėnas K.** Kokybinių duomenų analizė spss programa: mokomoji knyga // Lietuvos kūno kultūros akademija. – Kaunas: LKKA, 2009, p. 93. – ISBN 9955-62 218-0.
81. **Puusa A., Tolvanen U.** Organizational Identity and Trust // Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO). – 2006, 11(2), p. 29-33. Prieiga per internetą: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol11\\_no2\\_pages\\_29-33.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol11_no2_pages_29-33.pdf), [žiūrėta 2015 02 04].
82. **Quirke B.** Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action. – Burlington, VT: Gower, 2008. – 384 p. – ISBN 978-1-40946-061-9.
83. **Ravasi D., Schultz M.** Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture // Academy of Management Journal. – 2006, 49(3), p. 433-458.

84. **Reeve Ch. L., Smith C. S.** Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale With a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples // *Organizational Research Methods* – 2001, 4(2), p. 91-111.
85. **Reimeris R.** Kūrybinių centrų identitetas: strateginio valdymo ir komunikaciniai aspektai // *Santalka: filosofija, komunikacija*. – Vilnius: Technika, 2012, 20(1), p. 61-69.
86. **Reza E. M.** Identity constructs in human Organizations // *Business Renaissance Quarterly*. – 2009, 4(3), p. 77-017.
87. **Rhoades L. et al.** Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support // *Journal of Applied Psychology*. – 2001, 86, p. 825-36.
88. **Rhoades L., Eisenberger R.** Perceived organizational support: a review of the literature // *Journal of Applied Psychology*. – 2002, 87, p. 698–714.
89. **Rhoades L., et al.** Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support // *Journal of Applied Psychology*. – 2001, 86, p. 825-836.
90. **Ryan R. M., Deci E. L.** Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being // *American Psychologist*. – 2000, 55, p. 68-78.
91. **Rich B. et al.** Job engagement: antecedents and effects on job performance // *Academy of Management Journal*. – 2010, 53, p. 617–635.
92. **Riketta M.** Organizational identification: A meta-analysis // *Journal of Vocational Behavior*. – 2005, 66, p. 358-384.
93. **Riketta M., van Dick R.** Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment // *Journal of Vocational Behavior*. – 2005, 67, p. 490-510.
94. **Robison, J.** Boosting engagement at Stryker // *Gallup Management Journal*, 2012. Prieiga per internetą:  
<http://gmj.gallup.com/content/150956/Boosting-Engagement-Stryker.aspx>, [žiūrėta 2015 01 25].
95. **Rudzkiene V.** Socialinė statistika. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005. – 257 p. – ISBN 9955-19-002-7.
96. **Rudzkiene V.** Socialinių ir rinkų tyrimų procedūros ir metodai // *Paskaitų medžiaga*. – 2009, 148 p.
97. **Saks A. M.** Antecedents and consequences of employee engagement // *Journal of Managerial Psychology*. – 2006, 21, p. 600-619.
98. **Sammarra A., Biggiero L.** Identity and Identification in Industrial Districts // *Journal of Management and Governance*. – Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2001, 5, p. 61-82.

99. **Schaufeli W. B. et al.** The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach // *Journal of Happiness Studies*. – 2002, 3, p. 71-92.
100. **Schaufeli W.B., Bakker A.B.** Job demands, job resources and relationship with burnout and engagement: a multi-sample study // *Journal of Organizational Behaviour*. – 2004, 25, p. 293-315.
101. **Schoemaker M.** Identity in Flexible organizations: Experiences in Dutch Organizations // *Creativity & Innovation Management*. – Oxford: Wiley-Blackwell, 2003, 12(4), p. 191-201.
102. **Shamir B., Kark R.** A Single Item Graphic Scale For The Measurement of Organizational Identification // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – Oxford: Wiley-Blackwell, 2004, 77, 1, p. 115-123.
103. **Tajfel H.** Social identity and intergroup behavior. // *Social Science Information*. – 1974, 13, p. 65-93.
104. **Therkelsen, D. J. Fiebich, C. J.** The supervisor: The linchpin of employee relations // *Journal of Communication Management*. – 2003, 8(2), p. 120-129.
105. **Thompson M. M., Holmes J. G.** Ambivalence in close relationships: conflicted cognitions as a catalyst for change. Skyrius iš Sorrentino R. M., Higgins E. T. *Handbook of motivation and cognition: The interpersonal context*. – New York: Guilford Press, 1996. – 646 p. – ISBN 978-1-57230-052-1.
106. **Tyler T. R.** Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective // *Research in Organizational Behavior*. – 1999, 21, p. 201-246.
107. **Van Dick R. et al.** The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2004, 77(2), p. 171-191.
108. **Van Dick R.** Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology // *International Journal of Management Review*. – 2001, 3(4), p. 265-283.
109. **Van Dick R.** My job is my castle: identification in organizational contexts // *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. – 2004, 19, p. 171-204.
110. **Van Knippenberg D., Sleebos E.** Organizational identification versus organizational commitment: Self- definition, social exchange, and job attitudes // *Journal of Organizational Behavior*. – 2006, 27, p. 571-584.
111. **Van Knippenberg D., van Schie E. C. M.** Foci and correlates of organizational identification // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2010, 73, p. 137-147.

112. **Van Knippenberg, D.** Work motivation and performance: a social identity perspective // *Applied Psychology: An International Review*. – 2000, 49, p. 357-371.
113. **Walter, F. et al.** Emotional intelligence: sine qua non of leadership or folderol? // *Academy of Management Perspectives*. – 2011, 25, p. 45–59.
114. **Warr P., Inceoglu I.** Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit // *Journal of Occupational Health Psychology*. – 2012, 17, p. 129–138.
115. **Waters R. D., Jones P. M.** Using Video to Build an Organization's Identity and Brand: A Content Analysis of Nonprofit Organizations' YouTube Videos // *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*. – 2011, 23, p. 248-268.
116. **Welch M., Jackson, P. R.** Rethinking internal communication: A stakeholder approach // *Corporate Communications*. – 2007, 12(2), p. 177-198.
117. **Wijhe C. et al.** Understanding workaholism and work engagement: the role of mood and stop rules // *Career Development International*. – 2011, 16, p. 254–270.
118. **Witting M.** Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities. – Enschede, 2006. Prieiga per internetą: [http://essay.utwente.nl/55524/1/Scriptie\\_Witting.pdf](http://essay.utwente.nl/55524/1/Scriptie_Witting.pdf), [žiūrėta 2015 02 06].

**Subačiūtė G.** AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų vertinimas / Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. E. Kazlauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, Ekonomikos ir verslo institutas, 2015. – 71 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų įtaka organizacinio identiteto formavimuisi. Pirmoji šio darbo dalis apima organizacinio identiteto teorinius aspektus – organizacinio identiteto sampratą ir reikšmę. Antroje dalyje identifikuojamos ir pagrindžiamos organizacinio identiteto charakteristikos, išskiriant darbuotojų identifikavimosi su organizacija esmę ir bruožus, darbuotojų įsitraukimą į darbą organizacinio identiteto aspektu. Taip pat antroje dalyje pateikiami organizacinio identiteto, organizacijos darbuotojų identifikavimosi ir įsitraukimo į darbą sąryšio modeliai. Trečioje dalyje pateikiama AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų vertinimo metodologija. Ketvirtoje dalyje yra atliekamas empirinis tyrimas. Toliau darbe pateikiamos išvados ir siūlymai.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacinis identitetas, organizacinio identiteto charakteristikos, darbuotojų identifikavimasis, darbuotojų įsitraukimas.

**Subačiūtė G.** The assessment of AB LESTO organizational identity characteristics / Master's Work in Business Systems Economics. Supervisor prof. dr. E. Kazlauskienė. – Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, Institute of Economics and Business, 2015. – 71 p.

## ABSTRACT

Final master thesis examines and assesses the organizational identity characteristics' influence on AB LESTO organizational identity formation. The first part of the paper provides a theoretical examination of establishment of the organizational identity and it's meaning to the organization. The second part of the paper identifies and reasons characteristics of organizational identity, specifically distinguishing and substantiating employee identification with organization and employee engagement. Moreover, interconnection models of organizational identity, employee identification and employee engagement are explored in the second part of the paper. The third part of the paper provides with methodology of assesment of AB LESTO organizational identity characteristics. The fourth part of the paper consists of empiric study and analysis of it's findings. The paper also discusses the outcome of

study and provides conclusions summarising both theoretical and practical part, as well as some recommendations.

**Key words:** organizational identity, characteristics of organizational identity, employee identification, employee engagement, work engagement.

**Subačiūtė G.** AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų vertinimas / Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. E. Kazlauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, Ekonomikos ir verslo institutas, 2015. – 71 p.

## SANTRAUKA

Organizacijos vis dažniau sėkmingos veiklos pagrindu laiko patikimus, įsitraukusius į organizacijos veiklą darbuotojus, kurie stipriai identifikuoja save su organizacija, sukurdami stiprų organizacinį identitetą. Aktualu išskirti reikšmingiausias organizacinio identiteto charakteristikas, nes jas identifikuojant organizacijoms tampa lengviau valdyti organizacinį identitetą. Dėl to buvo iškelta tokia **problema**: kokios reikšmingiausios AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikos ir kokie tarpusavio ryšiai jas sieja? **Baigiamojo darbo objektas** – organizacinio identiteto charakteristikos. Šio **baigiamojo darbo tikslas** – siejant su organizacinio identiteto teoriniais aspektais, pagrįsti organizacinio identiteto charakteristikas bei empiriniu tyrimu įvertinti jų sąryšį ir reikšmingumą AB LESTO atveju. Šiam tikslui realizuoti buvo iškelti **darbo uždaviniai**: išanalizuoti organizacinio identiteto teorinius aspektus, identifikuoti ir pagrįsti organizacinio identiteto charakteristikas, parengti AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų metodologiją, atlikti AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų empirinį tyrimą. **Tyrimo metodai**: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, ekspertų apklausa, anketinė darbuotojų apklausa, statistinė duomenų analizė ir apibendrinimo metodas. **Išvados**: magistro baigiamajame darbe atlikta organizacinio identiteto formavimosi teorinių aspektų teorinė analizė, kuri atskleidė AB LESTO organizacinio identiteto charakteristikų įtaką organizacinio identiteto formavimuisi. Taip pat atliktas empirinis tyrimas, kurio rezultatai parodė, kad AB LESTO darbuotojų identifikavimąsi ir įsitraukimą į darbą sieja stiprus tarpusavio ryšys. AB LESTO organizacinis identitetas labiau priklauso nuo darbuotojų su organizacija identifikavimosi, nei darbuotojų įsitraukimo į darbą. Atlikta ekspertų apklausa patvirtino, kad pagrindinė organizacinio identiteto charakteristika yra identifikavimasis.

**Darbo struktūra**: baigiamąjį darbą sudaro teorinė, metodologinė ir analitinė dalys. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir siūlymai.

**Subačiūtė G.** The assessment of AB LESTO organizational identity characteristics / Master's Work in Business Systems Economics. Supervisor prof. dr. E. Kazlauskienė. – Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, Institute of Economics and Business, 2015. – 71 p.

