

Economics and management
Ekonomika ir vadyba

**ORGANIZACINIS ĮSIPAREIGOJIMAS AVIACIJOS SEKTORIAUS ĮMONĖSE:
VADOVAUJANČIŲ IR NEVADOVAUJANČIŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS**

Rokas DAUTARTAS *, Renata KORSAKIENĖ

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva

Gauta 2021 m. spalio 15 d.; priimta 2021 m. lapkričio 4 d.

Santrauka. Straipsnyje aptariami organizacinio įsipareigojimo aviacijos sektoriuje iššūkiai ir veiksniai, kurie veikia aviacijos sektoriaus darbuotojų kaitą organizacijose. Mokslininkų atlikti tyrimai parodė, jog didelę svarbą individo bei organizacijos santykiams turi organizacinis įsipareigojimas. Jei darbuotojo organizacinis įsipareigojimas yra aukštas, įrodyta, jog jo siekis pakeisti organizaciją bus žemas. Lietuvos aviacijos sektoriuje darbuotojų organizacinis įsipareigojimas nebuvo tirtas. Be to, tyrimuose nebuvo atsižvelgta ir į skirtingas aviacijos darbuotojų grupes bei skirtumus tarp jų suvokiamo organizacinio įsipareigojimo. Šio straipsnio tikslas – atskleisti suvokiamo organizacinio įsipareigojimo skirtumus tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų. Atlikus tyrimą, pastebėta, jog organizacinis įsipareigojimas tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų skiriasi. Remiantis tyrimo rezultatais, buvo pasiūlytas suvokiamo organizacinio įsipareigojimo skirtumų aviacijos sektoriaus organizacijoje mažinimo modelis. Remiantis šiuo modeliu, galima stebėti organizacinio įsipareigojimo lygmenį tarp skirtingų darbuotojų grupių.

Reikšminiai žodžiai: organizacinis įsipareigojimas, organizacinė kultūra, aviacijos sektorius, organizacinio įsipareigojimo skirtumai, darbuotojų grupės.

Įvadas

Vertybės yra svarbios kiekvieno individo bei organizacijos veikloje. Jos formuojamos visą gyvenimą ir joms gali daryti įtaką įvairūs išoriniai veiksniai: socialiniai santykiai, ekonominė situacija ir pan. Dažnai organizacijose galima pastebėti dirbančio individo bei organizacijos vertybių neatitikimą. Šis neatitikimas gali sukelti įvairių neigiamų padarinių ne tik individo, bet ir organizacijos veikloje. Individas gali jausti motyvacijos stoką, o tai lemia darbo efektyvumo mažėjimą. Menkai motyvuoti individai gali neigiamai veikti įmonės mikroklimatą, kuris gali sumažinti ir kitų darbuotojų motyvaciją ar neigiamai paveikti verslo rezultatus.

Plečiantis aviacijos rinkai ir žmonėms vis labiau pasitikint oro transportu prognozuojama, jog specialistų, dirbančių aviacijos sektoriuje, reikės vis daugiau. Tačiau mokslinėje literatūroje nėra plačiai nagrinėjami aviacijos sektoriaus darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai. Aviacijos specialistai dažnai keičia organizacijas, tikėdamiesi geresnių darbo sąlygų: geresnio atlyginimo, saugesnės darbo aplinkos ir palankesnio darbo klimato darbo vietoje (Nahar

et al., 2017). Tačiau patraukli ir sėkminga organizacija pasižymi lojaliais darbuotojais, kurie yra pasiryžę siekti bendrų organizacijos tikslų. Organizacijoje svarbu sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojui, siekiant jį išlaikyti. Vertybių atitikimas yra teigiamai susijęs su organizaciniu įsipareigojimu ir yra vienas iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizaciniam įsipareigojimui (Siddiqui & Bisaria, 2018; Berberoglu, 2018).

Organizacinį įsipareigojimą, ypač emocinį, veikia daug įvairių veiksnių. Vienas iš jų yra tinkama organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra yra vienas iš svarbiausių elementų, kuris palaiko organizacijos gyvybę (Pitrinaitė ir Korsakienė, 2017; Goh et al., 2020). Kiekvienos organizacijos kultūra yra specifinė ir unikali, todėl galima tikėtis, jog ne visiems darbuotojams ji bus priimtina ir jie išliks lojalūs. Pastaruoju metu tyrėjai nagrinėja organizacinės kultūros poveikį darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui, tačiau organizacinio įsipareigojimo problematikos, o ypač analizuojant vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų požiūrį Lietuvos aviacijos sektoriuje, stokojama.

