

VEIKSNIAI, LEMIANTYS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ TRANSPORTO PASLAUGŲ ĮMONĖSE: TEORINIS ASPEKTAS

Ernesta JASIULEVIČIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas, Žemės ūkio akademija, Bioekonomikos plėtros fakultetas,
el. paštas: ernesta.jasiuleviciene@vdu.lt

Santrauka

Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos sėkmę ir konkurencingumą, yra darbuotojai. Visos organizacijos, taip pat ir transporto įmonės, negali tinkamai siekti užsibrėžtų tikslų be kvalifikuotų ir organizacijai lojalių specialistų. Šiandieniniame verslo pasaulyje organizacijos dažnai susiduria su kvalifikuotos darbo jėgos kaitos ir išlaikymo problemomis. Savo darbo vieta patenkinti darbuotojai linkę labiau įsipareigoti organizacijai ir siekti jos tikslų. Atlikus lietuvių ir užsienio mokslinių literatūros šaltinių analizę išsiaiškinta, kad darbuotojų lojalumą ir apsisprendimą likti organizacijoje lemia daug organizacinių ir individualių veiksnių. Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai akcentuoja, kad organizacijoms, siekiant išlaikyti kvalifikuotą darbo jėgą, svarbu suvokti organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius, panaudoti šias žinias stiprinant savo kolektyvą bei imtis atitinkamų žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių tam, kad visų darbuotojų grupių lūkesčiai būtų patenkinti.

Reikšminiai žodžiai: organizacinis įsipareigojimas, darbuotojai, pasitenkinimas darbu, organizaciniai veiksniai, individualūs veiksniai, lojalumas.

Įvadas

Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos sėkmę ir konkurencingumą, yra darbuotojai. Visos organizacijos, taip pat ir transporto įmonės, negali tinkamai siekti užsibrėžtų tikslų be kvalifikuotų ir organizacijai lojalių specialistų, todėl lojalus, kitų įsidarbinimo alternatyvų neieškantis darbuotojas yra organizacijų siekiamybė. Organizacinis įsipareigojimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų kaita organizacijoje, o šiandieniniame verslo pasaulyje organizacijos dažnai susiduria su kvalifikuotos darbo jėgos kaitos ir išlaikymo problemomis. Didelė konkurencija transporto sektoriuje skatina darbuotojų kaitą, blogėjantys demografiniai šalies rodikliai bei augantis darbingo amžiaus žmonių mobilumas lemia kvalifikuotų darbuotojų trūkumą organizacijose. Todėl organizacijos yra priverstos reaguoti, ieškoti sprendimų ir imtis veiksmų, kurie padėtų pritraukti ir išsaugoti talentingus, kvalifikuotus ir įsipareigojusius darbuotojus bei palengvintų nuožmią konkurenciją ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje darbo jėgos rinkoje (Angreyani ir Satrya, 2020; Ibrahim, 2020).

Sprendžiant darbuotojų trūkumo problemą vis dažniau šalies darbo rinka papildoma iš užsienio atvykstančiais specialistais, tai ypač aktualu kalbant apie trečiųjų šalių piliečius. Tokie pokyčiai lemia, kad transporto paslaugas teikiančiose organizacijose lieka dirbti menką patirtį turintys ir ką tik mokslus baigę jauno amžiaus asmenys, taip pat vyresnio amžiaus žmonės, bijantys keisti darbą, nes nebelaiko savęs konkurencingais darbo rinkoje, bei užsieniečiai. Tokie vyraujantys darbuotojų amžiaus, lyties ar kultūriniai skirtumai lemia skirtingus jų lūkesčius ir poreikius.

Darbuotojų lojalumą ir apsisprendimą likti organizacijoje lemia daug organizacinių ir individualių veiksnių. Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai akcentuoja, kad organizacijoms siekiant išlaikyti kvalifikuotą darbo jėgą svarbu suvokti organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius, panaudoti šias žinias stiprinant savo kolektyvą bei imtis atitinkamų žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių tam, kad visų darbuotojų grupių lūkesčiai būtų patenkinti.