## SUMMARY

Dependable employees, able to identify themselves with a company are increasingly regarded as a basis for successful activities by different organisations. Distinguishing most significant characteristics of organizational identity is particularly important to organizations, managing their own organizational identity. For this reason, **the issue** is as follows: What AB LESTO organizational identity characteristics are the most significant and what interconnections links them? **The final paper has its object** to examine organisational identity characteristics. In conjunction with the organizational identity formation theoretical aspects, **the aim of the final paper** is to substantiate organizational identity characteristics and empirically examine their expression and interconnection in AB LESTO. In order to accomplish these aims, the following **objectives of the paper** were set: to rely on scientific literature and to examine organisational identity characteristics, to provide with methodology of assessment of AB LESTO organizational identity characteristics, to carry out an empiric study of AB LESTO organizational identity characteristics. **The study employs the following methods:** analysis of scientific literature, quantitative expert survey, quantitative employee survey, statistical data analysis and method of generalisation. **Conclusions:** the final master paper carries out theoretical analysis of organizational identity, that concluded organizational identity characteristics' influence on AB LESTO organizational identity formation. The paper also includes empiric study demonstrating that a strong AB LESTO employee identification and engagement interconnection is observed. Furthermore, empiric study exposes, that AB LESTO organizational identity is influenced by employee identification more significantly, than by employee engagement. Expert survey affirmed, that employee identification with organization is the most important characteristic of organizational identity. **Structure of the paper:** the final paper includes both theoretical and methodological parts. The paper is closed with conclusions and proposals.

## **PRIEDAI**



PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

20 - -  
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

---

*(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)*

Studentas (-ė) \_\_\_\_\_  
*(vardas, pavardė)*

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

---

\_\_\_\_\_“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

---

*(parašas)*

---









*(vardas, pavardė)*

## ANKETA

## 1. Įvertinkite, AB LESTO organizacinį identitetą sąlygojančius teiginius. AB LESTO:

	1 (Visiškai nepritariu)	2	3	4	5 (Visiškai pritariu)
1. Pasižymi išskirtinėmis ir ilgalaikėmis charakteristikomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Puoselėjama organizacinė kultūra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Darbuotojai pritaria organizacijos normoms, taisyklėms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Organizacinis identitetas perteikiamas įvaizdyje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aplinkinių požiūris yra labai svarbus (įvaizdis).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Organizacinis identitetas yra siektinas pavyzdys kitoms suinteresuotoms šalims.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Darbuotojai jaučiuosi pilnaverčiais darbo grupės nariais (socialinis identitetas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Darbuotojai pasitiki vieni kitais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yra pokyčių nebijanti organizacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Pateikiami septyni paveikslėliai su dvejais skrituliais. Vienas skritulys simbolizuoja Jus, kitas – AB LESTO. Pasirinkite tą apibūdinimą, kuris atitiktų Jūsų ryšį su šia organizacija ir jį apibraukite pažymėdami tinkamą.

							
Visiškai neidentifikuojau savęs su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra.	Neidentifikuojau savęs su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra.	Kartais identifikuojau save su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra.	Dažnai identifikuojau save su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis ir kultūra.	Palaikau, identifikuojau save su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra.	AB LESTO tikslai, vertybės, normos, kultūra visada atitinka mano isitikinimus.	Man lengva identifikuotis su AB LESTO.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3. Įvertinkite, AB LESTO darbuotojų identifikavimosi su organizacija pasekmes:

	1 (Visiškai nepritariu)	2	3	4	5 (Visiškai pritariu)
1. Pastebimas stiprus ryšys tarp AB LESTO darbuotojų ir organizacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. AB LESTO darbuotojai tapatina save su bendrove.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Darbas AB LESTO patenkina mano lūkesčius (sėkmė / visuotinė gerovė).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Man būtų sunku palikti šią organizaciją (priklausomybė).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. AB LESTO darbuotojai atkakliai siekia bendrą tikslą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jaučiuosi prisidedantis prie AB LESTO rezultatų (prasmės jausmas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose ( <b>altruizmas</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Užsiimu savanoriška veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo ( <b>pilietiškas elgesys darbe</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO ( <b>lojalumas</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mano darbas <b>motyvuoja</b> mane padaryti daugiau nei iš manęs tikimasi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Esu draugiškas ir atviras bendradarbiams ( <b>nesavanaudiškumas</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Nurodykite, kiek žemiau išvardinti teiginiai būdingi Jums, kaip AB LESTO darbuotojui:**

	1 (Visiškai nepritariu)	2	3	4	5 (Visiškai pritariu)
1. Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu ( <b>nario rolė</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Galiu aiškiai nusakyti savo atliekamų pareigų funkciją ( <b>darbo rolė</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aš rūpiu AB LESTO ( <b>emocinis įsitraukimas</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Visas jėgas, pastangas ir energiją skiriu savo darbui ( <b>fizinis įsitraukimas</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aš entuziastingai dirbu AB LESTO ( <b>energingumas</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ypatingas AB LESTO darbuotojų <b>atsidavimas</b> užtikrina gerus įmonės veiklos rezultatus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Visada <b>įsigilinu</b> į vykdomo darbo užduotis ( <b>vaidmenų organizacijoje pasiskirstymas</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. AB LESTO deklaruojamos <b>vertybės</b> atitinka mano asmenines vertybes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. AB LESTO veiklos <b>procesai</b> yra teisingi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Už atliekamą darbą gaunu <b>teisingą atlygį</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Naudojuosi galimybe kilti <b>karjeros</b> laiptais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Sugebu suderinti <b>darbą su asmeniniu gyvenimu</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. AB LESTO darbuotojai operatyviai dalinasi darbui reikalinga <b>informacija</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. AB LESTO priimami naudingi sprendimai ( <b>valdymas</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. AB LESTO <b>darbo aplinka</b> pasižymi bendradarbiavimu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Man patinka, kai klientai gerai atsiliepia apie AB LESTO teikiamų paslaugų kokybę ( <b>produktas / paslauga</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Dirbu, atsižvelgdamas į vadovų poreikius, rekomendacijas ( <b>reikalavimų iš darbuotojų aiškumas</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Vadovai skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą ( <b>grįžtamasis ryšys</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje ( <b>darbuotojo noras dirbti organizacijos naudai</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Jūsų užimamos pareigos:**

Aukščiausio lygio vadovas     Vidurinio lygio vadovas     Žemiausio lygio vadovas     Specialistas     Darbininkas

**6. Jūsų amžius:**     18-28     29-39     40-49     50-59     virš 60

**7. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?**     iki 1 metų     1-3 m.     4-10 m.     Daugiau nei 10 metų

**8. Jūsų išsilavinimas:**

<input type="checkbox"/> Vidurinis	<input type="checkbox"/> Aukštesnysis	<input type="checkbox"/> Aukštasis
<input type="checkbox"/> Vidurinis profesinis	<input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis	universitetinis
<input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštesnysis	<input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis	

**9. Nurodykite, kuriame regione dirbate:**

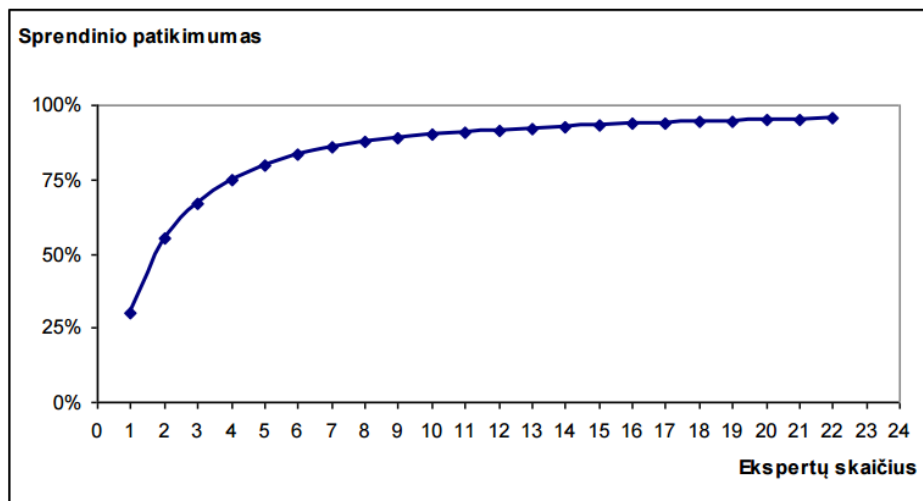
Centrinėje buveinėje  
 Vilniaus regione  
 Kauno regione  
 Klaipėdos regione  
 Šiaulių regione  
 Panevėžio regione  
 Alytaus regione  
 Utenos regione

## ANKETA

1. Įvertinkite, pagrindinius veiksnius nuo 1 (labiausiai reikšminga) iki 7 (labiausiai nereikšminga), galinčius labiausiai paveikti AB LESTO organizacinio identiteto formavimąsi:

	1 (labiausiai reikšminga)	2	3	4	5	6	7 (labiausiai nereikšminga)
Organizacijos darbuotojų identifikavimasis							
Organizacijos darbuotojų įsitraukimas							
Pasitikėjimas							
Suinteresuotos šalys							
Išskirtinės ir ilgalaikės charakteristikos							
Įvaizdis							
Kultūra							

## 4 PRIEDAS



### **Pirmasis arba aukščiausias lygmuo:**

- Organizacijos darbuotojų identifikavimasis
- Organizacijos darbuotojų įsitraukimas