*Autorius susirašinėti. El. paštas rokas.dautartas@stud.vilniustech.lt

Tyrimo problema – suvokiamo organizacinio išsipareigojimo skirtumai tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų aviacijos sektoriaus įmonėse.

Tyrimo objektas – aviacijos sektoriaus įmonių darbuotojų grupių suvokiamo organizacinio išsipareigojimo skirtumai.

Tyrimo tikslas – atskleisti suvokiamo organizacinio išsipareigojimo skirtumus tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų.

Tyrimo metodai – sisteminė analizė, lyginamoji analizė, respondentų apklausa, kiekybinė duomenų analizė.

Pirmoje straipsnio dalyje analizuojama organizacijos kultūros samprata ir jos reikšmė organizaciniam išsipareigojimui bei aptariama organizacinio išsipareigojimo problematika aviacijos sektoriuje. Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodika, taikoma siekiant nustatyti organizacinio išsipareigojimo skirtumus tarp skirtingų darbuotojų grupių Lietuvos aviacijos sektoriaus įmonėse. Duomenims rinkti naudojama aviacijos sektoriaus įmonių darbuotojų apklausa. Trečioje dalyje pristatomi tyrimo rezultatai, įvardijamos galimos problemos ir sprendimo būdai.

1. Organizacinės kultūros ir organizacinio išsipareigojimo sąsajos

Organizacinė kultūra pradėta nagrinėti tik praeito amžiaus aštuntajame dešimtmetyje. Mokslininkai pastebėjo organizacinės kultūros svarbą ir susiejo ją su organizacijos efektyvumu (Zohar & Hofmann, 2012). Nemažai mokslininkų nagrinėjo organizacinės kultūros svarbą ir jos ryšį su organizacijos efektyvumu, darbuotojo organizaciniu išsipareigojimu ir motyvacija (Marta et al., 2021; Nguyen et al., 2020). Organizacijos kultūra – tai įmonei bei jos darbuotojams būdinga elgsena, mąstysena, kuri yra susiformavusi darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka, pasižymi būdingomis tik tos organizacijos nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis (Tayeh et al., 2018; Qing et al., 2020). Organizacinės kultūros pagrindas yra vertybės. Šios vertybės integruoja darbuotojus į bendruomenę (Korsakienė & Gurina, 2012). Daug tyrimų rodo organizacinės kultūros stiprų teigiamą ryšį su organizaciniu išsipareigojimu (Azeem & Akhtar, 2014; Nikpour, 2017; Sholahudin et al., 2019). Organizacinis išsipareigojimas pastaruoju metu analizuojamas vykdant tyrimus įvairiuose sektoriuose, kadangi tai veikia įmonės veiklą, organizacinę kultūrą, darbuotojų savijautą, ketinimus palikti darbą (Siddiqui & Bisaria, 2018; Yanginlar & Karacan, 2018).

Organizacinį išsipareigojimą veikia ne tik organizacijos kultūra, bendros vertybės, bet organizacijos poreikiai ir lūkesčiai. Mokslininkai sutaria, jog aviacijos sektoriuje, vyraujant aukštam personalo organizaciniam išsipareigojimui, įmonės darbuotojų kaita būna maža (Satardien et al., 2019). Organizacinis išsipareigojimas mokslinėje literatūroje yra apibrėžiamas skirtingai, tačiau sutariama, jog jis yra svarbus veiksnys siekiant išsaugoti darbuotojų

Darbuotojų kaita ir organizacinio išsipareigojimo problematika tirta įvairiuose sektoriuose (Lamiani et al., 2016), tačiau akcentuojama organizacinio išsipareigojimo svarba darbuotojo kaitai. Remiantis atliktais tyrimais (Kiernan, 2018) atskleista, jog pilotų kaita organizacijose siekia apie 46 % ir organizacijai kainuoja apie 17 tūkst. JAV dolerių, tenkančių vienam pilotui. Kita vertus, moksliniuose tyrimuose plačiau nebuvo gilinamasi į darbuotojų kaitos problemą aviacijos sektoriuje.