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai

1. Atskleisti darbuotojų organizacinio įsipareigojimo sampratą ir svarbą;
2. Išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai lemiančius organizacinius ir individualius veiksnius.

Tyrimo objektas ir metodai

Tyrimo objektas – veiksniai, lemiantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Tyrimo metodas: mokslinės literatūros sisteminė analizė ir sintezė. Šis metodas leidžia sistemingai analizuoti, lyginti, kritiškai vertinti ir apibendrinti informaciją, reikalingą tyrimo tikslui pagrįsti. Mokslinės literatūros šaltinių paieška vykdyta tarptautinėse duomenų bazėse, pasirenkant raktinių žodžių kombinacijas anglų ir lietuvių kalbomis: organizational commitment, loyalty, employee loyalty, job satisfaction, organizational factors, darbuotojų

įsipareigojimas, darbuotojų lojalumas, įsipareigojimą lemiantys veiksniai. Į paiešką įtraukti straipsniai, publikuoti 2008–2021 m. laikotarpiu. Literatūros apžvalgai taikyti pilnateksčiai straipsniai lietuvių ir anglų kalbomis. Atlikus kokybinę turinio analizę iš rastų 54 mokslinės literatūros šaltinių nustatytus kriterijus atitiko ir į sisteminę literatūros apžvalgą buvo įtraukta 30 šaltinių. Kokybinė turinio analizė leidžia identifikuoti temines kategorijas, kurių pagrindu pateikiamas sisteminis tiriamo reiškinio vertinimas. Atliktos analizės rezultatai pagrindžiami nagrinėto teksto turiniu.

Tyrimų rezultatai ir jų aptarimas

Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai samprata ir svarba

Organizacinio įsipareigojimo sampratą nagrinėja nemažai skirtingų autorių – Kumpikaitė ir Rupšienė (2008), Kavaliauskienė (2011), Da Camara et al. (2015), Yahaya ir Ebrahim (2016), Zhuang et al. (2017), Ahuja et al. (2018), Celis (2018) bei Bala et al. (2019), tačiau organizacinio įsipareigojimo sampratą jie traktuoja skirtingai, todėl tai vis dar yra diskusijų objektas. Analizuojant skirtingų autorių darbus, nagrinėjančius organizacijų ir darbuotojų santykius, susiduriama su skirtingomis sąvokomis: įsipareigojimas organizacijai ir lojalumas. Organizacinis įsipareigojimas daugeliu atvejų yra tapatinamas su lojalumu. Ž. Kavaliauskienė ir G. Simonavičius (2019) teigia, kad nors mokslinėje literatūroje sąvokos *įsipareigojimas organizacijai* ir *lojalumas* pateikiamos kaip sinonimai, *darbuotojo įsipareigojimas organizacijai* yra platesnė sąvoka, apimanti *lojalumą*. Autoriai akcentuoja, kad *lojalus darbuotojas* paprastai yra prisirišęs prie organizacijos, o *įsipareigojęs darbuotojas* traktuojamas kaip susitapatinęs su organizacijos vertybėmis ir tikslais. Mokslinėje literatūroje akcentuojama darbuotojo įsipareigojimo organizacijai svarba siekiant užtikrinti atliekamo darbo kokybę bei išlaikyti personalo lojalumą organizacijai. Tiek organizacinio įsipareigojimo, tiek lojalumo sąvokose centre figūra tampa darbuotojai.

Ištirta, kad įsipareigojimas organizacijai turi reikšmingą sąsają su įmonės produktyvumu, apyvarta, darbuotojų pasitenkinimu ir lojalumu (Gangai ir Agrawal, 2015). Organizacinis įsipareigojimas suprantamas kaip darbuotojų noras savo pastangas ir lojalumą skirti socialinei sistemai arba kitaip tariant organizacijai, kuriai jie priklauso (Lapointe ir Vandenberghe, 2018). Lojalumas traktuojamas kaip ištikimybė ir atsidavimas asmeniui, bendrai veiklai, institucijai (organizacijai) ar šaliai, taip pat gali būti siejamas su nuoširdžiu darbuotojų įsitraukimu siekiant organizacijos tikslų ir vykdam patikėtas užduotis (Vaičiulis, 2017). Nagrinėdamas lojalumo sąvoką autorius išskiria du pagrindinius elementus: ištikimybę ir atsidavimą. Ir pabrėžia, kad žmogus laisva valia pasirenka lojalumo objektą (organizaciją, kurioje dirba), savo noru jai įsipareigoja ir savarankiškai apsisprendžia būti jai ištikimas. Literatūroje randamos šios organizacinio įsipareigojimo ir lojalumo formuluotės (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo ir lojalumo sąvokos
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis skirtingų autorių nuomonėmis
Table 1. Concepts of organizational commitment and loyalty
Source: compiled by the authors according to different authors