### **Antrasis arba žemesnysis lygmuo:**

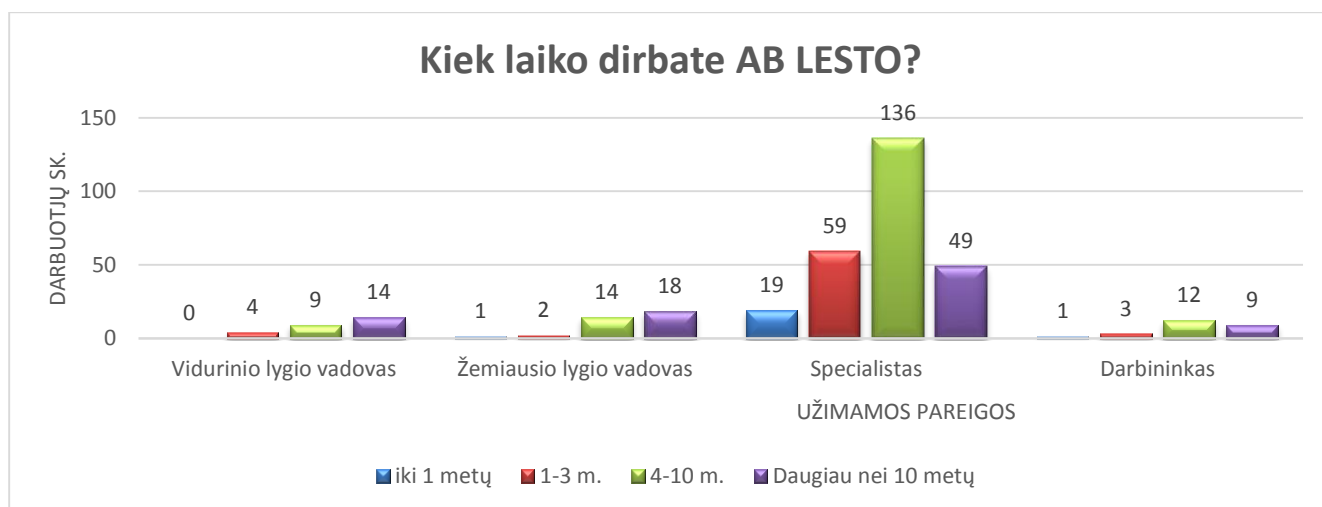
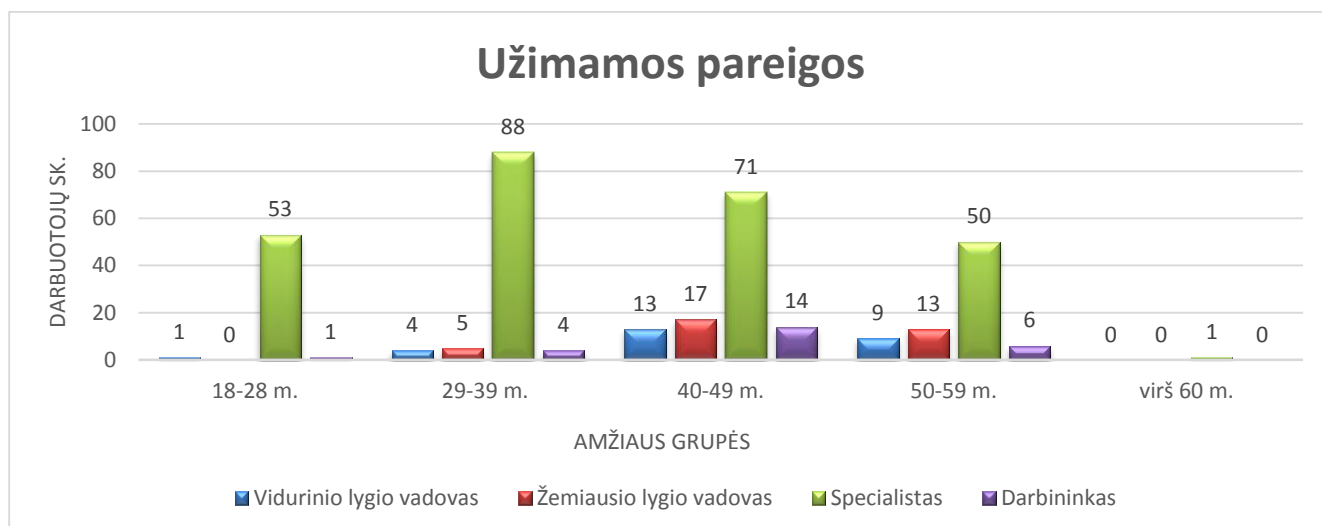
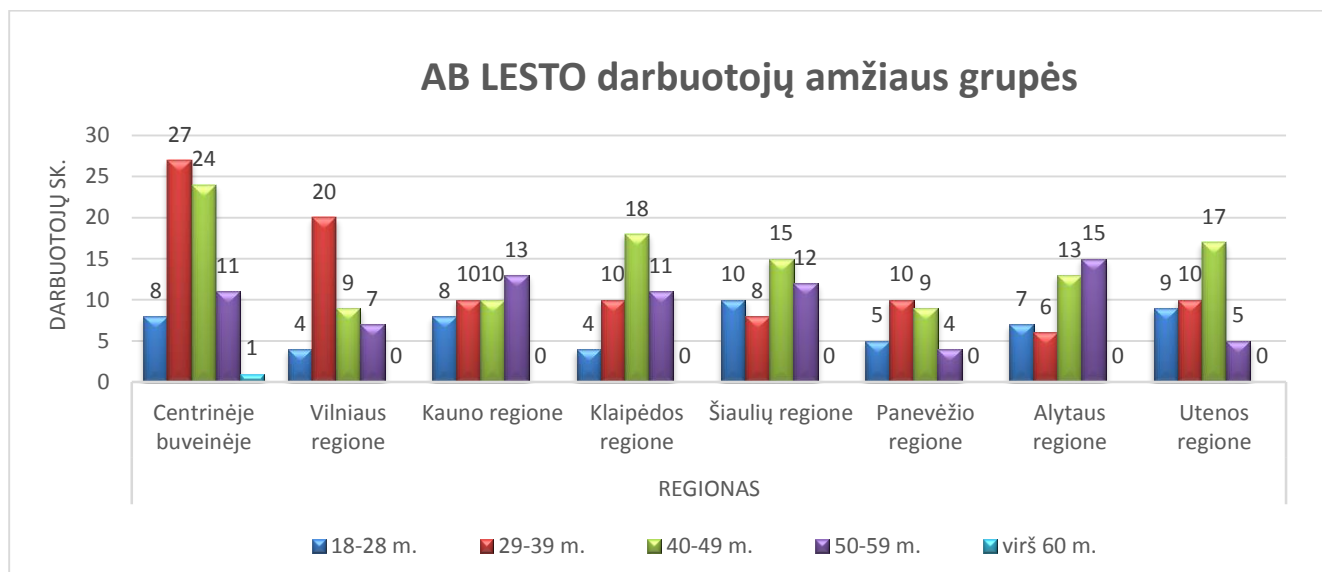
- Socialinis identitetas
- Pasitikėjimas
- Suinteresuotos šalys
- Išskirtinės ir ilgalaikės charakteristikos
- Įvaizdis
- Kultūra
- Pokyčiai
- Formos, lygiai, laipsniai
- Palankios organizacijos pasėkmės
- Procesai
- Vaidmenų organizacijoje paskirstymas
- Vertybės
- Darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyra
- Informacija
- Atlygis / karjera
- Valdymas
- Darbo aplinka
- Produktas / paslauga
- Grįžtamasis ryšys
- Reikalavimų iš darbuotojo aiškumas
- Darbo rolė
- Nario rolė
- Darbuotojo elgsena
- Darbuotojo noras dirbti organizacijos labui
- Bruožai
- Darbuotojų požiūris; elgsena organizacijoje; organizacijos interesų atstovavimas
- Fizinis; emocinis; pažintinis

### **Trečiasis arba žemiausias lygmuo:**

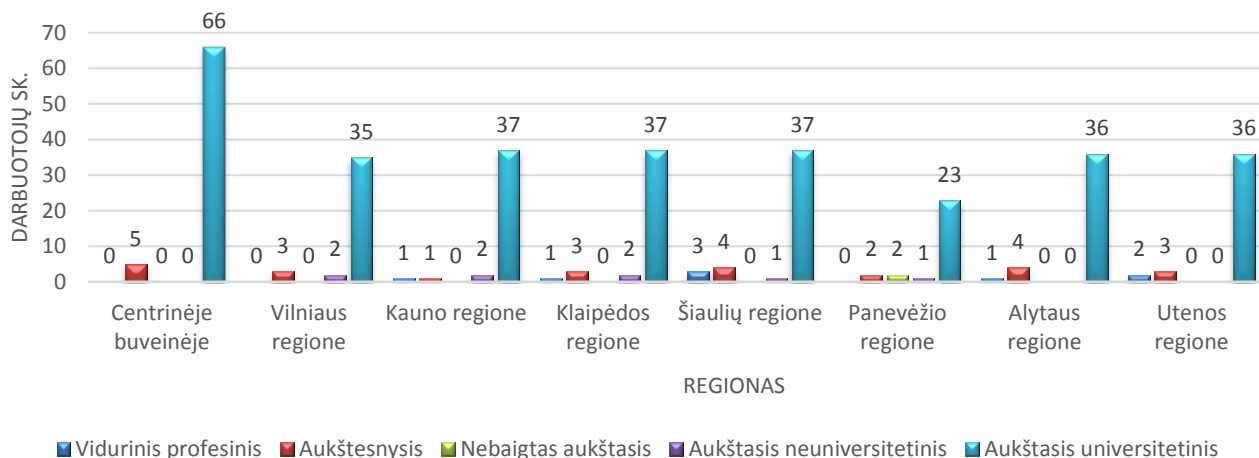
- Identifikavimasis
- Atsitapatinimas
- Dvilypis identifikavimasis
- Neutralus identifikavimasis

- Identifikavimasis karjeros atveju
- Identifikavimasis darbo grupės atveju
- Identifikavimasis visos organizacijos atveju
- Identifikavimasis profesijos ar profesinės grupės atveju
- Lojalumas
- Pilietiškasis elgesys darbe
- Priklausomybė
- Atltruizmas
- Nesavanaudiškumas
- Įsitraukimas
- Atkaklumas
- Motyvacija
- Pilietiška elgsena
- Sėkmė / visuotinė gerovė
- Darbuotojo pritapimas
- Prasmės jausmas
- Darbuotojų įsitraukimo matrica
- Energingumas
- Atsidavimas
- Įsigilinimas



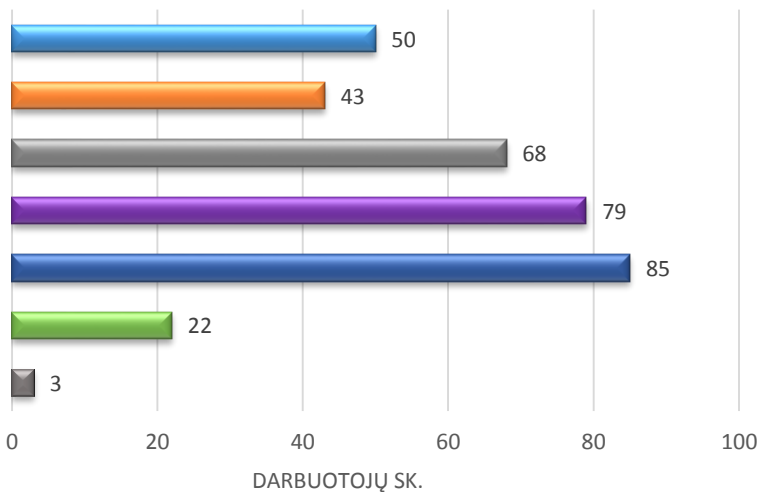


## Išsilavinimas



## ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ IDENTIFIKAVIMOSI LAIPSNIAI

Visiškai neidentifikuoju savęs su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra.



Neidentifikuoju savęs su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra.

Kartais identifikuoju save su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra.

Dažnai identifikuoju save su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra.

Palaikau, identifikuoju save su AB LESTO tikslais, vertybėmis, normomis bei kultūra.

AB LESTO tikslai, vertybės, normos bei kultūra visada atitinka mano įsitikinimus.

Man lengva identifikuotis su AB LESTO.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,959	,960	40

