

## Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos

### Danuta Diskienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Vadybos katedros profesorė, daktarė (HP)  
Management Department  
Faculty of Economics, Vilnius University  
Professor, Doctor  
Saulėtekio al. 9 LT-2040 Vilnius  
El. paštas: danute.diskiene@ef.vu.lt

### Katažyna Tamoševičienė

Vilniaus universiteto Žmogiškųjų  
išteklų valdymo magistrantė  
Vilnius University, Management  
and HRM Master student  
El. paštas: katazyna.tamoseviciene@gmail.com

*Šiuolaikinės organizacijos norėdamos prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų tapo labiau priklausomos nuo darbuotojų turimų žinių negu fizinių gebėjimų. Įsipareigojimo organizacijai tyrimų aktualumas yra susijęs su organizacijų vadovų poreikiu žinoti, į kokius reiškinius, susijusius su organizacinių įsipareigojimų vystymu, reikėtų pirmiausia atkreipti dėmesį. Įsitraukimas į darbą, organizacinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu – tai trys tarpusavyje besisiejantys reiškiniai, kurie svarbūs tiek individualių, tiek organizacinių poreikių tenkinimui. Straipsnyje pateikiamas teorinis organizacinio įsipareigojimo ir jo dėmenų (emocinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo), pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajų modelis, kuriuo remiantis buvo atliktas empirinis tyrimas. Tyrimo rezultatai atskleidė ryšius tarp organizacinio įsipareigojimo ir jo dėmenų, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą.*

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacinis įsipareigojimas, emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, įsitraukimas į darbą.

Susidomėjimas sėkmingą organizacijos funkcionavimą lemiančiais veiksniais pastebimas jau nuo XIX amžiaus pabaigos. Tačiau visai neseniai pradėta suprasti savo brangiausio turto – darbuotojų vertę. Šiuolaikinėje, žiniomis grindžiamoje ekonomikoje įmonės turimų žmogiškųjų

išteklų žinių išlaikymas tapo esminis siekiant kurti konkurencinį pranašumą. Taigi vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių konkurencinio pranašumo kūrimą šiuolaikinėje visuomenėje, yra kompetentingų ir savo organizacijai įsipareigojusių darbuotojų turėjimas (Coopey, Hartley, 1991).

Informacijos amžiaus žiniomis grindžiamai visuomenei dar svarbiau už konkurencinį pranašumą yra intelektualinio konkurencinumo siekimas. Organizacijos, siekdamos išlaikyti savo pozicijas ir nepralaimėti konkurencinėje kovoje, turi būti pajėgios laiku reaguoti į išorės bei vidaus aplinkos spaudimą ir inicijavimą keistis bei stengtis paversti inovatyvumą kasdienės veiklos praktika (Diska, Marčinskas, 2013).

Mokslinėje literatūroje išsipareigojimas organizacijai yra plačiai nagrinėjamas. Nemažai tyrimų yra atlikta tiriant išsipareigojimo koncepciją, jo ryšį su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją (Porter ir kt., 1974; Lamber, Hogan 2009), vertybėmis (Ho, Chin-Chih, 2006; Lyons ir kt., 2006), pasitenkinimu darbu (Buitendach, De Witte, 2005; Boles ir kt., 2007; Gunlu ir kt., 2010), vadovavimo stiliumi (Rowden, 2000), išitraukimu į darbą (Ha-Young, 2009; Uygur, Kilic, 2009; Khan, 2011), žinių valdymu (Demirel, Goc, 2003). Organizacinio išsipareigojimo kontekste paprastai yra tiriami jį lemiantys veiksniai bei pasekmės. Dažniausiai įvardijamos organizacinio išsipareigojimo pasekmės organizacijai: mažesnė darbuotojų kaita (Porter ir kt., 1974), didesnė jų motyvacija (Moynihan, Pandey, 2007), pilietiška elgsena (Larry, Anderson, 1991).

Išsipareigojimas organizacijai yra itin aktualus Lietuvos švietimo sistemoje, esant darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Lietuvos valstybinėje švietimo 2013–2022 m. strategijoje minima, kad pastaraisiais metais į bendrojo ugdymo mokyklas buvo diegiami išivertinimo, strateginio planavimo, socialinės partnerystės ir tinklaveikos elementai, būdingi šiuolaikinei žinių visuomenei, tačiau tokia praktika vis dar netapo tradicine, savaimine mokyklų kultūra, dažniau apsiribojama teisės aktų ar

laikinių projektų vykdymu (Lietuvos valstybinė švietimo 2013–2022 m. strategija). Pedagogo darbas yra gyvybiškai svarbus žinių ekonomikai, dėl savo artimo sąryšio su pokyčiais, vykstančiai pasaulyje. Žinių visuomenei sunku pedagogo darbą paversti tikra besimokančia profesija. Kaip teigia Hargreaves (2003), iš pedagogų tikimasi, kad būtent jie ugdys žinių visuomenę ir lavins ekonominei gerovei pasiekti būtinus gebėjimus – inovatyvumą ir pokyčių siekimą. Tačiau tai tapo profesija, iš kurios vis daugiau žmonių nori pasitraukti ir vis mažiau į ją įsilieti.