Organizacinio išsipareigojimo svarba aviacijos sektoriuje yra nagrinėjama keliuose tyrimuose. Satardien et al. (2019) patvirtino organizacinio išsipareigojimo teoriją (Allen & Meyer, 1996). Tyrime nustatytas reikšmingas ryšys tarp suvokiamos organizacinės paramos, organizacinio išsipareigojimo bei ketinimo pakeisti darbą. Be to, pastebėta, kad organizacinis išsipareigojimas yra reikšmingas veiksnys siekiant nustatyti ketinimus pakeisti darbą (Satardien et al., 2019). Šis tyrimas parodė reikšmingą sąsają su Allen ir Meyer (1996) teorija aviacijos sektoriuje ir tik patvirtino organizacinio išsipareigojimo svarbą. Be to, įrodyta, jog aviacijos sektoriaus darbuotojų ketinimus palikti darbą neigiamai veikia organizacinis išsipareigojimas. Kitas tyrimas parodė organizacinio išsipareigojimo svarbą aviacijos sektoriaus organizacijoje. Patvirtinta, kad organizacinis išsipareigojimas ne tik tiesiogiai veikia organizacijos kultūrą, bet ir saugumą organizacijoje. Tyrimas buvo atliekamas Kinijoje apklausiant orlaivių pilotus. Viena iš tyrimo keltų hipotezių buvo siekta nustatyti ryšį tarp organizacinio išsipareigojimo ir saugumo elgsenos. Ši hipotezė buvo patvirtinta, kadangi atskleidė reikšmingą ir gana stiprų ryšį. Tai leido daryti išvadą, jog aviacijos sektoriaus organizacijos gali pasiekti aukštesnių rezultatų tada, jei skirs didesnę dėmesį organizaciniam išsipareigojimui (Li et al., 2021).

Allen ir Meyer (1996) organizacinio išsipareigojimo modelyje išskiriamos trys veiksmų grupės, veikiančios organizacinį išsipareigojimą: tęstinis, emocinis ir normatyvinis išsipareigojimas. Šie trys tipai skirtingai veikia darbuotojo organizacinį išsipareigojimą įmonei (Savanavičienė & Stankevičiūtė, 2014):

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

Apibendrinant galima teigti, kad norėdamos veiksmingai valdyti darbuotojus organizacijos turi suprasti organizacinio išsipareigojimo problematiką, susijusias išlaidas ir veiksmus, kurie gali turėti įtakos darbuotojų kaitai. Lietuvoje tokių tyrimų aviacijos sektoriuje dar nebuvo atlikta. Todėl kitame skyriuje, siekiant patvirtinti, jog organizacinis išsipareigojimas tarp skirtingų darbuotojų grupių skiriasi, bus tiriamos dvi skirtingos darbuotojų grupės.

2. Tyrimo metodika

Siekiant atskleisti suvokiamo organizacinio įsipareigojimo skirtumus tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų, parinktas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa. Apklausa yra greitas sociologinės informacijos gavimo būdas ir yra galimybė sudominti respondentus atliekamu tyrimu bei užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Taip pat apklausa pateikiant internete yra nebrangus bei patogus būdas duomenims rinkti. Apklausai vykdyti sudaryta tyrimo priemonė – anketa. Visi teiginių atsakymai vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5, čia 1 – reiškia visiškai nepritarimą teiginiui ar klausimui, o 5 – visiškai pritarimą.

Organizacinis įsipareigojimas. Organizacinis įsipareigojimas ir jo 3 tipai matuojami taikant mokslininkų sukurtą ir plačiai tyrimuose naudojamą 18 teiginių skalę (Allen & Meyer, 1996). Bendras šio klausimyno tikslumas viršija 0,79. Šis organizacinio įsipareigojimo modelis yra vienas plačiausiai naudojamų norint įvertinti organizacinio įsipareigojimo lygmenį. Allen ir Meyer (1996) teigia, kad organizacinis įsipareigojimas susieja darbuotoją su organizacija ir taip mažina darbuotojų kaitos problemą. Pasak autorių, visi trys organizacinio įsipareigojimo tipai turi būti traktuojami kaip atskiri komponentai (Meyer & Allen, 1997), kadangi darbuotojas vienu metu gali jausti visus tris įsipareigojimo tipus, tačiau lygis gali skirtis. Pavyzdžiui, darbuotojas, jaučiantis didelį normatyvinį įsipareigojimą dėl mokymų, gali pradėti jausti ir stiprų tęstinį įsipareigojimą, nes, palikęs organizaciją, turės grąžinti pinigus. Tačiau tuo pačiu atveju jis visiškai gali nejausti emocinio įsipareigojimo – prasta organizacinė kultūra, nepatenkinami poreikiai ir panašiai.