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AB LESTO pasižymi išskirtinėmis ir ilgalaikėmis charakteristikomis.	153,51	654,314	,499	,959
AB LESTO puoselėjama organizacinė kultūra.	153,95	642,840	,634	,958
AB LESTO darbuotojai pritaria organizacijos normoms, taisyklėms.	153,69	643,995	,600	,958
AB LESTO organizacinis identitetas perteikiamas įvaizdyje.	154,01	646,003	,602	,958
AB LESTO aplinkinių požiūris yra labai svarbus.	153,78	649,574	,517	,959
AB LESTO organizacinis identitetas yra siektinas pavyzdys kitoms suinteresuotoms šalims	154,16	642,851	,607	,958
AB LESTO darbuotojai jaučiasi pilnaverčiais darbo grupės nariais (socialinis identitetas).	154,21	637,957	,696	,958
AB LESTO darbuotojai pasitiki vieni kitais.	154,21	636,617	,704	,958
AB LESTO yra pokyčių nebijanti organizacija.	154,07	643,614	,563	,959
Pasirinkite tą apibūdinimą, kuris atitiktų Jūsų ryšį su šia organizacija ir jį apibraukite pažymėdami tinkamą.	153,38	641,039	,435	,960
Pastebimas stiprus ryšys tarp AB LESTO darbuotojų ir organizacijos.	154,13	640,455	,637	,958
AB LESTO darbuotojai tapatina save su bendrove..	154,14	637,844	,700	,958
Darbas AB LESTO patenkina mano lūkesčius (sėkmė / visuotinė gerovė)	154,18	638,855	,620	,958
Man būtų sunku palikti šią organizaciją (priklausomybė).	153,70	649,144	,592	,958
AB LESTO darbuotojai atkakliai siekia bendrų tikslų.	154,07	642,396	,642	,958
Jaučiuosi prisidedantis prie AB LESTO rezultatų (prasmės jausmas).	153,93	638,935	,643	,958
Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose (altruizmas).	154,27	633,814	,666	,958
Užsiimu savanoriška veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo (pilietiškas elgesys darbe).	153,93	646,095	,567	,958
Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO (lojalumas).	154,17	640,125	,674	,958
Mano darbas motyvuoja mane padaryti daugiau nei iš manęs tikimasi.	153,92	645,856	,646	,958
Esu draugiškas ir atviras bendradarbiams (nesavanaudiškumas).	153,64	649,692	,585	,958
Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu.	154,14	639,849	,693	,958
Galю aiškiai nusakyti savo atliekamų pareigų funkciją (darbo rolę).	153,80	647,099	,568	,958
Aš rūpiu AB LESTO (emocinis įsitraukimas).	154,25	638,954	,613	,958
Visas jėgas, pastangas ir energiją skiriu savo darbui (fizinis įsitraukimas).	153,97	647,449	,583	,958
Aš entuziastingai dirbu AB LESTO (energingumas).	153,91	646,488	,601	,958
Ypatingas AB LESTO darbuotojų atsidasivimas užtikrina gerus įmonės veiklos rezultatus.	154,03	639,589	,691	,958
Visada įsigilinu į vykdomo darbo užduotis (vaidmenų organizacijoje pasiskirstymas).	153,67	646,462	,646	,958
AB LESTO deklaruojamos vertybės atitinka mano asmenines vertybes.	154,21	641,963	,622	,958
AB LESTO veiklos procesai yra teisingi.	154,02	643,163	,578	,958
Už atliekamą darbą gaunu teisingą atlygį.	153,59	648,391	,575	,958
Naudojuosi galimybe kilti karjeros laiptais.	153,97	643,904	,576	,958
Sugebu suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu.	153,78	645,761	,573	,958
AB LESTO darbuotojai operatyviai dalinasi darbui reikalinga informacija.	153,56	648,155	,548	,959
AB LESTO priimami naudingi sprendimai (valdymas).	153,90	643,617	,672	,958
AB LESTO darbo aplinka pasižymi bendradarbiavimu..	153,71	653,171	,470	,959
Man patinka, kai klientai gerai atsiliepia apie AB LESTO.	153,82	646,280	,591	,958
Dirbu, atsižvelgdamas į vadovų poreikius, rekomendacijas (reikalavimų iš darbuotojų aiškumas).	154,01	642,504	,575	,958
Vadovai skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą (grįžtamasis ryšys).	153,49	649,105	,513	,959
Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje (darbuotojo noras dirbti organizacijos naudai).	153,51	654,314	,499	,959

## 8 PRIEDAS

	k1.1	k1.2	k1.3	k1.4	k1.5	k1.6	k1.7	k1.8	k1.9
<b>k1.1</b>	1								
<b>k1.2</b>	0,284	1							
<b>k1.3</b>	0,390	0,356	1						
<b>k1.4</b>	0,259	0,476	0,388	1					
<b>k1.5</b>	0,236	<b>0,570</b>	0,299	0,334	1				
<b>k1.6</b>	0,244	<b>0,568</b>	0,298	0,415	0,375	1			
<b>k1.7</b>	0,291	0,413	0,372	0,424	0,371	0,430	1		
<b>k1.8</b>	0,336	0,455	0,396	<b>0,512</b>	0,361	<b>0,582</b>	0,498	1	
<b>k1.9</b>	0,339	0,397	0,442	0,314	0,273	0,382	0,336	0,409	1

9 PRIEDAS

	k3.1	k3.2	k3.3	k3.4	k3.5	k3.6	k3.7	k3.8	k3.9	k3.10	k3.11
<b>k3.1</b>	1										
<b>k3.2</b>	<b>0,501</b>	1									
<b>k3.3</b>	0,444	0,459	1								
<b>k3.4</b>	0,339	0,299	0,280	1							
<b>k3.5</b>	0,425	0,497	0,379	0,333	1						
<b>k3.6</b>	0,324	0,386	<b>0,522</b>	0,302	0,358	1					
<b>k3.7</b>	0,520	<b>0,533</b>	0,347	0,386	0,462	0,341	1				
<b>k3.8</b>	0,245	0,482	0,278	0,282	0,414	0,306	,394	1			
<b>k3.9</b>	0,469	<b>0,891</b>	0,440	0,313	0,494	0,388	<b>0,520</b>	0,465	1		
<b>k3.10</b>	0,469	0,434	0,369	<b>0,594</b>	0,361	0,353	0,475	0,332	0,440	1	
<b>k3.11</b>	0,321	0,387	0,289	<b>0,630</b>	0,308	0,339	0,400	0,294	0,304	<b>0,622</b>	1

## 10 PRIEDAS

	k4.1	k4.2	k4.3	k4.4	k4.5	k4.6	k4.7	k4.8	k4.9	k4.10	k4.11	k4.12	k4.13	k4.14	k4.15	k4.16	k4.17	k4.18	k4.19
k4.1	1																		
k4.2	0,333	1																	
k4.3	<b>0,515</b>	0,233	1																
k4.4	<b>0,711</b>	0,309	0,359	1															
k4.5	0,444	0,306	0,448	0,389	1														
k4.6	<b>0,522</b>	0,348	0,451	0,456	0,397	1													
k4.7	0,476	0,342	0,322	0,410	<b>0,598</b>	0,484	1												
k4.8	0,461	0,330	<b>0,592</b>	0,287	<b>0,604</b>	0,445	0,382	1											
k4.9	0,368	0,314	0,452	0,214	0,331	0,311	0,300	<b>0,508</b>	1										
k4.10	0,373	<b>0,617</b>	0,238	0,288	0,301	0,315	0,309	0,309	0,359	1									
k4.11	0,334	0,382	0,360	0,275	0,340	0,332	0,318	0,409	<b>0,588</b>	0,441	1								
k4.12	0,331	0,401	0,303	0,265	0,357	0,360	0,373	0,338	0,454	0,408	<b>0,639</b>	1							
k4.13	0,299	0,416	0,249	0,234	0,314	0,309	0,433	0,260	0,338	0,360	0,414	<b>0,630</b>	1						
k4.14	<b>0,560</b>	0,377	0,493	0,480	<b>0,510</b>	0,489	<b>0,549</b>	0,449	0,325	0,371	0,294	0,334	0,374	1					
k4.15	0,466	0,216	0,153	0,488	0,281	0,368	0,440	0,241	0,135	0,234	0,263	0,279	0,261	0,327	1				
k4.16	0,471	0,253	<b>0,663</b>	0,404	0,413	0,438	0,396	0,476	0,410	0,230	0,297	0,298	0,329	<b>0,518</b>	0,237	1			
k4.17	0,370	<b>0,661</b>	0,288	0,293	0,236	0,408	0,261	0,314	0,321	0,496	0,379	0,398	0,337	0,382	0,223	0,237	1		
k4.18	0,302	0,309	0,261	0,282	0,334	0,341	0,484	0,224	0,313	0,337	0,356	<b>0,561</b>	<b>0,739</b>	0,332	0,236	0,315	0,286	1	
k4.19	0,281	<b>0,539</b>	0,175	0,223	0,295	0,342	0,276	0,276	0,305	<b>0,647</b>	0,335	0,340	0,309	0,293	0,164	0,202	0,400	0,300	1

**11 PRIEDAS**

	<b>k3.1</b>	<b>k3.2</b>	<b>k3.3</b>	<b>k3.4</b>	<b>k3.5</b>	<b>k3.6</b>	<b>k3.7</b>	<b>k3.8</b>	<b>k3.9</b>	<b>k3.10</b>	<b>k3.11</b>
<b>k1.1</b>	0,242	0,255	0,309	0,211	0,298	0,402	0,314	0,227	0,278	0,263	0,241
<b>k1.2</b>	0,305	0,498	0,396	0,315	<b>0,532</b>	0,372	0,460	<b>0,643</b>	0,474	0,316	0,362
<b>k1.3</b>	0,269	0,392	<b>0,529</b>	0,386	0,411	<b>0,631</b>	0,328	0,286	0,384	0,358	0,404
<b>k1.4</b>	0,392	<b>0,625</b>	0,349	0,406	0,443	0,344	0,491	0,394	<b>0,664</b>	0,363	0,393
<b>k1.5</b>	0,220	0,384	0,229	0,260	0,373	0,330	0,312	<b>0,789</b>	0,401	0,292	0,313
<b>k1.6</b>	0,437	<b>0,555</b>	0,386	0,304	<b>0,680</b>	0,365	0,408	0,437	<b>0,552</b>	0,383	0,268
<b>k1.7</b>	<b>0,550</b>	0,484	0,395	0,401	0,433	0,420	<b>0,779</b>	0,324	0,459	<b>0,508</b>	0,430
<b>k1.8</b>	<b>0,551</b>	<b>0,602</b>	0,443	0,331	<b>0,703</b>	0,397	<b>0,518</b>	0,429	<b>0,616</b>	0,429	0,307
<b>k1.9</b>	0,350	0,404	0,453	0,232	0,364	<b>0,569</b>	0,304	0,290	0,398	0,318	0,233

## 12 PRIEDAS

	<b>k1.1</b>	<b>k1.2</b>	<b>k1.3</b>	<b>k1.4</b>	<b>k1.5</b>	<b>k1.6</b>	<b>k1.7</b>	<b>k1.8</b>	<b>k1.9</b>
<b>k4.1</b>	0,281	0,414	0,420	0,445	0,346	0,396	<b>0,809</b>	0,452	0,331
<b>k4.2</b>	<b>0,539</b>	0,311	0,399	0,317	0,301	0,306	0,309	0,341	0,369
<b>k4.3</b>	0,175	0,312	0,274	0,341	0,186	0,455	0,533	<b>0,535</b>	0,316
<b>k4.4</b>	0,223	0,342	0,328	0,336	0,383	0,282	<b>0,653</b>	0,341	0,313
<b>k4.5</b>	0,295	0,361	0,364	0,377	0,242	0,316	0,396	0,330	0,274
<b>k4.6</b>	0,342	0,457	0,386	<b>0,590</b>	0,420	0,454	<b>0,510</b>	<b>0,706</b>	0,347
<b>k4.7</b>	0,276	0,360	0,492	0,464	0,376	0,315	0,455	0,405	0,302
<b>k4.8</b>	0,276	0,326	0,314	0,380	0,268	0,416	0,437	0,461	0,351
<b>k4.9</b>	0,305	0,325	0,363	0,333	0,207	0,353	0,342	0,401	0,422
<b>k4.10</b>	<b>0,647</b>	0,383	0,454	0,341	0,289	0,330	0,369	0,371	0,394
<b>k4.11</b>	0,335	0,403	0,316	0,375	0,224	0,362	0,299	0,368	0,400
<b>k4.12</b>	0,340	0,364	0,383	0,372	0,290	0,250	0,301	0,359	0,373
<b>k4.13</b>	0,309	0,337	0,417	0,272	0,291	0,231	0,296	0,316	0,301
<b>k4.14</b>	0,293	0,319	0,393	0,339	0,316	0,392	<b>0,595</b>	0,456	0,311
<b>k4.15</b>	0,164	0,345	0,319	0,302	0,300	0,224	0,377	0,268	0,262
<b>k4.16</b>	0,202	0,308	0,326	0,335	0,242	0,399	0,527	0,492	0,274
<b>k4.17</b>	0,400	0,312	0,391	0,384	0,248	0,416	0,343	0,371	0,470
<b>k4.18</b>	0,300	0,329	0,499	0,256	0,338	0,239	0,317	0,315	0,312
<b>k4.19</b>	0,431	0,284	0,390	0,259	0,236	0,244	0,291	0,336	0,339