Išsipareigojimo organizacijai nebuvimas laikomas pagrindine pedagogų noro palikti organizaciją priežastimi (Reio, Segredo, 2013). Išitraukimas į darbą, organizacinis išsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu – tai trys tarpusavyje besisiejantys reiškiniai, kurie svarbūs tiek individualių, tiek organizacinių poreikių tenkinimui. Išitraukimas į darbą labai svarbus pačiam darbuotojui, nes jis susitapatindamas su darbu gali patenkinti savo asmeninius poreikius. Teigiama (Zhang, 2007), pedagogų pasitenkinimas darbu yra vienas iš mokymo efektyvumo indeksų. Lietuvoje nėra atlikta tyrimų, nagrinėjančių visų šių trijų reiškinų tarpusavio ryšius.

Siekiant atskleisti organizacinio išsipareigojimo sąsajas su pasitenkinimu darbu ir išitraukimu į darbą Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose, buvo atlikta anketinė apklausa. Apklausti 202 bendrojo lavinimo mokyklose dirbantys pedagogai. Tyrimo rezultatai atskleidė ryšius tarp organizacinio išsipareigojimo ir jo dėmenų (emocinio, normatyvinio ir tęstinio išsipareigojimo), pasitenkinimo darbu ir išitraukimo į darbą.

*Straipsnio tikslas* – nustatyti Lietuvos pedagogų išsipareigojimo, pasitenkinimo

darbu ir išitraukimo į darbą sąsajas. Tyrimo koncepcija remiasi sudarytu teoriniu išipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir išitraukimo į darbą sąsajų modeliu. Rengiant straipsnį naudoti mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, apibendrinimo ir apklausos metodai. Empirinio tyrimo rezultatai apdoroti statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programine įranga SPSS.

### **Organizacinio išipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir išitraukimo į darbą tyrimų problematika**

Mokslinėje literatūroje autoriai skirtingai apibrėžia išipareigojimo organizacijai (organizacinio išipareigojimo) terminą. Robbins (2006, p. 39) išipareigojimą organizacijai apibrėžia kaip „lojalumą organizacijai ir savęs sutapatinimo su ja rodiklį“. Porter ir kt. (1974) organizacinį išipareigojimą vadina įmonės vertybių pripažinimu ir pasiryžimu dėti visas pastangas organizacijos labui. Terminu apibrėžimų nesutapimas bei sinonimiškų atsidavimo, lojalumo organizacijai sąvokų vartojimas įneša nemažai painiavos.

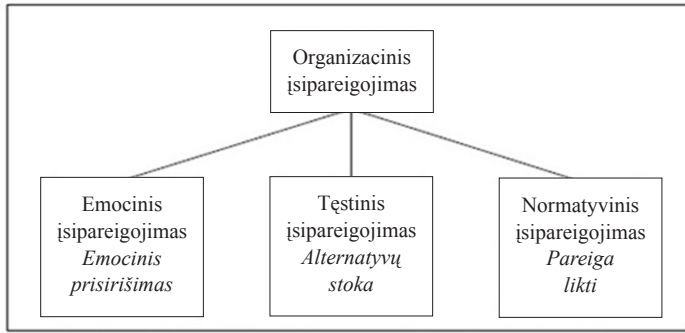
*Organizacinio išipareigojimo* sampratos plėtra paveikė ir kitų išipareigojimo formų (išipareigojimo pareigoms, kolektyvui, bendruomenei) vertinimą (Cohen, 2003). Tačiau įvairių tyrimų rezultatai yra sunkiai palyginami ir nenuoseklūs, nes buvo naudotasi skirtingais išipareigojimą vertinančiais modeliais (Coopey, Hartley, 1991).

Ankstyvasis požiūris buvo pagrįstas Howardo Beckerio (1960) išipareigojimo organizacijai kaip „grupinių lažybų“ teorijos samprata. Šis požiūris tapo vienu iš pirmųjų bandymų išsamiau panagrinėti organizacinio išipareigojimo koncepciją iš

asmens santykio su organizacija perspektyvos. Beckerio (1960) teigimu, per tam tikrą laikotarpį atsiranda tokių kaštų, dėl kurių asmeniui tampa sunku pakeisti įprastą veiklą, ir taip asmuo išlieka organizacijos nariu.

Jau daugiau nei 20 metų tiriant organizacinį išipareigojimą plačiai taikomas Meyer ir Allen (1991) trijų komponentų išipareigojimo modelis. Šio modelio pagrindu tapo ankstesni požiūriai į organizacinį išipareigojimą (Becker, 1960; Porter ir kt., 1974). Meyer ir Allen (1991) teigimu, skalės, sukurtos Beckerio (1960) sekėjų, įvertina ne šalutinę (slaptą organizacijos palaikymo) naudą, bet emocinį išipareigojimą. Tinkamesnis būdas įvertinti šalutinę darbuotojų naudą yra naudoti priemones, kurios tiesiogiai įvertintų individų suvokimą apie gaunamos naudos dydį ir reikšmę. Siekdami patvirtinti šį teiginį, mokslininkai palygino keletą bendrų organizacinio išipareigojimo matavimo skalių ir dvi pačių sukurtas skales, viena iš kurių reprezentavo emocinį, o kita – tęstinį išipareigojimą. Meyer ir Allen (1991) pasiūlytas tęstinio išipareigojimo dėmuo yra susijęs su Beckerio (1960) šalutinės naudos požiūriu. Jis buvo sukurta siekiant įvertinti, koku mastu darbuotojai jaučiasi išipareigoję savo organizacijai pagal išlaidas, kurios, jų manymu, atsirastų paliekant organizaciją. Normatyvinis išipareigojimas tapo trečiuoju organizacinio išipareigojimo aspektu (Meyer, Allen, 1991). Trijų komponentų organizacinio išipareigojimo modelį sudaro tokios dalys (1 pav.).