Respondentai. Aviacijos sektorius yra platus ir jame dirba daug skirtingų sričių specialistų: pilotai, inžinieriai, planuotojai, kontrolieriai ir panašiai. Todėl, stengiantis surinkti kuo daugiau skirtingų aviacijos sektoriaus darbuotojų nuomonių, anoniminė apklausa buvo vykdoma skirtingose Lietuvos aviacijos sektoriaus organizacijose. Kadangi sutikimas dėl juridinio asmens pavadinimo naudojimo nebuvo gautas, organizacijų pavadinimai negali būti atskleisti. Anketos buvo išsiųstos 4 Lietuvoje veikiančioms aviacijos įmonėms, iš kurių 2 – oro linijos, 1 – techninio orlaivio aptarnavimo organizacija bei 1 – lėktuvų antžeminio aptarnavimo organizacija. Remiantis rekvizitai.lt duomenimis, įmonėse apklausos metu dirbo 821 darbuotojas. Tyrimas vyko 2021 m. kovo mėnesį.

Tyrimo rezultatai buvo apdorojami naudojant „IBM SPSS Statistics“ programą. Vidiniam anketos patikimumui tarp komponentų skaičiuoti taikytas Cronbach'o alfa koeficientas. Jis skirtas įvertinti, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį, bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių anketoje. Kuo artimesnis Cronbach'o koeficientas vienetui, tuo klausimai labiau koreliuoja tarpusavyje bei atspindi tą patį dalyką (Stehlik & Kenneth, 2017). Toliau buvo tikrinama, ar duomenys tinkami faktorinei analizei atlikti panaudojus KMO ir Bartlett'o testą. Pasirinkta, jog KMO turėtų būti ne mažesnis kaip 0,7, ribiniu atveju – ne mažesnis kaip 0,6 (Pukėnas, 2009).

Faktorių analizei atlikti taikytas vienas iš ortogonalinių sukimo metodų – VARIMAX. Taikant šį metodą siekiama sumažinti kintamųjų skaičių, maksimizuojama faktorių dispersija. Šį metodą faktorių analizei atlikti taip pat taikė ir originalaus tyrimo autoriai (Allen & Meyer, 1996). Taip pat tyrime buvo grindžiamos sąsajos tarp skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų. Tam buvo pasirinktas Spearman'o koreliacijos koeficientas, kadangi dauguma duomenų yra ranginiai. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$, siekiant gauti kuo tikslesnes koreliacijas. Galiausiai, vertinant skirtingų darbuotojų grupių požiūrį į organizacinį įsipareigojimą, buvo panaudotas Mann-Whitney testas, kurio metu tikrinami neparametriniai duomenys tarp dviejų skirtingų grupių (šiuo atveju vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų).

3. Tyrimo rezultatai

Tyrimo dalyvavo 103 respondentai. Vertinant tiriamuosius pagal lytį, didesnę dalį tiriamųjų sudaro vyrai (58,2 %). Lyginant respondentų pasiskirstymą pagal darbo patirtį, daugiausiai tiriamųjų turi 1–5 metų darbo patirtį (37,9 %) bei 6–10 metų darbo patirtį (24,3 %). Dauguma tiriamųjų užima nevadovaujamas pareigas (80,6 %).

Tyrimo naudota tiriamoji faktorinė analizė su ortogonalioju VARIMAX pasukimu. Remiantis faktorinės analizės rezultatais, patvirtinti 3 faktoriai, kurie vidutiniškai paaiškina 52,2 % visų tyrimo priemonės atsakymų sklaidos: 1-asis faktorius aprašo 34,48 %, 2-asis faktorius aprašo 9,98 %, 3-iasis atitinkamai aprašo 7,8 % duomenų sklaidos. Bendras faktorinės analizės tinkamumas turimiems duomenims yra priimtinas, nes KMO rodiklis lygus 0,798 > 0,7 (Pukėnas, 2009). Tyrimo rezultatai sutapo su Allen ir Meyer (1996) tyrimu, kuriame naudojami 3 faktoriai. Tokiu būdu atliktų tyrimų rezultatai gali būti palyginami. Norint įvertinti kiekvienos skalės tinkamumą, buvo apskaičiuoti visų įsipareigojimo tipų Cronbach'o alfa koeficientai. Rezultatai parodė, kad visų organizacinio įsipareigojimo tipų skalių vidinė koreliacija su duomenimis yra priimtina, nes Cronbach'o alfa reikšmės yra didesnės nei 0,6, o tai reiškia, kad šios skalės gali būti naudojamos tyrime ir skalių klausimai tarpusavyje pakankamai stipriai susiję.