## 13 PRIEDAS

	<b>k3.1</b>	<b>k3.2</b>	<b>k3.3</b>	<b>k3.4</b>	<b>k3.5</b>	<b>k3.6</b>	<b>k3.7</b>	<b>k3.8</b>	<b>k3.9</b>	<b>k3.10</b>	<b>k3.11</b>
<b>k4.1</b>	<b>0,511</b>	0,484	0,401	0,427	0,407	0,373	<b>0,687</b>	0,305	0,452	0,486	0,429
<b>k4.2</b>	0,239	0,286	0,326	0,292	0,273	0,437	0,301	0,302	0,307	0,351	0,335
<b>k4.3</b>	<b>0,773</b>	<b>0,513</b>	0,473	0,311	0,414	0,310	0,473	0,265	0,461	0,437	0,320
<b>k4.4</b>	0,385	0,325	0,232	0,389	0,323	0,357	<b>0,560</b>	0,310	0,309	0,373	0,409
<b>k4.5</b>	0,478	0,321	0,272	<b>0,700</b>	0,321	0,322	0,368	0,257	0,304	0,491	<b>0,519</b>
<b>k4.6</b>	0,458	<b>0,536</b>	0,344	0,406	<b>0,565</b>	0,400	<b>0,505</b>	0,441	<b>0,531</b>	0,395	0,402
<b>k4.7</b>	0,342	0,384	0,324	<b>0,772</b>	0,375	0,360	0,439	0,364	0,364	<b>0,615</b>	<b>0,714</b>
<b>k4.8</b>	<b>0,602</b>	0,453	0,475	0,414	0,347	0,383	0,415	0,289	0,445	0,457	0,319
<b>k4.9</b>	0,431	0,451	<b>0,657</b>	0,238	0,313	0,411	0,349	0,252	0,436	0,335	0,276
<b>k4.10</b>	0,283	0,375	0,427	0,294	0,364	0,426	0,395	0,323	0,397	0,361	0,307
<b>k4.11</b>	0,353	0,429	0,481	0,323	0,323	0,386	0,394	0,329	0,426	0,390	0,315
<b>k4.12</b>	0,331	0,385	0,412	0,338	0,248	0,412	0,344	0,338	0,358	0,366	0,385
<b>k4.13</b>	0,260	0,344	0,350	0,398	0,223	0,387	0,276	0,300	0,306	0,408	0,440
<b>k4.14</b>	<b>0,550</b>	0,473	0,358	0,474	0,413	0,390	0,436	0,274	0,438	<b>0,703</b>	<b>0,637</b>
<b>k4.15</b>	0,165	0,260	0,229	0,411	0,266	0,302	0,389	0,277	0,266	0,332	0,422
<b>k4.16</b>	<b>0,669</b>	0,445	0,379	0,358	0,415	0,341	0,448	0,237	0,397	0,420	0,418
<b>k4.17</b>	0,330	0,408	0,359	0,268	0,382	0,454	0,324	0,272	0,437	0,324	0,217
<b>k4.18</b>	0,250	0,323	0,325	0,397	0,311	0,386	0,293	0,306	0,250	0,320	0,438
<b>k4.19</b>	0,242	0,255	0,309	0,211	0,298	0,402	0,314	0,227	0,278	0,263	0,241

Teiginio kodas	Teiginiai
k1.1	AB LESTO pasižymi išskirtinėmis ir ilgalaikėmis charakteristikomis.
k1.2	AB LESTO puoselėjama organizacinė kultūra.
k1.3	AB LESTO darbuotojai pritaria organizacijos normoms, taisyklėms.
k1.4	AB LESTO organizacinis identitetas perteikiamas įvairiose srityse.
k1.5	AB LESTO aplinkinių požiūris yra labai svarbus.
k1.6	AB LESTO organizacinis identitetas yra siektinas pavyzdys kitoms suinteresuotoms šalims.
k1.7	AB LESTO darbuotojai jaučiasi pilnaverčiais darbo grupės nariais (socialinis identitetas).
k1.8	AB LESTO darbuotojai pasitiki vieni kitais.
k1.9	AB LESTO yra pokyčių nebijanti organizacija.
k2.0	Pasirinkite tą apibūdinimą, kuris atitiktų Jūsų ryšį su šia organizacija ir jį apibraukite pažymėdami tinkamą.
k3.1	Pastebimas stiprus ryšys tarp AB LESTO darbuotojų ir organizacijos.
k3.2	AB LESTO darbuotojai tapatina save su bendrove.
k3.3	Darbas AB LESTO patenkina mano lūkesčius (sėkmė / visuotinė gerovė)
k3.4	Man būtų sunku palikti šią organizaciją (priklausomybė).
k3.5	AB LESTO darbuotojai atkakliai siekia bendrų tikslų.
k3.6	Jaučiuosi prisidedantis prie AB LESTO rezultatų (prasmės jausmas).
k3.7	Dalyvauju AB LESTO vykdomuose socialiniuose projektuose (altruizmas).
k3.8	Užsiimu savanoriška veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo (pilietiškas elgesys darbe).
k3.9	Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO (lojalumas).
k3.10	Mano darbas motyvuoja mane padaryti daugiau nei iš manęs tikimasi.
k3.11	Esu draugiškas ir atviras bendradarbiams (nesavanaudiškumas).
k4.1	Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu.
k4.2	Galю aiškiai nusakyti savo atliekamų pareigų funkciją (darbo rolę).
k4.3	Aš rūpiu AB LESTO (emocinis įsitraukimas).
k4.4	Visas jėgas, pastangas ir energiją skiriu savo darbui (fizinis įsitraukimas).
k4.5	Aš entuziaistingai dirbu AB LESTO (energingumas).
k4.6	Ypatingas AB LESTO darbuotojų atsidavimas užtikrina gerus įmonės veiklos rezultatus.
k4.7	Visada įsigilinu į vykdomo darbo užduotis (vaidmenų organizacijoje pasiskirstymas).
k4.8	AB LESTO deklaruojamos vertybės atitinka mano asmenines vertybes.
k4.9	AB LESTO veiklos procesai yra teisingi.
k4.10	Už atliekamą darbą gaunu teisingą atlygį.
k4.11	Nauduojuosi galimybe kilti karjeros laiptais.
k4.12	Sugebu suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu.
k4.13	AB LESTO darbuotojai operatyviai dalinasi darbu reikalinga informacija.
k4.14	AB LESTO priimami naudingi sprendimai (valdymas).
k4.15	AB LESTO darbo aplinka pasižymi bendradarbiavimu.
k4.16	Man patinka, kai klientai gerai atsiliepią apie AB LESTO.
k4.17	Dirbu, atsizvelgdamas į vadovų poreikius, rekomendacijas (reikalavimų iš darbuotojų aiškumas).
k4.18	Vadovai skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą (grįžtamasis ryšys).
k4.19	Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje (darbuotojo noras dirbti organizacijos naudai).
k5.0. pareigos	Užimamos pareigos
k6.0. amžius	Amžius
k7.0. regionas	Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?
k8.0. išsilavinimas	Išsilavinimas
k9.0. regionas	Kuriame regione dirbate?

## 15 PRIEDAS

		OI	k3.1	k3.2	k3.3	k3.4	k3.5	k3.6	k3.7	k3.8	k3.9
Pearson Correlatio n	OI	1.000	.539	.687	.577	.495	.709	.653	.640	.647	.684
	k3.1	.539	1.000	.504	.468	.310	.437	.347	.470	.246	.471
	k3.2	.687	.504	1.000	.463	.322	.492	.398	.508	.482	.868
	k3.3	.577	.468	.463	1.000	.316	.405	.553	.327	.302	.432
	k3.4	.495	.310	.322	.316	1.000	.326	.334	.380	.321	.318
	k3.5	.709	.437	.492	.405	.326	1.000	.380	.459	.432	.484
	k3.6	.653	.347	.398	.553	.334	.380	1.000	.348	.361	.396
	k3.7	.640	.470	.508	.327	.380	.459	.348	1.000	.419	.503
	k3.8	.647	.246	.482	.302	.321	.432	.361	.419	1.000	.455
	k3.9	.684	.471	.868	.432	.318	.484	.396	.503	.455	1.000
	k3.10	.540	.463	.434	.390	.609	.366	.375	.458	.359	.436
	k3.11	.503	.288	.406	.288	.618	.302	.384	.362	.332	.297
	k4.1	.638	.501	.471	.398	.455	.414	.359	.675	.329	.445
	k4.2	.557	.239	.316	.363	.289	.304	.499	.324	.345	.339
	k4.3	.519	.763	.506	.488	.330	.418	.330	.422	.287	.447
	k4.4	.554	.361	.340	.262	.380	.351	.369	.555	.334	.325
	k4.5	.506	.484	.339	.296	.689	.340	.348	.342	.280	.308
	k4.6	.698	.451	.539	.368	.402	.581	.418	.495	.442	.534
	k4.7	.576	.325	.387	.342	.758	.361	.401	.422	.416	.334
	k4.8	.536	.627	.460	.495	.400	.378	.398	.388	.294	.452
	k4.9	.510	.458	.442	.662	.255	.343	.438	.338	.277	.424
	k4.10	.570	.262	.346	.401	.307	.353	.445	.391	.324	.382
	k4.11	.501	.358	.416	.456	.338	.341	.400	.440	.369	.416
	k4.12	.506	.331	.371	.433	.355	.272	.414	.325	.364	.324
	k4.13	.482	.259	.361	.379	.453	.252	.409	.270	.329	.292
	k4.14	.571	.568	.483	.400	.472	.442	.424	.397	.306	.453
	k4.15	.452	.164	.271	.245	.409	.297	.332	.393	.284	.286
	k4.16	.516	.638	.442	.377	.382	.420	.341	.424	.244	.388
	k4.17	.564	.349	.421	.389	.301	.410	.475	.362	.305	.436
	k4.18	.480	.235	.337	.359	.432	.322	.379	.283	.354	.226
	k4.19	.539	.224	.248	.288	.226	.299	.428	.339	.234	.273

		k3.10	k3.11	k4.1	k4.2	k4.3	k4.4	k4.5	k4.6	k4.7	k4.8	k4.9
Pearson Correlation	Ol	.540	.503	.638	.557	.519	.554	.506	.698	.576	.536	.510
	k3.1	.463	.288	.501	.239	.763	.361	.484	.451	.325	.627	.458
	k3.2	.434	.406	.471	.316	.506	.340	.339	.539	.387	.460	.442
	k3.3	.390	.288	.398	.363	.488	.262	.296	.368	.342	.495	.662
	k3.4	.609	.618	.455	.289	.330	.380	.689	.402	.758	.400	.255
	k3.5	.366	.302	.414	.304	.418	.351	.340	.581	.361	.378	.343
	k3.6	.375	.384	.359	.499	.330	.369	.348	.418	.401	.398	.438
	k3.7	.458	.362	.675	.324	.422	.555	.342	.495	.422	.388	.338
	k3.8	.359	.332	.329	.345	.287	.334	.280	.442	.416	.294	.277
	k3.9	.436	.297	.445	.339	.447	.325	.308	.534	.334	.452	.424
	k3.10	1.000	.605	.474	.355	.425	.376	.491	.393	.592	.461	.348
	k3.11	.605	1.000	.408	.349	.304	.424	.521	.407	.722	.288	.256
	k4.1	.474	.408	1.000	.333	.512	.692	.440	.507	.491	.460	.372
	k4.2	.355	.349	.333	1.000	.239	.346	.297	.382	.344	.323	.351
	k4.3	.425	.304	.512	.239	1.000	.344	.471	.440	.344	.590	.461
	k4.4	.376	.424	.692	.346	.344	1.000	.381	.487	.430	.288	.216
	k4.5	.491	.521	.440	.297	.471	.381	1.000	.419	.605	.605	.341
	k4.6	.393	.407	.507	.382	.440	.487	.419	1.000	.490	.443	.316
	k4.7	.592	.722	.491	.344	.344	.430	.605	.490	1.000	.361	.295
	k4.8	.461	.288	.460	.323	.590	.288	.605	.443	.361	1.000	.521
k4.9	.348	.256	.372	.351	.461	.216	.341	.316	.295	.521	1.000	
k4.10	.384	.305	.353	.628	.212	.294	.301	.324	.305	.310	.359	
k4.11	.389	.282	.328	.353	.345	.272	.340	.319	.312	.389	.541	
k4.12	.366	.374	.320	.367	.304	.277	.368	.352	.370	.333	.430	
k4.13	.426	.456	.318	.370	.280	.253	.341	.313	.477	.243	.356	
k4.14	.687	.601	.537	.389	.504	.468	.531	.486	.526	.486	.374	
k4.15	.321	.415	.476	.268	.149	.531	.280	.397	.463	.227	.153	
k4.16	.418	.406	.487	.239	.636	.381	.428	.428	.381	.466	.413	
k4.17	.341	.219	.364	.657	.306	.285	.264	.417	.269	.325	.328	
k4.18	.318	.450	.322	.294	.282	.274	.324	.323	.505	.188	.313	
k4.19	.285	.280	.291	.540	.163	.280	.299	.373	.291	.267	.286	