- *Emocinis išipareigojimas* – tai darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, tapatinimasis su ja.
- *Tęstinis išipareigojimas*. Darbuotojai dirba organizacijoje, nes jiems to reikia – daug netektų palikę organizaciją.



1 pav. **Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų (multidimensinis) modelis**

Sudaryta autorių, remiantis Meyer ir Allen (1991)

- *Normatyvinis įsipareigojimas.* Darbuotojai toliau dirba organizacijoje, nes jaučia pareigą tai daryti.

Trys organizacinio įsipareigojimo dėmenys (emocinis, tęstinis bei normatyvinis įsipareigojimas) apibūdinami kaip atskiri komponentai, o ne rūšys, kas reiškia, kad darbuotojai gali patirti skirtingu mastu kiekvieną šią psichologinę būseną. Sukurta organizacinio įsipareigojimo matavimo skalė (Meyer ir Allen 1991) yra plačiai naudojama šiuolaikiniuose tyrimuose.

Kita itin dažnai tiriama organizacinės elgsenos sritis yra *pasitenkinimas darbu*. Pasitenkinimas darbu gali būti apibūdinamas kaip tam tikra emocinė būseną, kuri kyla dėl darbo įvertinimo ar darbinio patyrimo (Locke, 1976). Tyrimai parodė, kad pasitenkinimas darbu nėra priklausomas tik nuo individo, jam daro įtaką ir tokie organizaciniai veiksniai kaip įmonės struktūra, dydis, darbinės charakteristikos (Sempañe ir kt., 2002). Pasitenkinimo darbu nebuvimas ir kitų darbo galimybių atsiradimas gali padidinti darbuotojo norą pakeisti darbą. Dauguma darbdavių supranta, kad jų organizacijos optimali veikla priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu arba organizacija lygio. Įmonės efektyviai veiklai

reikia pasinaudoti visu darbuotojų potencialu, o tai reiškia darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbą (Rothmann, Coetzer, 2002).

Su organizacijos efektyvumu yra glaudžiai susijęs ir darbuotojų *įsitraukimas į darbą*. Darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimų pradininkais laikomi Lodahl ir Kejner (1965). Jie sukūrė pradinę koncepciją, tirdami darbinių charakteristikų įtaką įsitraukimui į darbą. Pasak šių mokslininkų, įsitraukimas į darbą – tai asmens psichologinės identifikacijos su darbu arba darbo svarbos kuriant savo įvaizdį lygis. Kanungo (1979), siekdamas išgryninti įsitraukimo į darbą esmę, kelia problemas, susijusias su šio konstrukto daugiamatiškumu. Šis mokslininkas atskyrė vidinę motyvaciją ir pasitenkinimą darbu nuo įsitraukimo į darbą koncepcijos, nors daugelis autorių painioja tiek įsitraukimo į darbą bei vidinės motyvacijos darbu sąvokas, tiek įsitraukimo į darbą priežastis su jo pasekmėmis.

### **Organizacinio įsipareigojimo sąsajos su pasitenkinimu darbu ir įsitraukimu į darbą**

Mokslinėje literatūroje organizacinio įsipareigojimo sąsajų su pasitenkinimu darbu bei įsitraukimu į darbą studijų nėra gausu.

*Organizacinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu.* Nors organizacinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu yra panašūs emocinio pobūdžio konstruktai, esama keleto skirtumų, kuriuos galima atrasti lyginant šias dvi sąvokas. Visų pirma pasitenkinimas darbu – tai laipsnis, kuriuo individas „mėgsta“ savo darbą, o organizacinis įsipareigojimas – tai individo prisirišimo prie organizacijos lygis (Mottaz, 1987). Antra, organizacinis įsipareigojimas labiau atspindi bendrą asmens požiūrį, parodantį individo identifikaciją su organizacijos tikslais ir vertybėmis, o pasitenkinimas darbu yra daugiau darbuotojo prisirišimas prie tam tikro darbo organizacijos aspekto (Mowday ir kt., 1979). Trečia, darbuotojų organizacinio įsipareigojimo ugdymas užtrunka daug ilgiau ir reikalauja didesnių pastangų negu pasitenkinimo darbu formavimasis (Rifai, 2005). Pasitenkinimas darbu gali būti veikiamas kasdienių įvykių darbe arba apčiuopiamų darbo aplinkos aspektų, tokių kaip darbo užmokestis, darbo valandos, karjeros galimybės (Spector, 1997), o organizacinis įsipareigojimas kyla, kai darbuotojas įvertina savo ryšį su organizacija, jos tikslais ir vertybėmis (Porter ir kt., 1974). Nepaisant šių skirtumų, tyrimai parodė, kad organizacinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu yra susiję.