Sąvoka	Autorius (-iai)	Samprata
Organizacinis įsipareigojimas	Lapointe ir Vandenberghe, 2019	Darbuotojų noras savo pastangas ir lojalumą skirti socialinei sistemai, organizacijai
	Kavaliauskienė, 2011	Priežastys, padariniai ar veiksniai, lemiantys individų (darbuotojų) įsipareigojimą ir prisirišimą prie organizacijos
	Messner, 2013	Spontaniškas, organiškasis procesas, kuris vystosi darbuotojui pradėjus dirbti
Lojalumas	Chaubey, 2014	Tai ištikimybė organizacijos tikslams, idėjoms ir papročiams
	Vilkaitė-Vaitonė ir Vasiliuskaitė, 2017	Emocinė būseną, kuomet darbuotojas sąmoningai ir savanoriškai įsipareigoja organizacijai siekdamas tiek asmeninės (finansinės ir emocinės), tiek organizacijos gerovės, sutapatina savo ir organizacijos tikslus, jaučia pareigą bei atsakomybę vykdyti gautas užduotis užsitarnaujant bendradarbių pagarbą bei gerą vardą
	Vaičiulis, 2017	Ištikimybė ir atsidavimas asmeniui, bendrai veiklai, institucijai (organizacijai) ar šaliai
	Aryal, 2016	Kelių komponentų rinkinys, kurį sudaro darbuotojo pasitenkinimas bei įsipareigojimas organizacijai

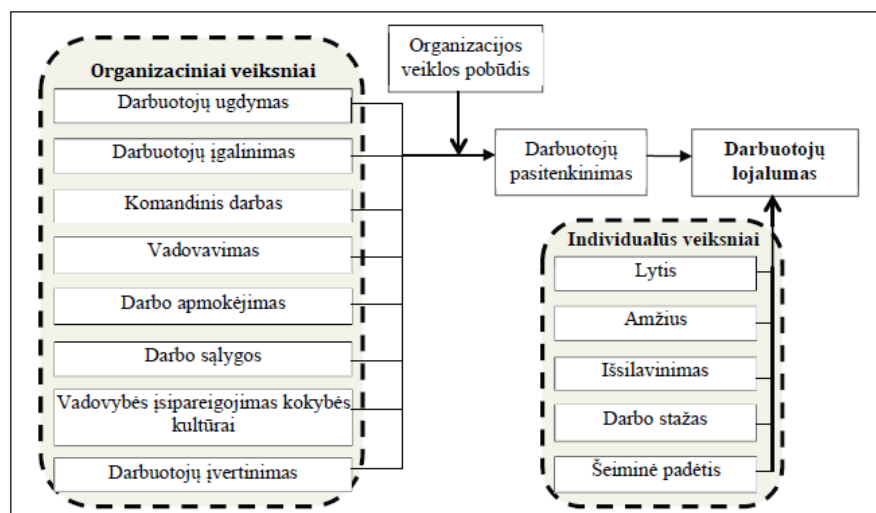
Darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui turi reikšmės mainai, vykstantys tarp įmonės ir jos darbuotojo. Socialinių mainų teorijoje teigiama, kad darbuotojas įvertina savo indėlį į organizaciją ir grįžtamąją naudą iš organizacijos, akcentuojant darbuotojo pastangų ir gautos naudos lygiavertiškumą (Kim et al., 2017). Kitaip tariant, darbuotojas įvertina mainų teisingumą tarp darbdavio ir darbuotojo. Tačiau būtų neteisinga manyti, kad darbuotojai yra suinteresuoti veikti organizacijos labui vedini vien ekonominių motyvų. Svarbu nepamiršti, kad darbuotojas yra asmenybė, turinti begalę kitų socialinių poreikių (Ozkeser, 2019). A. Vaičiulis (2017) nurodo, kad darbuotojų organizacinio įsipareigojimo formavimo būdas, taikant vien įvairias materialinio skatinimo priemones, yra mažai veiksmingas. Autorius akcentuoja, kad materialinės priemonės iš dalies patenkina darbuotojų poreikius, bet menkai įtakoja darbuotojų lojalumą, ištikimybę bei atsidavimą įmonės vertybėms, tikslams. Darbdavys, siekdamas geresnių organizacijos rezultatų, privalo investuoti į darbuotojus, sudaryti palankias sąlygas karjeros vystymui bei komandos ugdymui, nes nuo darbuotojo kompetencijos ir įgūdžių priklauso teikiamų paslaugų kokybė. Darbdaviui nevykdam savo