		k4.10	k4.11	k4.12	k4.13	k4.14	k4.15	k4.16	k4.17	k4.18	k4.19
Pearson Correlation	OI	.570	.501	.506	.482	.571	.452	.516	.564	.480	.539
	k3.1	.262	.358	.331	.259	.568	.164	.638	.349	.235	.224
	k3.2	.346	.416	.371	.361	.483	.271	.442	.421	.337	.248
	k3.3	.401	.456	.433	.379	.400	.245	.377	.389	.359	.288
	k3.4	.307	.338	.355	.453	.472	.409	.382	.301	.432	.226
	k3.5	.353	.341	.272	.252	.442	.297	.420	.410	.322	.299
	k3.6	.445	.400	.414	.409	.424	.332	.341	.475	.379	.428
	k3.7	.391	.440	.325	.270	.397	.393	.424	.362	.283	.339
	k3.8	.324	.369	.364	.329	.306	.284	.244	.305	.354	.234
	k3.9	.382	.416	.324	.292	.453	.286	.388	.436	.226	.273
	k3.10	.384	.389	.366	.426	.687	.321	.418	.341	.318	.285
	k3.11	.305	.282	.374	.456	.601	.415	.406	.219	.450	.280
	k4.1	.353	.328	.320	.318	.537	.476	.487	.364	.322	.291
	k4.2	.628	.353	.367	.370	.389	.268	.239	.657	.294	.540
	k4.3	.212	.345	.304	.280	.504	.149	.636	.306	.282	.163
	k4.4	.294	.272	.277	.253	.468	.531	.381	.285	.274	.280
	k4.5	.301	.340	.368	.341	.531	.280	.428	.264	.324	.299
	k4.6	.324	.319	.352	.313	.486	.397	.428	.417	.323	.373
	k4.7	.305	.312	.370	.477	.526	.463	.381	.269	.505	.291
	k4.8	.310	.389	.333	.243	.486	.227	.466	.325	.188	.267
	k4.9	.359	.541	.430	.356	.374	.153	.413	.328	.313	.286
	k4.10	1.000	.429	.397	.374	.369	.255	.195	.502	.318	.645
	k4.11	.429	1.000	.595	.392	.278	.273	.265	.402	.334	.301
	k4.12	.397	.595	1.000	.660	.324	.272	.322	.404	.553	.314
	k4.13	.374	.392	.660	1.000	.369	.276	.356	.311	.742	.304
	k4.14	.369	.278	.324	.369	1.000	.332	.475	.386	.297	.330
	k4.15	.255	.273	.272	.276	.332	1.000	.231	.269	.225	.206
	k4.16	.195	.265	.322	.356	.475	.231	1.000	.234	.315	.178
	k4.17	.502	.402	.404	.311	.386	.269	.234	1.000	.272	.375
	k4.18	.318	.334	.553	.742	.297	.225	.315	.272	1.000	.269
	k4.19	.645	.301	.314	.304	.330	.206	.178	.375	.269	1.000

Coefficients <sup>a</sup>	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.117	.095		1.230	.220		
k3.1	.016	.021	.025	.745	.457	.289	3.464
k3.2	.023	.027	.036	.868	.386	.187	5.361
k3.3	.033	.017	.056	1.955	.051	.403	2.483
k3.4	-.018	.027	-.023	-.670	.503	.273	3.666
k3.5	.154	.017	.227	9.017	.000	.512	1.955
k3.6	.092	.016	.150	5.887	.000	.503	1.989
k3.7	.022	.016	.040	1.386	.167	.396	2.528
k3.8	.133	.016	.198	8.474	.000	.594	1.682
k3.9	.096	.027	.145	3.632	.000	.203	4.925
k3.10	-.001	.023	-.001	-.028	.977	.352	2.843
k3.11	.018	.025	.023	.721	.471	.322	3.108
k4.1	.078	.022	.115	3.562	.000	.312	3.204
k4.2	.015	.021	.022	.742	.459	.366	2.734
k4.3	-.011	.019	-.020	-.620	.536	.328	3.049
k4.4	.025	.021	.035	1.213	.226	.401	2.493
k4.5	.034	.023	.047	1.475	.141	.326	3.072
k4.6	.046	.018	.068	2.501	.013	.435	2.297
k4.7	.033	.027	.043	1.240	.216	.266	3.760
k4.8	.003	.019	.004	.153	.879	.382	2.617
k4.9	.007	.017	.010	.378	.705	.424	2.358
k4.10	.020	.021	.027	.939	.348	.402	2.486
k4.11	-.023	.017	-.036	-1.360	.175	.453	2.208
k4.12	.016	.019	.024	.836	.404	.389	2.568
k4.13	.014	.022	.021	.637	.525	.314	3.187
k4.14	-.041	.023	-.056	-1.789	.075	.327	3.060
k4.15	.010	.017	.013	.559	.576	.567	1.765
k4.16	.025	.019	.035	1.287	.199	.444	2.252
k4.17	.024	.017	.039	1.410	.159	.416	2.405
k4.18	.012	.020	.017	.567	.571	.363	2.758
k4.19	.112	.021	.138	5.386	.000	.496	2.015

a. Dependent Variable: OI

## Correlations

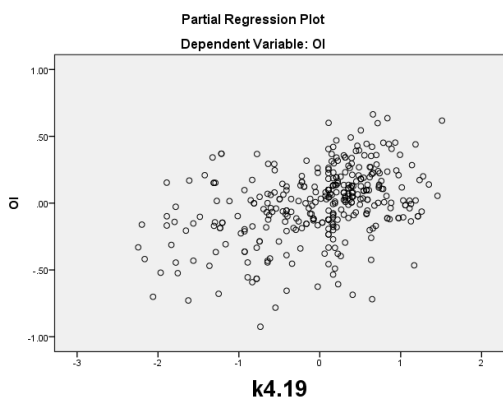
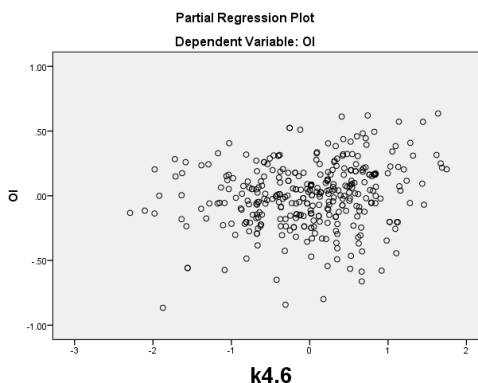
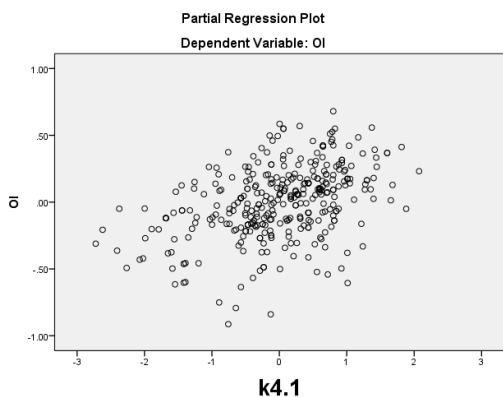
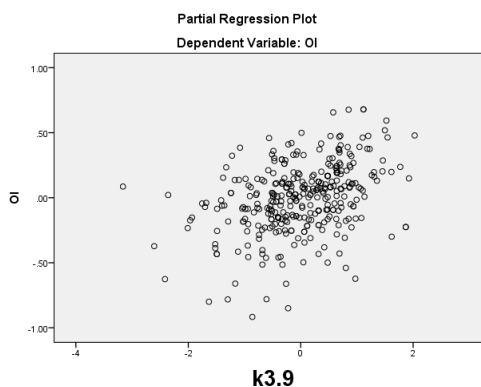
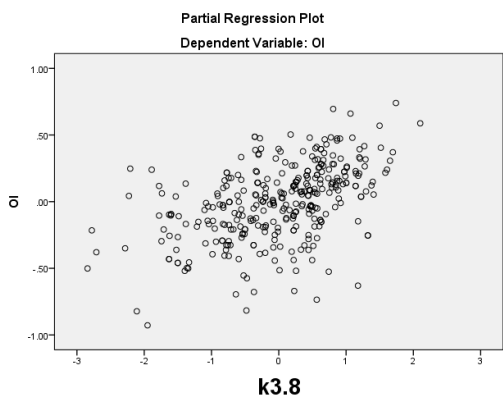
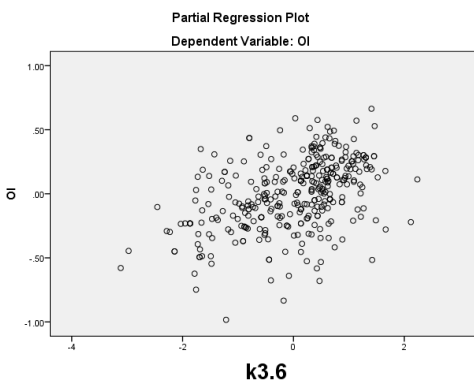
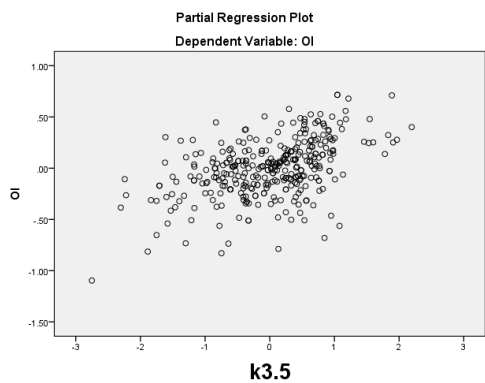
	OI	k3.5	k3.6	k3.8	k3.9	k4.1	k4.6	k4.19
OI	1.000	.709	.653	.647	.684	.638	.698	.539
k3.5	.709	1.000	.380	.432	.484	.414	.581	.299
k3.6	.653	.380	1.000	.361	.396	.359	.418	.428
k3.8	.647	.432	.361	1.000	.455	.329	.442	.234
k3.9	.684	.484	.396	.455	1.000	.445	.534	.273
k4.1	.638	.414	.359	.329	.445	1.000	.507	.291
k4.6	.698	.581	.418	.442	.534	.507	1.000	.373
k4.19	.539	.299	.428	.234	.273	.291	.373	1.000

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.325	.080		4.087	.000		
k3.5	.167	.017	.246	10.080	.000	.586	1.705
k3.6	.133	.014	.216	9.519	.000	.679	1.473
k3.8	.153	.015	.227	10.156	.000	.698	1.432
k3.9	.124	.016	.186	7.692	.000	.598	1.672
k4.1	.136	.015	.201	8.816	.000	.676	1.479
k4.6	.066	.018	.098	3.710	.000	.502	1.993
k4.19	.141	.017	.174	8.120	.000	.766	1.306

a. Dependent Variable: OI





### Tiesinė regresinė analizė

Tiesinė regresinė analizė atliekama siekiant nustatyti AB LESTO organizacinio identiteto priklausomybę nuo organizacinio identiteto charakteristikų: darbuotojų identifikavimosi su organizacija ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Tiesinė regresinė analizė atliekama naudojant *SPSS* (angl. *Statistical Package for the Social Science*) programą. Siekiant supaprastinti modeliavimo procesą, organizacinio identiteto, darbuotojų identifikavimosi ir darbuotojų įsitraukimo teiginiai perkoduojami taip, kad atitiktų klausimyno bloko ir klausymo skaičių (žr. 14riedą), pvz.: k1.1 – „AB LESTO pasižymi centrinėmis, išskirtinėmis ir ilgalaikėmis charakteristikomis“, k1.2 – „AB LESTO puoselėjama organizacinė kultūra“ ir t. t. Kintamieji matuojami 5 balų skale nuo 1 (visiškai nepritariu) iki 5 (visiškai pritariu).