Dauguma atliktų tyrimų pasitenkinimą darbu tiria kaip nepriklausomą kintamąjį, o organizacinį įsipareigojimą – kaip priklausomą. Nustatyta, kad organizaciniam įsipareigojimui daro įtaką bendras pasitenkinimas darbu, pasitenkinimas alga, karjeros galimybėmis, vadovavimo stiliumi (Mathieu ir Zajac, 1990). Meyer ir kt. (1993) tirdami 1000 atsitiktinai atrinktų medicinos slaugytojų nustatė, kad pasitenkinimas darbu yra teigiamai susijęs su

emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu bei neturi reikšmingos įtakos darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui. Panašūs rezultatai buvo gauti tiriant viešbučių administratorius (Gunlu ir kt., 2010). Restoranų tinklo darbuotojų ryšio tarp organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu veiksmų tyrimo (Feinstein ir Vondrasek 2006) rezultatai leido padaryti išvadą, kad darbuotojų pasitenkinimas organizacijos politika, darbo užmokesčiu, darbo sąlygomis ir karjeros galimybėmis turi didelę reikšmę individui organizaciniam įsipareigojimui. Organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu ryšio Albanijos viešajame sektoriuje tyrimo (Suma ir Lesha 2013) rezultatai parodė, kad egzistuoja reikšmingas organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu ryšys, kuriam įtaką turi tokie kintamieji kaip vadovavimo stilius, karjeros galimybės, bendradarbiai. Tačiau neatskleistas ryšys tarp darbo užmokesčio ir organizacinio įsipareigojimo, kas aiškinama viešojo sektoriaus darbuotojų mažų algų problema.

Kita vertus, esama mokslininkų, kurie pripažįsta, kad organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu ryšį verta laikyti priklausomu kintamuoju. Kai kurių autorių (Bateman, Strasser, 1984) nuomone, būtent organizacinis įsipareigojimas daro įtaką pasitenkinimui darbu, kuris savo ruožtu lemia darbuotojų ketinimus likti organizacijoje. Nustatyta, kad įsipareigoję organizacijai individai automatiškai siekia tos organizacijos tikslų. Taigi šis reiškinys turi įtakos individų elgsenai ir todėl pasitenkinimą darbu reikėtų tirti kaip organizacinio įsipareigojimo pasekmę, o ne motyvą (Lau, Chong, 2002).

*Organizacinis įsipareigojimas ir išitraukimas į darbą.* Esama tyrimų, kurių rezultatai apeliuoja į aukštą organizacinio įsipareigojimo ir išitraukimo į

darbą ryši. Organizacinis įsipareigojimas yra suprantamas kaip individo savęs identifikavimas su organizacija, o įsitraukimas į darbą – kaip asmens identifikavimasis su tam tikru darbu, pareigomis. Įsitraukimas į darbą atspindi individo koncentracijos į tam tikrą darbą lygį, rodantį, kiek tas darbas yra svarbus žmogui (Lodahl, Kejner, 1965).

Kai kurių autorių (O'Reilly ir Chatman (1986) teigimu, įsitraukimas į darbą turi būti laikomas psichologinio įsipareigojimo organizacijai rezultatu. Tačiau vėlesni tyrimai šios koncepcijos nepalaikė. Laikant organizacinį įsipareigojimą įsitraukimo į darbą rezultatu, nustatytas artimas ryšys tarp šių dviejų konstrukto (Brown, 1996). Įsitraukimą į darbą S. P. Brownas (1996) vadino asmens dabartinės veiklos pripažinimu, o organizacinį įsipareigojimą – asmens prisirišimu prie organizacijos. Kitų mokslininkų (Ho, Chin-chih, 2006) tyrimo rezultatai ne tik nurodė ryšį tarp medicinos slaugytojų darbo vertės, organizacinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą, bet ir atskleidė, kad įsitraukimas į darbą daro tiesioginę įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Įsitraukimo į darbą didinimas gali būti daug svarbesnis ir efektyvesnis nei susitelkimas vien tik į organizacinį įsipareigojimą. Atlikus tyrimą (Uygur ir Kilic, 2009), kuriame dalyvavo Turkijos sveikatos ministerijos administracijos darbuotojai, nustatyta, kad administracijos darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą negu įsipareigoję organizacijai, bet jų įsipareigojimo lygis yra priklausomas nuo įsitraukimo į darbą lygio. Kiti tyrėjai (Khan ir kt., 2011) pabrėžia įsitraukimo į darbą poveikį trims organizacinio įsipareigojimo dėmenims: emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Būtent įsitraukimas į darbą daro didžiausią įtaką emociniam ir norminiam įsipareigojimui, o

mažiausią – tęstiniam įsipareigojimui. Tai aiškiai rodo, kad organizacijos, turinčios labiau išplėtotą įsitraukimą į darbą skatinančią kultūrą, turės ir labiau įsipareigojusius darbuotojus negu įstaigos, neskatinančios įsitraukimo į darbą.

Verta paminėti, kad tyrimuose atskleidžiamas ir pasitenkinimo darbu bei įsitraukimo į darbą ryšys. Pastebėta (Randall, Fall, 1980; Patel, 1996), kad darbuotojų įsitraukimas į darbą ir jų pasitenkinimas darbu koreliuoja teigiamai. Šis ryšys pasireiškia tuo, kad esant didesniai įsitraukimui į darbą darbuotojas tampa labiau patenkintas savo darbu. Visgi nustatyta, kad didesnis pasitenkinimas darbu nebūtinai reiškia įsitraukimą į darbą.

*Organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas į darbą.* Mokslinėje literatūroje nėra gausu studijų, aprėpiančių visus tris konstrukto bei jų tarpusavio ryšius. Atlikus viešojo sektoriaus sveikatos priežiūros darbuotojų bei jų vadovų pasitenkinimo darbu, įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo tyrimus ir juos palyginus išaiškėjo, kad vadovai turi didžiausią įtaką pasitenkinimo darbu didinimui, o mažiausią įtaką – įsitraukimo į darbą didinimui (Moynihan ir Pandey, 2007). Kitų tyrėjų (Ha-Young, 2009) rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu gali daryti didesnę įtaką organizaciniam įsipareigojimui nei įsitraukimas į darbą, o pasitenkinimas alga skatina didesnę organizacinį įsipareigojimą. Nustatyta, kad tiek vidinis, tiek išorinis pasitenkinimas darbu turi įtakos organizaciniam įsipareigojimui ir sudaro didesnę dalį šio konstrukto nei įsitraukimas į darbą. Vadovai turėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų įsitraukimą į darbą, o pirmenybę teikti pasitenkinimo darbu stiprinimui (Toga, 2011).

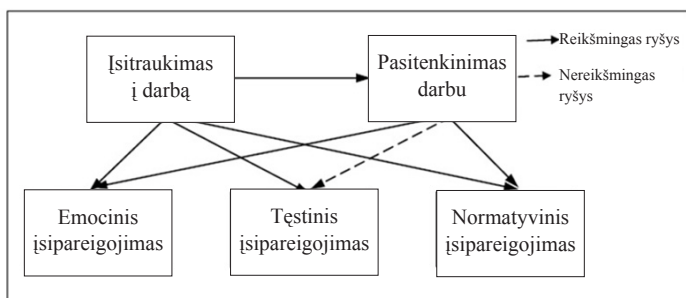
Užsienio autorių tyrimai atskleidžia ryšius tarp darbuotojų ištraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu ir jų organizacinio įsipareigojimo. Tai paskatino tyrinėti šias sąsajas ir Lietuvos įvairaus pobūdžio organizacijose.

### **Organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu bei ištraukimo į darbą sąsajų modelis**

Nors įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu bei ištraukimo į darbą temos nėra naujos mokslo pasaulyje, iki šiol trūksta tyrimų, aprėpiančių visų šių konstruktyvų sąsajas. Daugiausia tyrimų yra atlikta ieškant sąsajų tarp ištraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo (Mathieu, Zajac, 1990; Lamber, Hogan, 2009) bei pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai (Brown, 1996; Uygur, Kilic, 2009). Apibendrinus prieš tai minėtus tyrimus galima teigti, kad nėra vieno modelio, kuriuo naudojantis būtų galima iširti organizacinio įsipareigojimo dėmenų sąsajas su ištraukimu į darbą ir pasitenkinimu darbu. Minėtam tikslui įgyvendinti buvo sukurtas emocinio, tęstinio ir normatyvinio bei pasitenkinimo darbu ir ištraukimo į darbą sąsajų modelis (žr. 2 pav.).

Remiantis (Randall, Fall, 1980; Patel, 1996) tyrimais, galima daryti prielaidą, kad ištraukimas į darbą reikšmingai lemia pasitenkinimo darbu lygį organizacijoje. Taigi, pasitenkinimui darbu turi įtakos darbuotojų ištraukimas į darbą, ir esant didesniai ištraukimui individas yra labiau patenkintas savo darbu. Pasitenkinimas darbu savo ruožtu didina darbuotojų emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą (Meyer ir kt., 1993; Gunlu ir kt., 2010). Tačiau pasitenkinimas darbu neturi reikšmingos įtakos darbuotojų tęstinam įsipareigojimui organizacijai (Meyer ir kt., 1993; Gunlu ir kt., 2010). Taip pat galima daryti prielaidą, kad ištraukimas į darbą didina visus tris darbuotojų įsipareigojimo dėmenis – emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Khan ir kt., 2011).

Pasaulyje vis daugiau mokslininkų atkreipia dėmesį į šių konstruktyvų sąsajas, tačiau Lietuvoje nebuvo atlikta tyrimų, nagrinėjančių šių trijų reiškinų tarpusavio sąsajas. Šiame straipsnyje pateikiamas organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir ištraukimo į darbą sąsajų modelio testavimas, tiriant Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų pedagogus.



**2 pav. Organizacinio įsipareigojimo dėmenų (emocinio, normatyvinio ir tęstinio), pasitenkinimo darbu bei ištraukimo į darbą sąsajų modelis**

Sudaryta autorių (remiantis Randall ir Fall, 1980; Meyer ir Allen, 1991; Khan ir kt., 2011)

## **Pedagogų organizacinio išpareigojimo, pasitenkinimo darbu ir išsitraukimo į darbą sąsajų tyrimas**

*Šio tyrimo tikslas* – nustatyti bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų išpareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir išsitraukimo į darbą sąsajas.