pareigų silpsta darbuotojų organizacinis įsipareigojimas, kyla problemos, susijusios su darbuotojų kaita, atsiranda papildomų kaštų poreikis naujų darbuotojų paieškai ir samdai, mažėja įmonės konkurencingumas (Zhuang et al., 2017).

Ankstesnių autorių atlikti tyrimai įrodė, kad žmoniškųjų išteklių valdymo praktika daro įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Bala et al, 2019; Celis, 2018; Da Camara et al., 2015). Darbuotojo organizacinį įsipareigojimą dažnai veikia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, į kuriuos darbuotojas reaguoja skirtingai. Nuolat analizuodamos darbuotojų poreikius bei veiksmus, lemiančius jų elgseną, įmonės gali parinkti tinkamas žmoniškųjų išteklių valdymo priemones, kuriomis efektyviausiai atlieptų skirtingų darbuotojų grupių lūkesčius bei sustiprintų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Remiantis atliktais organizacijų tyrimais ir verslo praktikoje vyraujančių įsitikinimų, įsipareigoję darbuotojai dirba veiksmingiau, rečiau keičia darbus, vengia neproduktyvių elgsenos modelių, todėl organizacijoms verta dėti daug pastangų siekiant plėtoti ir palaikyti įvairias darbuotojų įsipareigojimo stiprinimo strategijas (Morrow, 2011). Todėl yra svarbu išmanyti darbuotojų įsipareigojimą lemiančius veiksmus nuolat tobulinant jų derinimo strategijas. Tinkamų priemonių taikymas padeda ilgiau išlaikyti kompetentingus, didelę patirtį turinčius darbuotojus, nes tik ištikimi ir atsidavę darbuotojai veda organizaciją į priekį.

Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai

Ankstesni tyrimai įrodo, kad organizacinio įsipareigojimo lygį sąlygoja daug veiksnių. Kiekvienas organizacijai įsipareigojęs darbuotojas gali būti lojalus skirtingą laikotarpį dėl tam tikrų aplinkybių. Literatūroje darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai klasifikuojami į materialius ir nematerialius, individualaus lygmens ir organizacinio lygmens lojalumo veiksmus (Vasiliauskaitė ir Vilkaitė-Vaitonė, 2017). F. Khan et al. (2015) akcentuoja, jog veiksmus, kurie skatina darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, galima išskirti į dvi grupes: darbuotojų demografiniai veiksniai ir organizaciniai veiksniai. Demografiniams veiksniams autoriai priskiria asmens lytį, išsilavinimą ir amžių, o kaip organizacinius veiksmus pateikia atlygį, komandinį darbą, mokymus ir komunikaciją. N. Vilkaitė-Vaitonė ir S. Sologubas (2019) patvirtina tokį požiūrį ir nurodo, kad organizacijos, ugdydamos darbuotojų lojalumą, turėtų orientotis į individualius darbuotojo ir organizacinio lygmens veiksmus bei pateikia veiksmų, lemiančių darbuotojo lojalumą, rinkinį (1 pav.).