Tyrimo metu analizuotos sąsajos tarp normatyvinio, emocinio ir tęstinio įsipareigojimo. Tam tikslui atlikta korelinė analizė ir įvertintos koreliacijos tarp minėtų skalių, apskaičiuojant Spearman'o koreliacijos koeficientus bei jų statistinį reikšmingumą. Remiantis koreliacijos koeficientais matyti, kad stipriausias korelinis ryšys sieja normatyvinį ir emocinį įsipareigojimą ($r = 0,57, p < 0,05$). Todėl galima daryti prielaidą, kad, esant aukštesniam emociniam darbuotojo įsipareigojimui, taip pat stebimas ir didesnis normatyvinis įsipareigojimas.

Toliau analizuota, ar emocinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo įverčiai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp darbuotojų, kurie užima vadovaujamas pareigas ir kurie eina kitas pareigas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Emocinio, normatyvinio, tęstinio įsipareigojimo skalių įverčiai tarp vadovaujamas ir nevadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų (šaltinis: sudaryta autorių)

Table 1. Estimates of emotional, normative, and continuous commitment scales among employees in managerial and non-managerial positions (source: compiled by the authors)

Skalė	Grupė	Vidurkis±SN	Statistinis testas
Emocinis įsipareigojimas	Nevadovaujamos	2,94±0,5	$W = 259,5; p = 0,001^* < 0,05$
	Vadovaujamos	3,76±0,6	
Normatyvinis įsipareigojimas	Nevadovaujamos	2,59±0,8	$W = 522,5; p = 0,01^* < 0,05$
	Vadovaujamos	3,25±1,1	
Tęstinis įsipareigojimas	Nevadovaujamos	3,44±0,6	$t = 0,8; p = 0,455 > 0,05$
	Vadovaujamos	3,3±0,8	

Pastaba. * Vidurkių skirtumas grupėse yra statistiškai reikšmingas, kai $\alpha = 0,05$.

Gauti rezultatai parodė, kad pritaikius Mann-Whitney kriterijų, emocinio ($W = 259,5; p = 0,001^* < 0,05$) ir normatyvinio įsipareigojimo ($W = 522,5; p = 0,01^* < 0,05$) skalės vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi vadovų ir ne vadovų grupėse. Tęstinio įsipareigojimo skalės įverčiai grupėse nėra statistiškai reikšmingi, nes Studento $t = 0,8; p = 0,455 > 0,05$. Be to, ketinimo likti skalės įverčiai statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes Mann-Whitney $W = 1030,5; p = 0,094 > 0,05$.

Galima teigti, kad vadovai jaučiasi labiau emociškai įsipareigoję (3,76 balo) nei nevadovaujamas pareigas užimančios darbuotojai (2,94 balo). Be to, vadovai jaučia didesnę normatyvinį įsipareigojimą (3,25 balo) nei nevadovaujamas pareigas užimančios darbuotojai (2,59 balo). Tęstinio įsipareigojimo lygis tarp vadovų ir ne vadovų yra apytiksliai panašus.

Remiantis elementų skalių vidurkiais matyti, kad, vertinant emocinio įsipareigojimo bloko klausimus, tiriamieji labiausiai pritarė organizacijos lojalumo, organizacijos asmeninės vertės aspektams, o mažiausiai pritarė bendruomeniškumo nebuvimui organizacijose, ryšio nebuvimui ir asmeninio ryšio su organizacija nebuvimui.

Vertinant normatyvinio įsipareigojimo bloko elementus matyti, kad tiriamieji labiausiai pritarė tam, jog palikti organizaciją dabar yra netinkamas laikas, o mažiausiai pritarė tam, jog darbuotojas yra daug skolingas organizacijai.

Vertinant tęstinio įsipareigojimo bloko elementus, matyti, kad tiriamieji labiausiai pritarė tam, jog palikus organizaciją būtų sunku rasti kitas alternatyvas. Mažiausiai pritarė tam, jog gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar būtų palikta organizacija.