Modeliuojamas AB LESTO organizacinio identiteto teiginių vidurkis (pavadinamas *OI*). Su komanda **Compute** sukuriamas naują kintamasis *OI*, kuris yra k1.1, k1.2, k1.3, k1.4, k1.5, k1.6, k1.7, k1.8, k1.9 kintamųjų vidurkis. Šis kintamasis atspindi AB LESTO darbuotojų suvokiamą organizacinį identitetą. Tikimasi, kad *OI* kintamasis gali priklausyti nuo likusiųjų darbuotojų tapatumo organizacijai formavimosi kriterijų kintamųjų, todėl nustatinėjama, ar duomenys neprieštarauja spėjamam modeliui, ar visi kintamieji modelyje reikalingi ir kurie iš jų svarbesni.

Sąlyginai modelis užrašomas taip:

$$OI = F(k3.1, k3.2, k3.3, k3.4, k3.5, k3.6, k3.7, k3.8, k3.9, k3.10, k3.11, k4.1, k4.2, k4.3, k4.4, k4.5, k4.6, k4.7, k4.8, k4.9, k4.10, k4.11, k4.12, k4.13, k4.14, k4.15, k4.16, k4.17, k4.18, k4.19) + \varepsilon$$

Tiesinės regresijos modelyje visi intervaliniai regresoriai turi koreliuoti su priklausomu kintamuoju *OI*, tačiau tarpusavyje regresoriai neturėtų stipriai koreliuoti. Koreliacijų lentelė (žr. 15 priedą) rodo, kad beveik visi regresoriai su kintamuoju *OI* koreliuoja reikšmingai, o koreliacijos vidutinio ar aukštesnio stiprumo (išskyrus 3.4, 4.13, 4.15, 4.18). Taip pat pastebima, kad visos koreliacijos teigiamos. Koreliacijų ženklai nurodo, kokios turi būti priklausomybės regresijos modelyje. Todėl tiriamu atveju, visi regresijos modelio koeficientai turi būti teigiami. Pastebima ir tikimybė atsirasti multikolinearumo problemai, kadangi regresoriai tarpusavyje koreliuoja.

Apskaičiuojami imties Pirsono koreliacijos ir apibrėžtumo koeficientai (žr. 14 lent.). Imties Pirsono koreliacijos koeficientas  $R=0,947$ . Stebimas stiprus organizacinio identiteto tiesinis ryšys su identifikavimosi ir įsitraukimo teiginiais. Modelio apibrėžtumo koeficientas  $R^2$  lygus 0,896 (žr. 14 lent.). Kadangi  $R^2 \geq 0,25$ , tai modelis pakankamai tikslus ir kaip netinkamo prognozėms atmesti bent jau kol kas negalima. Galime sakyti, kad tiesinės regresijos modelis paaiškina 89,6% organizacinio identiteto (*OI*) reikšmių sklaidos apie organizacinio identiteto (*OI*) vidurkį, o likusi dalis yra tiesinė regresijos modeliu nepaaiškinama sklaidos dalis. Koreguotasis  $R^2$  šiam modeliui neaktualus, nes respondentų yra dešimtis kartų daugiau, nei regresorių.

**14 lentelė. Regresijos modelio rodiklių suvestinė**

Daugialypės koreliacijos koeficientas (R)	Daugialypės regresijos apibrėžtumo koeficientas (R <sup>2</sup> )	Koreguotas daugialypės regresijos apibrėžtumo koeficientas (Adjusted R <sup>2</sup> )	Standartinė regresijos paklaida (Std. Error of the Estimate)
0,947	0,896	0,887	0,23429

Patikriname hipotezę apie regresijos tiesiškumą.

*Hipotezė H<sub>0</sub>:  $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_{20} = 0$ ,*

*Hipotezė H<sub>a</sub>: bent vienas  $\beta_j \neq 0, j=1, 2, \dots, 20$ .*

Hipotezė tikrinama naudojant Fišerio F kriterijų su dešinine sritimi. Hipotezės tikrinimo rezultatai pateikti 15 lent. *H<sub>0</sub>* atmesta ( $p = 0 < 0,05$ ) ir primama *H<sub>a</sub>*, t. y. regresija yra tiesinė, bent vienas koeficientas nelygus nuliui ir regresijos modelis bent jau iš dalies prognozėms tinka.

**15 lentelė. Dispersinės analizės lentelė**

	Nuokrypių kvadratų suma (Sum of Squares)	Laisvės laipsnių skaičius (df)	Nuokrypių kvadratų vidurkis (Mean Square)	Stebėta Fišerio statistikos reikšmė (F)	Reikšmingumo lygmuo (Sig.)
Regresija (Regression)	151,279	30	5,043	91,869	0
Atsitiktiniai faktoriai (Residual)	17,510	319	0,055		
Iš viso (Total)	168,789	349			

Regresijos lygties koeficientų ir multikolinearumo statistikos lentelėje (žr. 16 priedą) pateikiama pagrindinė informacija apie modelio regresorių koeficientus. Visų pirmą patikrinamas kiekvieno koeficiento statistinis reikšmingumas.

*Hipotezė H<sub>0</sub>:  $\beta_j = 0, j = 0, 1, 2, \dots, 20$ ,*

*Hipotezė H<sub>a</sub>:  $\beta_j \neq 0, j = 0, 1, 2, \dots, 20$ .*

Regresijos lygties koeficientų reikšmingumas tikrinamas pagal Stjudento kriterijaus *p* reikšmę. Jeigu  $p < 0,05$ , tai atitinkamas lygties koeficientas statistiškai reikšmingas. Iš lentelės matyti, kad modelį reikia tobulinti, kadangi jame yra daug statistiškai nereikšmingų kriterijų. Atmetamos tik septynios nulinės hipotezės ir išrenkami šie statistiškai reikšmingi kriterijai: k3.5, k3.6, k3.8, k3.9, k4.1, k4.6, k4.19.

Sąlyginai pataisytas modelis užrašomas taip:

$$OI = f(k3.5, k3.6, k3.8, k3.9, k4.1, k4.6, k4.19) + \varepsilon$$

Koreliacijų lentelė (žr. 17 priedą) rodo, kad visi regresoriai su kintamuoju OI koreliuoja reikšmingai, o koreliacijos vidutinio ar aukštesnio stiprumo. Pastebima, kad visos koreliacijos teigiamos.

Apskaičiuojamai pataisyto regresinio modelio imties Pirsono koreliacijos ir apibrėžtumo koeficientai (žr. 16 lent.). Imties Pirsono koreliacijos koeficientas  $R=0,938$ , ne daug pasikeitęs nuo

pirminio modelio Pirsono koreliacijos koeficiento. Stebimas stiprus organizacinio identiteto tiesinis ryšys su identifikavimos ir įsitraukimo teiginiais. Modelio apibrėžtumo koeficientas  $R^2$  lygus 0,880 (žr. 16 lent.). Kadangi  $R^2 \geq 0,25$ , tai modelis pakankamai tikslus ir kaip netinkamo prognozėms atmeti negaliu. Galime sakyti, kad 88% OI sklaidos apie vidurkį galime paaiškinti OI tiesine regresija nepriklausomų kintamųjų atžvilgiu, o likusi dalis yra nepaaiškinama sklaidos dalis. Koreguotasis  $R^2$  pataisytam modeliui taip pat neaktualus, nes respondentų yra dešimtis kartų daugiau, nei regresorių.

**16 lentelė. Regresijos modelio rodiklių suvestinė**

Daugialypės koreliacijos koeficientas (R)	Daugialypės regresijos apibrėžtumo koeficientas ( $R^2$ )	Koreguotas daugialypės regresijos apibrėžtumo koeficientas (Adjusted $R^2$ )	Standartinė regresijos paklaida (Std. Error of the Estimate)
0,938	0,880	0,878	0,24314

Tikrinama hipotezė apie regresijos tiesiškumą:

*Hipotezė  $H_0$ :  $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = 0$ ,*

*Hipotezė  $H_a$ : bent vienas  $\beta_j \neq 0, j = 1, 2, \dots, 7$ .*

Hipotezė tikrinama naudojant Fišerio F kriterijų su dešinine kritine sritimi. Hipotezės tikrinimo rezultatai pateikti 17 lentelėje.  $H_0$  atmesta ( $p = 0 < 0,05$ ) ir priimama  $H_a$  – regresija yra tiesinė, bent vienas koeficientas nelygus nuliui ir regresijos modelis bent jau iš dalies prognozėms tinka.

**17 lentelė. Dispersinės analizės lentelė**

Modelis	Nuokrypių kvadratų suma (Sum of Squares)	Laisvės laipsnių skaičius (df)	Nuokrypių kvadratų vidurkis (Mean Square)	Stebėta Fišerio statistikos reikšmė (F)	Reikšmingumo lygmuo (Sig.)
Regresija (Regression)	148,571	7	21,224	359,027	0
Atsitiktiniai faktoriai (Residual)	20,218	342	0,059		
Iš viso	168,789	349			

Toliau randame regresijos lygties koeficientų taškinis įverčius, tikrinamos hipotezės apie koeficientų lygybę nuliui ir tikrinamas regresorių multikolinearumas (žr. 18 lent.).