Vertinant ir tikrinant pedagogų išsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu bei organizacinio išpareigojimo bei jo dėmenų teorinį sąsajų modelį, buvo suformuluotos kelios hipotezės.

*Tyrimo hipotezės:*

1. Pedagogai, pasižymintys didesniu išsitraukimu į darbą, yra labiau patenkinti darbu negu pedagogai, kurių išsitraukimas į darbą yra mažesnis.
2. Didėjantis pedagogų išsitraukimas į darbą lemia jų organizacinio išpareigojimo didėjimą.
3. Pedagogų išsitraukimui į darbą didėjant, didėja ir jų emocinis išpareigojimas organizacijai.
4. Kuo didesnis pedagogų išsitraukimas į darbą, tuo didesnis ir jų tęstinis išpareigojimas.
5. Didėjant pedagogų išsitraukimui į darbą, didėja ir jų normatyvinis išpareigojimas.
6. Kuo pedagogai yra labiau patenkinti darbu, tuo didesnis jų organizacinis išpareigojimas.
7. Didėjantis pedagogų pasitenkinimas darbu lemia didesnę jų emocinį išpareigojimą.
8. Didėjant pedagogų pasitenkinimui darbu didėja ir jų organizacinio išpareigojimo dėmuo normatyvinis išpareigojimas.
9. Pedagogų pasitenkinimas darbu neturi reikšmingos įtakos organizacinio išpareigojimo dėmeniui – tęstiniam išpareigojimui.

10. Pedagogų pasitenkinimas darbu turi didesnę įtakos jų organizaciniam išpareigojimui nei išsitraukimas į darbą.
  11. Pedagogų emociniam išpareigojimui pasitenkinimas darbu daro didesnę įtaką nei jų išsitraukimas į darbą.
  12. Padidėjęs pedagogų pasitenkinimas darbu turi didesnę įtaką jų normatyviniam išpareigojimui nei išsitraukimas į darbą.
- Tyrimo dalyvavo Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų pedagogai. Reprezentatyviam imties dydžiui nustatyti taikyta imties skaičiavimo formulė (kai žinomas populiacijos dydis) (Dikčius, 2003):

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Statistikos departamento duomenimis, 2012–2013 m. Lietuvoje buvo 35 153 pedagogai, dirbantys valstybinėse bendrojo lavinimo mokyklose. Nustatytas imties dydis – 202 Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų.

Tyrimo instrumentą sudaro keturios pagrindinės dalys:

- Demografiniai klausimai;
- Organizacinio išpareigojimo klausimynas. Išpareigojimui organizacijoje nustatyti panaudotas Meyer ir Allen (1991) sukurtas ir Meyer ir kt. (1993) patobulintas organizacinio išpareigojimo klausimynas. Organizacinio išpareigojimo skalę sudaro atskiros trys išpareigojimo dėmenų subskalės (emocinio, normatyvinio ir tęstinio išpareigojimo);
- Pasitenkinimo darbu klausimynas. Pasitenkinimui darbu įvertinti panaudota P. E. Spectoro (1997) pasitenkinimo darbu skalė, kurią sudaro 36 teiginiai.
- Išsitraukimo į darbą klausimynas. Išsitraukimui į darbą matuoti pasirinktas



R. N. Kanungo (1982) klausimynas. Šią skalę sudaro vienas dėmuo, susidedantis iš 10 teiginių apie tai, kiek darbas yra svarbus individo gyvenime ir kiek individas į jį įsitraukia.

### **Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajų tyrimo rezultatai**

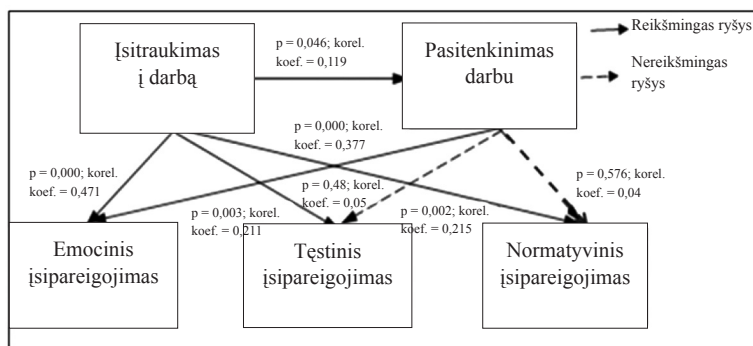
Siekiant numatyto tikslo buvo tikrinamos iškeltos hipotezės, atliekant skaičiavimus remtasi Spearmano koreliacijos koeficientu.

Tikrinant hipotezę, kad didėjant pedagogų įsitraukimui į darbą, didėja ir jų pasitenkinimas darbu, nustatyta, kad įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu koreliuoja teigiamai, tai reiškia, kad didėjant pedagogų įsitraukimui į darbą jų pasitenkinimo darbu lygis taip pat didėja (Randall, Fall, 1980; Patel, 1996). Matomas statistiškai reikšmingas ryšys ( $p = 0,046$ ), kai koreliacijos koeficientas yra  $0,119$ .

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino reikšmingus įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo bei visų jo dėmenų (emocinio,

teštinio ir normatyvinio įsipareigojimo) ryšius (žr. 3 pav.).