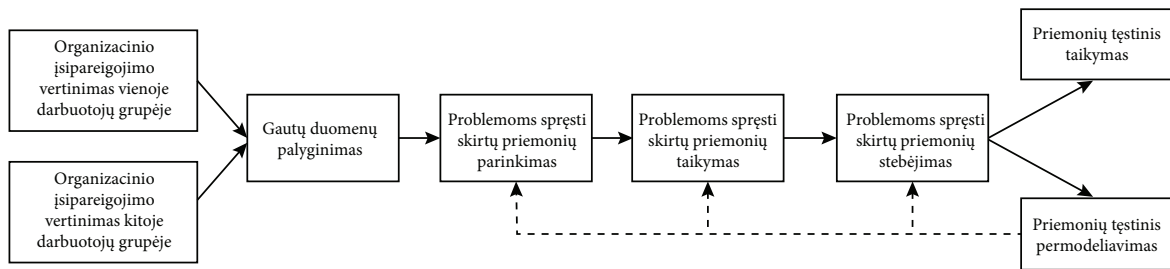
Apibendrinant galima pažymėti, jog organizacinis įsipareigojimas Lietuvos aviacijos sektoriuje yra reikšmingas. Atlikus analizę, buvo patvirtinti originalaus tyrimo (Allen & Meyer, 1996) gauti rezultatai – reikšmingiausias organizacinio įsipareigojimo tipas yra emocinis, tada eina normatyvinis ir tęstinis. Taip pat kaip ir originaliame tyrime nustatyta, jog organizacinio įsipareigojimo tipai yra tarpusavyje susiję. Be to, atlikus tolesnę duomenų analizę, gauti rezultatai parodė, jog egzistuoja organizacinio įsipareigojimo skirtumas tarp vadovaujamas ir nevadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų. Vadovaujamas pareigas užimančios darbuotojai yra linkę labiau įsipareigoti nei

nevadovaujamas pareigas užimančios darbuotojai. Dėl šios priežasties, siekiant mažinti dviejų ar daugiau grupių organizacinio įsipareigojimo skirtumą Lietuvos aviacijos įmonėse, reikia pasiūlyti skirtumą mažinimo modelį.

4. Suvokiamo organizacinio įsipareigojimo skirtumų mažinimo modelis Lietuvos aviacijos sektoriaus įmonėse

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad bet kurios srities darbuotojo įsitikinimams bei ateities karjeros planavimui įtaką daro vertybės bei jų atitiktis organizacijos vertybėms. Lyginant aviacijos sektoriaus tyrimo rezultatus su rezultatais, gautais tiriant įvairių Lietuvos įmonių darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygmenį (Genevičiūtė-Janonienė, 2015; Abu Dayeh & Farnesh, 2021), matyti panašumai. Apklausiant daugiau nei 1000 respondentų, pastebėta, jog vadovaujamas pareigas užimančios darbuotojai jaučia didesnę visų trijų organizacinio įsipareigojimo tipų poveikį nei nevadovaujamas pareigas užimančios darbuotojai. Atsižvelgiant į tai, jog nevadovaujamas pareigas užimančios darbuotojai jaučia mažesnę organizacinį įsipareigojimą, sukurtas modelis (žr. 1 pav.), mažinantis suvokiamo organizacinio įsipareigojimo skirtumą tarp skirtingų darbuotojų grupių.

Pagal sukurtą veiksmų stiprinimo modelį galima stebėti ir vertinti bei pateikti pasiūlymus, mažinant suvokiamo organizacinio įsipareigojimo skirtumą tarp darbuotojų Lietuvos aviacijos sektoriaus įmonėse. Tai priklauso nuo to, kiek skirtingų darbuotojų grupių galima identifikuoti, ar tarp jų skiriasi organizacinis įsipareigojimas ir pan. Be to, šis modelis yra naudingas tuo, kad, besikeičiant situacijai darbo rinkoje, jis gali būti pritaikytas prie pasikeitusių sąlygų. Dėl to svarbu išskirti siūlomų priemonių stebėjimą, siekiant išsiaiškinti, ar jos veikia, ar ne. Jei siūlomos priemonės neveikia, vyksta tų priemonių permodeliavimas ir svarstymas, kodėl tam tikra priemonė nebuvo efektyvi sprendžiant organizacinio įsipareigojimo skirtumo tarp darbuotojų grupių problematiką. Modeliuojant priemones, yra grįžtama prie tam tikro modelio etapo, kur ieškoma problemų, kodėl nesuveikė priemonė (netinkamas priemonės parinkimas, taikymas ar stebėjimas ir pan.). Visada, nesuveikus priemonei, galima grįžti



1 paveikslas. Organizacinio įsipareigojimo skirtumo tarp darbuotojų grupių mažinimo modelis (šaltinis: sudaryta autorių)
 Figure 1. A model for reducing the difference in organizational commitment between groups of employees
 (source: compiled by the authors)

į pradinį etapą ir iš naujo vertinti darbuotojų grupių organizacinį įsipareigojimą, parenkant kitus metodus.