1 pav. Veiksnių, lemiančių darbuotojų lojalumą, rinkinys
Šaltinis: Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas, 2019

Fig. 1. A set of factors that determine employee loyalty
Source: Vilkaite-Vaitone and Sologubas, 2019

Remiantis N. Vilkaitės-Vaitonės ir S. Sologubo (2019) sudarytu darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių rinkiniu (1 pav.), galima teigti, kad organizaciniai veiksniai darbuotojų lojalumą lemia netiesiogiai. Pirmiausia pastebima organizacinių veiksnių įtaka darbuotojų pasitenkinimui, kurį lemia organizacijos veiklos pobūdis. Tik pasiekus tam tikrą darbuotojų pasitenkinimo lygį galima tikėtis jų lojalumo. Individualūs veiksniai darbuotojų lojalumą veikia tiesiogiai. Galima teigti, kad galutinai darbuotojo lojalumą formuoja organizacijoje vyraujanti organizacinių ir individualių veiksnių visuma.

Už organizacinius veiksmus ir jų kokybę yra atsakinga organizacija. Kitaip tariant, tinkamai ir efektyviai valdant šiuos veiksmus galima tikėtis didesnio darbuotojų pasitenkinimo esama darbo vieta ir atitinkamai didesnio darbuotojų organizacinio įsipareigojimo. Kai organizacija nėra suinteresuota nuolat investuoti į darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimą, stebimas priešingas reiškinys – mažėja darbuotojų lojalumas, pradedama ieškoti geresnių darbo alternatyvų, o organizacija patiria papildomas išlaidas naujų darbuotojų paieškoms, todėl organizacinius veiksmus verta apžvelgti detaliau.

Darbuotojų ugdymas daro teigiamą poveikį darbuotojų produktyvumui, o tai lemia aukštesnį darbuotojų pasitenkinimo lygį (Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas, 2019). Dauguma šiuolaikinių įmonių pripažįsta, kad gerai apmokyti darbuotojai yra esminis jų sėkmės veiksnys. Taigi, galima tikėtis, kad organizacijos investicijos į darbuotojų ugdymą

sukuria abipusiai naudingą grįžtamąjį ryšį – tiek organizacijai siekiant jos tikslų, tiek darbuotojui didinant jo pasitenkinimą darbo vieta ir lojalumą.

Darbuotojų įgalinimas skatina darbuotojų komandinius ryšius, sudaro tinkamas sąlygas darbuotojams garsiai išsakyti savo idėjas ir prisidėti prie verslo sėkmės. Kitaip tariant, darbuotojų įgalinimas, suteikiant galimybę prisidėti prie organizacijos tikslų formulavimo ir sprendimų priėmimo, padeda darbuotojui jaustis svarbiu. W. Zaraket et al. (2018) pabrėžė, kad vadovybė, suteikdama daugiau laisvių darbuotojams, skatina darbuotojų pasitenkinimą savo organizacija, o pasitenkinimas stiprina darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Efektyvus **komandinis darbas** didina darbuotojų motyvaciją, padeda užmegzti ryšius su kitais darbuotojais, leidžia geriau pažinti savo komandos narius, stebėti jų veiklą, išvelgti ir analizuoti juos supančias problemas, o prireikus duoti patarimus, kaip jas spręsti. Komandos nariai, gerbdami vieni kitus ir dalindamiesi specifinėmis žiniomis, gali užmegzti tvirtus ir ilgalaikius tarpusavio santykius taip sukurdami naudą organizacijai (Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas 2019; Rabbani Khan ir Siddiqui, 2020). Toks darbuotojų tarpusavio ryšio stiprinimas lemia ne tik organizacinės veiklos efektyvumą, tačiau didina ir darbuotojų priarišumą kolegoms, taip pat stiprina organizacinį įsipareigojimą.