Nustatyta, kad įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsipareigojimas koreliuoja teigiamai, o tai reiškia, kad didėjant pedagogų įsitraukimui į darbą jų organizacinio įsipareigojimo lygis taip pat didėja. Taigi ryšys statistiškai reikšmingas ( $p = 0,000$ ), o koreliacijos koeficientas yra  $0,443$ . Galima teigti, kad ši hipotezė bendroje pedagogų imtyje pasitvirtino, ir tarp šių dviejų veiksnių yra toks ryšys, kokio ir buvo tikėtasi. Stipriausia koreliacija nustatyta tarp įsitraukimo į darbą ir emocinio įsipareigojimo ( $p = 0,000$ , korel. koef. =  $0,471$ ). Gauti rezultatai atitinka užsienio tyrimų išvadas (Khann ir kt., 2011). Nustatytą teigiamą koreliaciją tarp šių konstrukčių galima paaiškinti tuo, kad kuo daugiau pedagogai yra įsitraukę į darbą, tuo jų emocinis įsipareigojimas organizacijai didesnis. Emocinio įsipareigojimo stiprumą pedagogams, labiau įsitraukusiems į darbą, galima paaiškinti psichologiniu įsitraukimo į darbą konstrukto pagrindu. Įsitraukimas į darbą interpretuojamas kaip asmens būseną, kai darbo atlikimas yra vienintelis dalykas, turintis įtakos jo „Aš“ vaizdavimui (Lawler



3 pav. Koreguotas organizacinio įsipareigojimo dimensijų (emocinio, normatyvinio ir tęstinio) pasitenkinimo darbu bei įsitraukimo į darbą sąsajų modelis

Sudaryta autorių remiantis tyrimo rezultatais

ir Hall, 1970). Savo ruožtu emocinis įsipareigojimas siejamas su darbuotojų emociniu prisirišimu prie organizacijos, tapatinimusi su ja (Meyer, Allen, 1991). Taigi, jei pedagogai stipriai save tapatina su darbu, jie linkę labiau prisirišti prie organizacijos, kurioje dirba. Įsitraukę į darbą pedagogai yra labiau linkę tiek jausti pareigą likti organizacijoje (normatyvinis įsipareigojimas,  $p = 0,002$ , korel. koef. = 0,215), tiek matyti iš to naudą (tęstinis įsipareigojimas,  $p = 0,003$ , korel. koef. = 0,211).

Hipotezės, kad didėjant darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui, didėja jų organizacinis įsipareigojimas, analizės rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas koreliuoja teigiamai – tai reiškia, kad didėjant pedagogų pasitenkinimui darbu didėja ir jų organizacinio įsipareigojimo lygis ( $p = 0,005$ , korel. koef. = 0,193). Taigi galima teigti, kad pasitvirtino ankstesnių užsienio autorių tyrimų rezultatai (Deery, Iverson ir Erwin, 1994; Feinstein ir Vondrasek, 2006). Mūsų tyrimas atskleidė stiprią koreliaciją tarp pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo ( $p = 0,000$ , korel. koef. = 0,377).

Hipotezė, teigianti, kad didėjant pedagogų pasitenkinimui darbu didėja ir jų normatyvinis įsipareigojimas organizacijai, atmetama ( $p = 0,576$ , korel. koef. = 0,04), o pasitvirtino hipotezė teigianti, kad didėjantis pedagogų pasitenkinimas darbu neturi jokios reikšmingos įtakos jų normatyviam įsipareigojimui organizacijai. Analizės rezultatai parodė, kad esama teigiamo, bet nereikšmingo ryšio tarp pasitenkinimo darbu ir tęstinio pedagogų įsipareigojimo, kas ir leidžia priimti minėtą hipotezę ( $p = 0,48$ , korel. koef. = 0,05). Taigi galima prielaida, kad pedagogų pasitenkinimo darbu lygis neturi įtakos jų pareigai bei norui likti or-

ganizacijoje dėl didesnio emocinį pagrindą turinčio pasitenkinimo darbu (darbas „iš idėjos“). Siekiant nustatyti, kurį iš pedagogų organizacinio įsipareigojimo bei jo dėmenų (emocinį, tęstinį ar normatyvinį įsipareigojimą) geriau paaiškina jų įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu, buvo sudarytas tiesinės regresijos modelis, kuris turi tenkinti sąlygas: determinacijos koeficientas  $> 0,25$ , o F kriterijaus  $p$  reikšmė  $< 0,05$ , VIF daugiakolinearumo koeficientas  $< 4$ . Taip pat tiesiniu regresijos modeliu siekiama patikrinti, ar tikrai pasitenkinimas darbu nepaaiškina pedagogų tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai. Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas į darbą paaiškina 25,1 proc. organizacinio įsipareigojimo dispersijos ( $F = 33,234$ ,  $p = 0,001$ ). Siekiant palyginti pedagogų įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo prognozinę vertę jų organizaciniam įsipareigojimui buvo naudojami beta koeficientai. Pagal sudarytą tiesinės regresijos modelį bendrą pedagogų organizacinį įsipareigojimą paaiškina tiek įsitraukimas į darbą, tiek pasitenkinimas darbu.

$$y(x) = 63,7 + 0,641 * \text{įsitraukimas} \\ \text{į darbą} + 0,104 * \text{pasitenkinimas darbu}$$

Vis dėlto galima teigti, kad didesnę prognozinę vertę organizaciniam įsipareigojimui turi pedagogų įsitraukimas į darbą ( $B = 0,641$ ,  $\beta = 0,453$ ,  $p = 0,001$ ). Nors didėjant pedagogų pasitenkinimui darbu didėja ir jų organizacinis įsipareigojimas, šis padidėjimas bus mažesnis nei augant pedagogų įsitraukimui į darbą ( $B = 0,104$ ,  $\beta = 0,308$ ,  $p = 0,001$ ).