**18 lentelė. Regresijos lygties koeficientai ir multikolinearumo statistikos**

Koeficientai	Regresijos lygties koeficientai (Unstandardized Coefficients)		Standartizuotieji koeficientai (Standardized Coefficients)	Stebima Stjudento statistikos reikšmė (t)	Reikšmingumo lygmuo, p- reikšmė (Sig.)	Collinearity Statistics	
	Koeficientų taškiniai įverčiai (B)	Koeficientų standartinės paklaidos (Std. Error)	Beta			Tolerancija (Tolerance)	Dispersijos mažėjimo daugiklis (VIF)
Konstanta	0,325	0,080		4,087	0		
k3.5	0,167	0,017	0,246	10,080	0	0,586	1,705
k3.6	0,133	0,014	0,216	9,519	0	0,679	1,473
k3.8	0,153	0,015	0,227	10,156	0	0,698	1,432
k3.9	0,124	0,016	0,186	7,692	0	0,598	1,672
k4.1	0,136	0,015	0,201	8,816	0	0,676	1,479
k4.6	0,066	0,018	0,098	3,710	0	0,502	1,993
k4.19	0,141	0,017	0,174	8,120	0	0,766	1,306

Visų pirmą patikrinama ar koeficientai yra statistiškai reikšmingi. Gauta, kad visi aštuoni koeficientai yra statistiškai reikšmingi, atmetamos visos aštuonios nulinės hipotezės apie koeficientų lygybę nuliui:

*Hipotezė  $H_0: \beta_0 = 0$ , Hipotezė  $H_a: \beta_0 \neq 0$ , ( $p = 0 < 0,05$ ),*

*Hipotezė  $H_0: \beta_1 = 0$ , Hipotezė  $H_a: \beta_1 \neq 0$ , ( $p = 0 < 0,05$ ),*

*Hipotezė  $H_0: \beta_2 = 0$ , Hipotezė  $H_a: \beta_2 \neq 0$ , ( $p = 0 < 0,05$ ),*

*Hipotezė  $H_0: \beta_3 = 0$ , Hipotezė  $H_a: \beta_3 \neq 0$ , ( $p = 0 < 0,05$ ),*

*Hipotezė  $H_0: \beta_4 = 0$ , Hipotezė  $H_a: \beta_4 \neq 0$ , ( $p = 0 < 0,05$ ),*

*Hipotezė  $H_0: \beta_5 = 0$ , Hipotezė  $H_a: \beta_5 \neq 0$ , ( $p = 0 < 0,05$ ),*

*Hipotezė  $H_0: \beta_6 = 0$ , Hipotezė  $H_a: \beta_6 \neq 0$ , ( $p = 0 < 0,05$ ),*

*Hipotezė  $H_0: \beta_7 = 0$ , Hipotezė  $H_a: \beta_7 \neq 0$ , ( $p = 0 < 0,05$ ).*

Visų koeficientų taškinių įverčių ženklai teigiami, kaip ir turi būti, atsižvelgiant pagal koreliacijas.

Taigi gautas matematinis regresijos modelis, kuris gali būti naudojamas prognozėms, užrašomas taip:

$$OI = 0,325 + 0,167 * k3.5 + 0,133 * k3.6 + 0,153 * k3.8 + 0,124 * k3.9 + 0,136 * k4.1 + 0,066 * k4.6 + 0,141 * k4.19.$$

Standartizuotų kriterijų reikšmės parodo, kuris kintamasis yra svarbesnis modeliui. Kuo standartizuoto kriterijaus reikšmė didesnė, tuo atitinkamas kriterijus svarbesnis. Pagal svarbą, kriterijai išsidėsto taip:

1. k3.5 – „AB LESTO darbuotojai atkakliai siekia benrų tislų“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,246);
2. k3.8 – „Užsiimu savanoriška veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo (pilietiškąs elgesys)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,227);
3. k3.6 – „Jaučiuosi prisidėdantis prie AB LESTO rezultatų (prasmės jausmas)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,216);
4. k4.1 – „Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,201);
5. k3.9 – „Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO (lojalumas)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,186);
6. k4.19 – „Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje (darbuotojų noras dirbti organizacijos naudai)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,174);
7. k4.6 – „Ypatingas AB LESTO darbuotojų atsidavimas užtikrina gerus įmonės veiklos rezultatus“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,098).

Iš duomenų matyti, kad svarbiausi kriterijai yra k3.5 (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,246) ir k3.8 (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,227), o mažiausiai svarbus kriterijus k4.6 (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,098).

Visi septyni nepriklausomi kintamieji nėra multikolinearūs, nes dispersijos mažėjimo daugikliai  $VIF < 4$  (žr. 18 lent.).

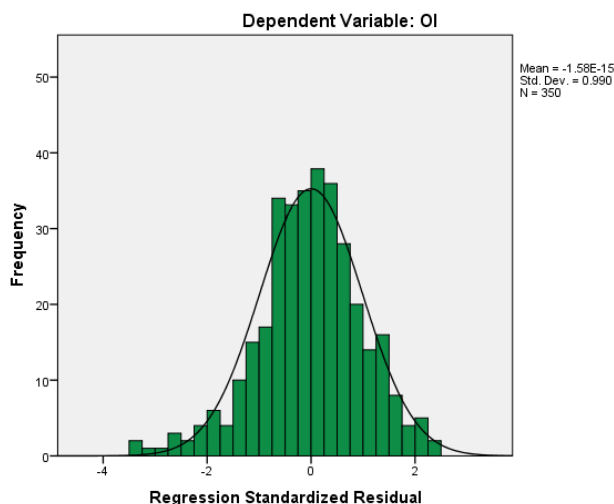
Išskirčių buvimą nustatome peržiūrėję Kuko matą ir DFB reikšmes kiekvienam respondentui (žr. 18 lent.).

**19 lentelė. Kuko mato ir DFB reikšmių maksimumai**

Kriterijus	Maksimumas
Cook's Distance	0,04236
DFBETA Intercept	0,01883
DFBETA k3.5	0,00849
DFBETA k3.6	0,00336
DFBETA k3.8	0,00491
DFBETA k3.9	0,00434
DFBETA k4.1	0,00258
DFBETA k4.6	0,00760
DFBETA k4.19	0,00448

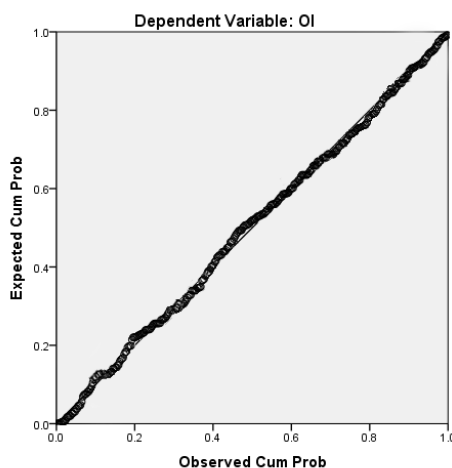
Sudarant pataisytą tiesinės regresijos modelį, buvo išsaugotos Kuko mato ir DFB reikšmės kiekvienam respondentui. Laikoma, kad jei Kuko mato ir DFB reikšmės neviršija 1, tai išskirčių nėra. Iš gautos maksimumų lentelės (žr. 19 lent.), matome, kad nei viena reikšmė neviršijo 1 – išskirčių nėra.

Nubraižome standartizuotų liekanų histogramą (žr. 8 pav.). Histogramos grafike nubraižyta ir normalumo kreivė, į kurią turėtų būti panaši histograma, jeigu liekamosios paklaidos būtų normalios. Vizualiai palyginę, galime teigti, kad standartizuotųjų liekanų skirstinys yra suderintas su standartinio normaliojo skirstinio kreive.



**8 pav. Standartizuotųjų liekanų histograma**

Nubraižome standartizuotųjų liekanų P-P grafiką (ištiesintų standartinio normaliojo skirstinio ir empirinio skirstinio funkcijų palyginimo grafiką) (žr. 9 pav.). Vizualiai palyginę, galime teigti, kad standartizuotųjų liekanų skirstinys yra suderintas su standartiniu normaliuoju skirstiniu.

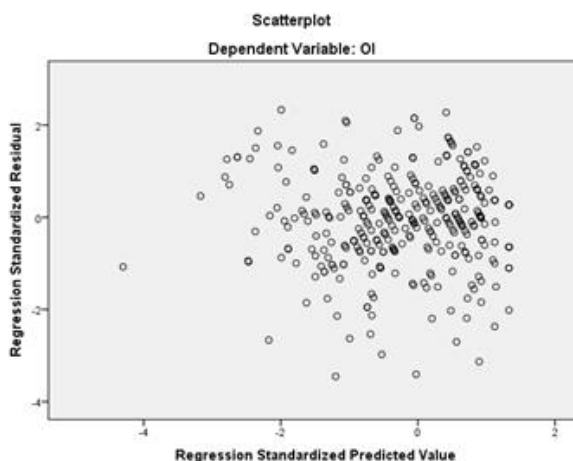


**9 pav. Standartizuotųjų liekanų P-P grafikas**

Abu grafikai rodo, kad standartizuotųjų paklaidų normalumo reikalavimas tenkinamas – standartizuotųjų liekanų skirstinys yra suderintas su standartiniu normaliuoju skirstiniu. Prielaidos tenkinamos, tiesinės regresijos modelis tinka analizuojamiems duomenims.

Ar duomenys heteroskadastiški sprendžiamo organizacinio identiteto ir standartizuotųjų liekanų reikšmių sklaidos diagrama (žr 10 pav.). Nors grafiko kraštuose mažiau taškų, tačiau neįžiūrimas joks

standartizuotųjų liekamųjų paklaidų žymus reguliarumas, o pats grafikas primena tolygio storio debesį. Priimama išvada, kad duomenys pakankamai homoskedastiški.



### 10 pav. Organizacinio identiteto ir standartizuotųjų liekanų reikšmių sklaidos diagrama

Kiekvieno kintamojo tinkamumas pateiktas 19 priede. Kintamasis tuo geriau tinka modeliui, kuo labiau grafike taškų išsibarstymas primena tiesę. Kadangi kintamieji tarpusavyje koreliavo, kintamųjų grafikai tik nežymiai primena tiesę. Dėl sunku nuspręsti kiek kiekvienas kintamasis yra tinkamas modeliui.

Taigi, sudarytas tiesinės regresijos modelis parodantis organizacinio identiteto priklausomybę nuo darbuotojų identifikavimosi ir įsitraukimo į darbą. Galutinis regresijos modelis užrašomas taip:  $OI = 0,325 + 0,167 * k3.5 + 0,133 * k3.6 + 0,153 * k3.8 + 0,124 * k3.9 + 0,136 * k4.1 + 0,66 * k4.6 + 0,141 * k4.19$ .

Modelio apibrėžtumo koeficientas  $R^2$  lygus 0,880. Galime sakyti, kad 88% OI sklaidos apie vidurkį galime paaiškinti OI tiesine regresija nepriklausomų kintamųjų atžvilgiu, o likusi dalis yra nepaaiškinama sklaidos dalis. Sudaryto tiesinės regresijos modelio tikslas yra išsiaiškinti, kokios organizacinio identiteto vertinimo sritys yra svarbiausios, kurie kriterijai labiausiai įtakoja organizacinį identitetą. Modelyje kintamieji pagal svarbumą išsidėsto atitinkamai: „AB LESTO darbuotojai atkakliai siekia benrų tislų“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,246); „Užsiimu savanoriška veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo (pilietiškas elgesys)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,227); „Jaučiuosi prisidedantis prie AB LESTO rezultatų (prasmės jausmas)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,216); „Didžiuojuosi būdamas AB LESTO nariu“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,201); „Aš noriu ir toliau dirbti AB LESTO (lojalumas)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,186); „Siekiu AB LESTO tikslų ir gerų rezultatų kiekvienoje veikloje (darbuotojų noras dirbti organizacijos naudai)“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,174); „Ypatingas AB LESTO darbuotojų atsidavimas užtikrina gerus įmonės veiklos rezultatus“ (standartizuota koeficiento  $\beta$  reikšmė 0,098). Tyriamam atvejui, AB LESTO organizacinis identitetas statistiškai reikšmingai įtakojamas keturių idetifikavimosi ir trijų įsitraukimo teiginių. Tačiau



nagrinėjant standartizuotas koeficiento  $\beta$  reikšmes, sudarytam regresiniui modeliui darbuotojų identifikavimosi su organizacija teiginiai yra svarbesni, nei įsitraukimo į darbą. Remiantis gautais duomenimis, galime teigti, kad AB LESTO organizacinis identitetas labiau priklauso nuo darbuotojų su organizacija identifikavimosi, nei darbuotojų įsitraukimo į darbą.