Pritaikius šį modelį kitiems tyrimams, galima pasiūlyti tam tikrus sprendimus organizacijoms. Pavyzdžiui, iš emocinio įsipareigojimo mažiausiai įvertinti tokie aspektai, kaip bendruomeniškumas ir ryšio nebuvimas. Bendruomeniškumo problemai spręsti organizacijos galėtų organizuoti įvairius susirinkimus su darbuotojais, skatinti neformalią veiklą po darbo, švęsti įvairias šventes kartu. Tai yra tik kelios priemonės, kurios padėtų šią problemą spręsti. Pritaikius jas, būtų svarbu po tam tikro laiko iš naujo įvertinti, ar darbuotojų nuomonė pasikeitė šiuo klausimu. Jei pasikeitė, svarbu toliau taikyti šias priemones, tačiau nepamiršti ir apie naujų priemonių pritaikymą praktikoje.

Išvados

1. Išanalizuota organizacijos kultūros samprata ir jos reikšmė organizaciniam įsipareigojimui aviacijos sektoriuje. Organizacinė kultūra tiesiogiai veikia įsipareigojimą, kadangi organizacinės kultūros, kaip ir organizacinio įsipareigojimo, pagrindas yra vertybės. Organizacinis įsipareigojimas yra svarbus veiksnys darbuotojo sprendimui likti organizacijoje.
2. Aviacijos sektoriuje pastebimas vienas didžiausių darbuotojų kaitos rodiklių kartu su medicinos sektoriumi. Todėl šiame straipsnyje buvo svarbu atskleisti organizacinio įsipareigojimo aviacijos sektoriuje problematiką. Atlikus literatūros analizę organizacinio įsipareigojimo klausimais, pastebėta, kad aviacijos sektoriuje šie klausimai mažai nagrinėti, o Lietuvoje tokios problematikos tyrimų nėra.
3. Atlikus organizacinio įsipareigojimo tyrimą, matyti, jog didžiausią įtaką Lietuvos aviacijos sektoriaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui turi emocinis įsipareigojimas. Taip pat pastebėtos emocinio įsipareigojimo sąsajos su normatyviu įsipareigojimu. Tai reiškia, jog, esant didesniam emociniam darbuotojo įsipareigojimui, jis jaus ir didesnę normatyvinį įsipareigojimą. Deja, tyrimo metu neįrodyta, jog tęstinis įsipareigojimas daro įtaką aviacijos techninės priežiūros specialistų organizaciniam įsipareigojimui. Taip pat tyrimo metu įrodyta, jog vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai yra labiau įsipareigoję nei nevadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai.

4. Remiantis tyrimo rezultatais, buvo pasiūlytas suvokiamo organizacinio įsipareigojimo skirtumų aviacijos sektoriaus organizacijoje mažinimo modelis. Remiantis juo, galima stebėti organizacinio įsipareigojimo lygmenį tarp skirtingų darbuotojų grupių. Šis modelis tinka aviacijos sektoriui, kadangi gali būti lanksčiai keičiamas. Tęstinis priemonių taikymas užtikrina, jog priemonė efektyviai mažins organizacinio įsipareigojimo skirtumą tarp darbuotojų grupių. Norint patobulinti modelį būtina ateityje atlikti platesnį tyrimą. Taip pat svarbu būtų atsižvelgti bei įvertinti kitus organizacinį įsipareigojimą veikiančius veiksnius – vertybių atitikimą, organizacijos kultūrą.