Vadovavimo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajas akcentuoja daugelis atliktų tyrimų, kurie patvirtina, kad vadovas savo veiksmais gali padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, tačiau gali pasiekti ir visai priešingo rezultato. L. R. Corneanu-Lipou (2017) atliktas tyrimas patvirtina nuomonę, kad vadovavimo stilius labiausiai veikia darbuotojų lojalumo ugdymą. Efektyviausiu laikomas dalyvaujantysis vadovavimo stilius, kuris skatina darbuotojus įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus išreiškiant savo požiūrį ir teikiant pasiūlymus. Pasak autoriaus, šio vadovavimo stiliaus taikymas leidžia darbuotojams jaustis įvertintais dėl savo indėlio į organizacijos plėtrą, todėl didina darbuotojo organizacinį įsipareigojimą.

Darbo apmokėjimas lemia darbuotojo finansinį pasitenkinimą, o finansinis pasitenkinimas skatina lojalumą. Darbo atlygio kėlimas darbuotojui leidžia suprasti, kad jo buvimas organizacijoje yra svarbus, kad organizacija yra jam įsipareigojusi ir vertina jo indėlį bei rūpinasi jo gerove, tokie motyvai lemia ir darbuotojo organizacinio įsipareigojimo didėjimą. Teisingai parinktas ir atliktą darbą atitinkantis apmokėjimas mažina darbuotojų kaitą (Peltier et al., 2012).

Darbo sąlygos. Siekiant geriausių rezultatų būtina užtikrinti darbuotojams palankias fizinės aplinkos t. y. darbo sąlygas. Darbo sąlygas lemia darbuotojų aprūpinimas darbui reikalingais ištekliais, tinkamas apšvietimas, temperatūra, ventiliacija, žemas triukšmo lygis, darbo vietos patogumas ir erdvė. Darbo sąlygos neabejotinai turi įtakos darbuotojų lojalumui, kadangi darbuotojai nori fizinį patogumą garantuojančios darbo aplinkos. Kai darbovietė suteikia palankias darbo sąlygas darbuotojo lojalumas stiprėja, nes atlikti pavestas darbinės užduoties darosi lengviau (Turkyilmaz et al., 2011).

Siekiant **kokybės kultūros** pokyčių organizacijoje, aukščiausio lygio vadovai turėtų supažindinti savo pavaldinius su šios vizijos tikslais ir įsitikinti, kad darbuotojai būtų informuoti, kokią naudą suteiks kokybės vadybos diegimas organizacijai ir patiems darbuotojams. Darbuotojų įtraukimas į kokybės kultūros kūrimą ir įgyvendinimą skatina juos prisiimti bent dalį įsipareigojimų sėkmės ar nesėkmės atvejais. Toks įsipareigojimo jausmo sukūrimas, įsitraukimas į bendrus kokybės procesus, tikėtina, ugdo darbuotojų lojalumą (Vilkaitė – Vaitonė ir Sologubas, 2019).

Veiksminga **vertinimo sistema** organizacijoje leidžia įvertinti pasiektus darbuotojų rezultatus ir numatyti atskirų asmenų ir komandų vystymosi galimybes. E. Župerkienė ir A. Župerka (2010) nurodo, kad sistemingas personalo vertinimas padeda organizacijų vadovams paskirstyti atlygį už darbą ir apsispręsti dėl darbuotojo karjeros raidos organizacijoje. Siekiant skatinti darbuotojų lojalumą, svarbu, kad darbuotojai suprastų, jog pastangos darbe lemia teigiamą jų veiklos ir pasiekimų įvertinimą, o teigiamas įvertinimas lemia atlygį (Arsic et al., 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinėje, nuolat kintančioje ir konkurencingoje aplinkoje funkcionuojančioms organizacijoms ypač svarbu turėti laisva valia joms įsipareigojusius darbuotojus. Siekiant organizacinių tikslų svarbu nepamiršti, kad pagrindinė organizacijos varomoji jėga yra darbuotojai, todėl organizacija turėtų telkti žinias ir dėti pastangas siekdama kuo ilgiau išlaikyti kvalifikuotą darbo jėgą. Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai lemiančių veiksnių suvokimas ir įvertinimas leidžia organizacijoms tobulinti šių veiksnių derinimo mechanizmą siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo, maksimalaus darbuotojų pasitenkinimo ir organizacinių tikslų įgyvendinimo. Darbuotojo pasitenkinimą darbu lemia organizacijoje vyraujanti politika, darbuotojų ugdymo ir įgalinimo galimybės, komandinis darbas, vadovo požiūris į darbuotoją ir pasirinktas vadovavimo stilius, darbo apmokėjimas, darbui reikalingų sąlygų užtikrinimas bei darbuotojų įvertinimas. Skirtingi darbuotojų poreikiai ir individualūs veiksniai, tokie kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas ar šeimyninė padėtis, ne vienodai veiks darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Išvados