Literatūra

- Abu Dayeh, K., & Farmanesh, P. (2021). The link between talent management, organizational commitment and turnover intention: A moderated mediation model. *Management Science Letters*, 11, 2011–2020. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.008>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The influence of work life balance and job satisfaction on organizational commitment of healthcare employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 18–24. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i2.5667>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Genevičiūtė-Janonienė, G. (2015). *Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms*. <https://www.vdu.lt/cris/entities/etd/14d5dc2b-7b58-40dd-9c03-49a96106b4d3/details>
- Goh, S. Y., Kee, D. M. H., Ooi, Q. E., Boo, J. J., Chen, P. Y., Alo-saimi, A., & Ghansal, M. (2020). Organizational culture at Starbucks. *Journal of the Community Development in Asia*, 3(2), 28–34. <https://doi.org/10.32535/jcda.v3i2.808>
- Yangınlar, G., & Karacan, F. (2018). A field research on the investigation of the relationship between the social anxiety levels and organizational commitment of the cabin personnel in the civil aviation sector. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk*, 10(3), 747–766. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.498>

- Kiernan, K. M. (2018). Calculating the cost of pilot turnover. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 27(1), 49–69. <https://doi.org/10.15394/jaer.2018.1737>
- Korsakienė, R., & Gurina, O. (2012). Does national culture significantly impact organizational culture at SMEs. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(3), 219–228.
- Lamiani, G., Dordoni, P., & Argentero, P. (2016). Value congruence and depressive symptoms among critical care clinicians: The mediating role of moral distress. *Stress and Health*, 34(1), 135–142. <https://doi.org/10.1002/smi.2769>
- Marta, I. A., Supartha, I. W. G., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. M. A. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031–1040. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Nahar, R., Islam, R., & Ullah, K. T. (2017). Identifying the factors for reducing employee turnover rate in aviation business: Bangladesh context. *Australian Academy of Business and Economics Review*, 3(1), 39–46.
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439–447. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.439>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Pitrinaitė, G. ir Korsakienė, R. (2017). Y kartos darbuotojų ir organizacijos atitikimo reikšmė pasitenkinimui darbu. Iš *20-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“* (p. 1–8), Vilnius, Lietuva. <https://doi.org/10.3846/vvf.2017.004>
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. LKKA.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Satardien, M., Jano, R., & Mahembe, B. (2019). The relationship between perceived organisational support, organisational commitment and turnover intention among employees in a selected organisation in the aviation industry. *South African Journal of Childhood Education*, 17, a1123. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1123>
- Savanavičienė, A., & Stankevičiūtė, Ž. (2014). Human resource management practices, job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 178–190. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i9/1147>
- Sholahudin, A., Setiawan, A., & Alwi, M. (2019). The influence of organizational culture on organizational commitment and its implications on the performance of city public service. In *Proceedings of the International Symposium on Social Sciences, Education, and Humanities* (pp. 206–208). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/isseh-18.2019.48>
- Siddiqui, N. N., & Bisaria, G. (2018). Innovative techniques of motivation for employee retention in aviation industry. *International Journal of Management*, 7(1), 136–151. <https://doi.org/10.15410/aijm/2018/v7i1/119882>
- Stehlik, B., & Kenneth, B. (2017). *Data analysis with IBM SPSS statistics* (1st ed., Vol. 1). Packt Publishing.
- Tayeh, O. A., El-Hallaq, K., & Tayeh, B. A. (2018). Importance of organizational culture for Gaza strip construction companies. *International Journal of Engineering and Management Research*, 8(1), 35–39.
- Zohar, D. M., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. In *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0020>

ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE COMPANIES OF AVIATION INDUSTRY: THE ATTITUDE OF MANAGERIAL AND NON-MANAGERIAL EMPLOYEES

R. Dautartas, R. Korsakienė

Abstract

The article discusses the challenges and factors influencing organizational commitment which has influence on the staff turnover in aviation organizations. The studies reveal that organizational commitment plays a huge role in a relationship between an individual and organization. If an employee's organizational commitment is high, it is scientifically proven that his or her intention to change the organization is low. In the Lithuanian aviation sector, the impact of organizational commitment has not yet been assessed in any research. Also, the studies did not yet consider the different groups of aviation employees and the differences in their perceptions of organizational commitment. The aim of this article is to investigate the level of organizational commitment in the Lithuanian aviation sector among employees' groups and to compare the results with the data from other surveys. The study reveals that organizational commitment is different between managerial and non-managerial staff. These results are useful for a broader analysis, which can be conducted in assessing the impact of organizational commitment between different groups of employees and to propose a model that reduces the difference in organizational commitment between different groups of employees. The observation of organizational commitment level can be made among different groups of employees.

Keywords: organizational commitment, organizational culture, aviation sector, organizational commitment difference, employees' groups.