1. Vyraujanti didelė konkurencija transporto sektoriuje sukuria galimybes darbuotojams ieškoti geresnių darbo sąlygų ir keisti darbus. Vyraujantys darbuotojų amžiaus, lyties ar kultūriniai skirtumai lemia skirtingus jų lūkesčius ir poreikius, nuo kurių patenkinimo priklauso darbuotojo organizacinis įsipareigojimas.

2. Atlikus literatūros šaltinių analizę išsiaiškinta, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas priklauso nuo individualių ir organizacinių veiksnių. Individualūs veiksniai priklauso nuo paties darbuotojo, o organizacinių veiksnių naudą ir efektyvumą lemia organizacijos sugebėjimas tinkamai panaudoti žmogiškųjų išteklių valdymo priemones. Organizaciniai veiksniai darbuotojų lojalumą lemia netiesiogiai – pirmiausia formuojamas darbuotojo pasitenkinimas darbu, nuo kurio priklauso darbuotojo organizacinio įsipareigojimo lygis. Galima teigti, kad galutinai darbuotojo organizacinį įsipareigojimą formuoja organizacijoje vyraujanti organizacinių ir individualių veiksnių visuma. Organizacinio įsipareigojimo valdymas tampa svarbi pastarųjų tyrimų, apmąstymų ir modernaus žmogiškųjų išteklių

valdymo tema, kurią būtina suprasti, analizuoti ir diegti praktikoje siekiant maksimaliai panaudoti žmogiškuosius išteklius organizacijos naudai.

Literatūra

1. Ahuja, K. K., Padhy, P., ir Srivastava, G. 2018. Performance Appraisal Satisfaction & Organizational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 53(4), p. 675–692.
2. Anggreyani, N. M. ir Satrya, I. G. H. 2020. Effect of job satisfaction, employee empowerment and job stress towards organizational commitment. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, Vol. 4(6), p.108–113.
3. Aryal, K. (2016). Psychological capital and protean career orientation on employee loyalty. *Katmandu: Kathmandu University School of Management*. doi : 10.13140/RG.2.2.16428.26241
4. Arsic, M., Nikolic, D., Živkovic, Ž., Urošević, S. ir Mihajlovic, I. 2012. The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia. *Total Quality Management*, No. 23(6), p. 719–729. doi: 10.1080/14783363.2012.669930
5. Bala, I., Saini, R. ir Goyal, B. B. 2019. A study of quality of work life and organizational commitment. *International Journal of Social Sciences Review*, Vol. 7(3), p. 334–341.
6. Celis, N. J. (2018). Compliance Theory: A Case Study Approach in Understanding Organizational Commitment. *DLSU Business & Economics Review*, Vol. 27(2), p. 88–118.
7. Chaubey, D. S. 2014. Factors influencing employee loyalty towards organization: an empirical investigation at educational institutions in Dehradun, *International Journal of Management Research*, Vol. 2(11), p. 185–203.
8. Corneanu-Lipou, L. R. 2017. The influence of employee loyalty and stress management upon the organizational performance. *Anatele Universitatii „Eftimie Murgu“ Resita. Fascicola II Studii Economice*, No. 24, p. 43–52.
9. Da Camara, N., Dulewicz, V. ir Higgs, M. 2015. Exploring the Relationship between Perceptions of Organizational Emotional Intelligence and Turnover Intentions amongst Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *New Ways of Studying Emotions in Organizations (Research on Emotion in Organizations, Vol. 11)*, Emerald Group Publishing Limited, p. 295–339. doi:10.1108/S1746-979120150000011012
10. Gangai, K. N. ir Agrawal, R. 2015. Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. *International Journal of Management and Business Research*, Vol. 5 (4), p. 269–278.
11. Yahaya, R. ir Ibrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, Vol. 35 (2), p. 190–216. doi: 10.1108/JMD-01-2015-0004
12. Ibrahim, A. M. 2020. Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, p. 1–19. doi:10.1080/15332845.2020.1737766
13. Kavaliauskienė, Ž. 2011. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vol. 2 (22), p. 6–1.
14. Kavaliauskienė, Ž., Simonavičius, G. 2019. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška: Logistikos įmonės atvejis. *Mokslų taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose, nr.15*, p. 94–104.
15. Khan F., Latif A., Azar S. 2015. Organizational Factors and Affective Commitment: Moderating Role of Employees' Age. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 30 (2), 405–419.
16. Kim S. H., Laffranchini G., Wagstaff M. F., Jeung, W. 2017. Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 32 (1), p. 45–60. doi:10.1108/JMP-05-2015-0182
17. Kumpikaitė V., Rupšienė K. 2008. Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.13, p. 374–380. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/14714>
18. Lapointe E., Vandenberghe C. 2018. Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Bus Ethics*, Vol. 109, p. 301–307. doi: 10.1007/s10551-015-3002-9
19. Messner W. 2013. Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, Vol. 5 (2), p. 76–100. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17554191311320764>
20. Morrow, P. 2011. Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, p. 18–35. doi:10.1016/j.jvb.2010.12.008
21. Ozkeser, B. 2019. Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, Vol. 158, p. 802–810.
22. Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., Nill, A. 2013. A hierarchical model of the internal relationship marketing approach to nurse satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*, No. 47(5/6), p. 899–916. doi: 10.1108/03090561311306967
23. Rabbani Khan, A., Siddiqui, D. A., 2020. Employee Empowerment, Teamwork and Training As Antecedents of Transformational Leadership and Its Subsequent Effect on Organizational Commitment. Prieiga per internetą: <https://ssrn.com/abstract=3683218>
24. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., Pastuszak, Z. 2011. Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, No. 111(5), p. 675–696. doi: 10.1108/02635571111137250
25. Vaičiulis, A. 2017. Lojalumo prasmė ir vertė. Prieiga per internetą: <http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte>
26. Vilkaitė-Vaitonė, N., Sologubas, S. 2019. Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: Teorinės išvalgos. *Jaunujų mokslininkų darbai*, Nr. 49 (1), p. 27–34. DOI: 10.21277/jmd.v49i1.207

27. Vilkaitė-Vaitonė, N., Vasiliauskaitė, U. 2017. Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai. *Verslas XXI amžiuje*. doi:10.3846/vvf.2017.010
28. Zaraket, W., Garios, R., Malek, L. A. 2018. The impact of employee empowerment on the organizational commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 8(3), ID284. doi:10.5296/ijhrs.v8i3.13528
29. Zhuang, X., Jianmu, Y., Pengju, W. 2017. Psychological Contract and Turnover Intention of Dispatched Employees: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, Vol. 56, p. 19–43. doi: 10.4236/jhrss.2017.51003
30. Župerkienė, E., Župerka, A. 2010. Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Nr. 20 (1). Prieiga per: <http://vadyba.asu.lt/20/182.pdf>

FACTORS THAT DETERMINE THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN TRANSPORT SERVICES ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECT

Summary

Employees are one of the most important resources that determine the success and competitiveness of an organization. Organizations cannot properly achieve their goals without qualified and loyal professionals.

In today's business world, organizations often face the challenges of changing and retaining a skilled workforce. Employees who are satisfied with their jobs tend to be more committed to the organization and to achieving its goals. The analysis of Lithuanian and foreign scientific literature sources revealed that employee loyalty and determination to stay in the organization is determined by many organizational and individual factors. Different authors emphasize in the scientific literature that in order to maintain a skilled workforce, it is important for organizations to understand the factors that determine organizational commitment, use this knowledge to strengthen their team, and take appropriate human resource management measures to meet the expectations of all employee groups

Keywords: Organizational commitment, employee, job satisfaction, organizational factors, individual factors, loyalty.