Siekiant patikrinti, kiek emocinio įsipareigojimo paaiškina pedagogų įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu, sudarytas tiesinės regresijos modelis. Paaiškėjo, kad

pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas į darbą paaiškina 32,4 proc. emocinio įsipareigojimo dispersijos ( $F = 47,731$ ,  $p = 0,001$ ). Siekiant palyginti pedagogų įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo prognozinę vertę emociniam įsipareigojimui, buvo naudojami beta koeficientai.

$$y(x) = 8,837 + 0,097 * \text{įsitraukimas} \\ \text{į darbą} + 0,29 * \text{pasitenkinimas darbu}$$

Remiantis sudarytu tiesinės regresijos modeliu emocinį pedagogų įsipareigojimą galima paaiškinti tiek įsitraukimu į darbą, tiek pasitenkinimu darbu. Tačiau didesnę prognozinę vertę emociniam įsipareigojimui turi pasitenkinimas darbu ( $B = 0,29$ ,  $\beta = 0,436$ ,  $p = 0,001$ ). Visgi didėjant pedagogų įsitraukimui į darbą didėja ir jų emocinis įsipareigojimas, tik mažesniu dydžiu, nei augant pasitenkinimui darbu ( $B = 0,097$ ,  $\beta = 0,308$ ,  $p = 0,001$ ).

Siekiant patikrinti, kiek tęstinio įsipareigojimo paaiškina pedagogų įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu, buvo sudarytas tiesinės regresijos modelis. Tačiau paaiškėjo, kad nepriklausomi kintamieji paaiškina tik labai mažą dalį (6,1 proc.) tęstinio įsipareigojimo dispersijos ( $F = 6,516$ ,  $p = 0,002$ ). Taigi įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu nulemia per mažą pedagogų tęstinio įsipareigojimo dispersijos dalį, kad būtų galima daryti išvadas apie šių nepriklausomų kintamųjų prognozinę vertę priklausomam kintamajam – pedagogų organizaciniam įsipareigojimui.

Remiantis sudarytu tiesinės regresijos modeliu, kuriuo buvo ketinama patikrinti, kokią normatyvinio įsipareigojimo dalį paaiškina pedagogų įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu, paaiškėjo, kad nepriklausomi kintamieji paaiškina tik labai mažą dalį (4,6 proc.) normatyvinio

įsipareigojimo dispersijos ( $F = 4,808$ ,  $p = 0,009$ ). Toks rezultatas netinkamas daryti išvadas apie šių nepriklausomų kintamųjų prognozinę vertę priklausomam kintamajam – pedagogų normatyviniam įsipareigojimui organizacijai.

## Išvados

Nors mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą problematika, tiek užsienio šalyse, tiek Lietuvoje vis dar trūksta kompleksinių tyrimų, atskleidžiančių šių koncepcijų tarpusavio sąsajas.

Siekiant išsiaiškinti, ar esama ryšio tarp darbuotojų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą, buvo atliktas Lietuvos pedagogų tyrimas. Tai itin aktualu Lietuvos švietimo sistemoje dėl darbuotojų ketinimo palikti savo organizacijas. Tyrimo koncepcija pagrįsta remiantis tyrimais (Randall ir Fall, 1980; Meyer ir kt., 1993; Khan ir kt., 2011) sudarytu emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajų modeliu.

Tiriant paaiškėjo, kad reikšmingi ryšiai sieja pedagogų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsipareigojimą bei visus jo dėmenis. Nustatyta, kad didėjant pedagogų įsitraukimui į darbą jų pasitenkinimo darbu lygis taip pat didėja. Didėjant pedagogų pasitenkinimui darbu kartu didėja jų bendro ir emocinio įsipareigojimo lygis. Tačiau nepastebėta reikšmingo ryšio tarp pedagogų pasitenkinimo darbu ir normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo.

Analizuojant, kas turi didesnę prognozinę vertę bendram pedagogų organizaciniam įsipareigojimui, paaiškėjo, kad reikšmingas

yra būtent įsitraukimas į darbą. Pasitenkinimas darbu kuria didesnę prognozinę vertę pedagogų emociniam įsipareigojimui.

Reikėtų pabrėžti, kad gauti tyrimo rezultatai atitinka užsienio autorių tyrimų išvadas, patvirtinančias ryšius tarp darbuotojų

įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu ir jų organizacinio įsipareigojimo. Tai yra reikšminga siekiant sėkmingai funkcionuoti, nes savo organizacijai įsipareigoję darbuotojai yra viena iš konkurencinio pranašumo kūrimo sąlygų.

## LITERATŪRA

BATEMAN, T. S.; STRASSER, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, vol. 27, p. 95–112.

BECKER, H. S., (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, vol. 66, p. 32–40.

BOLES, J.; MADUPALLI, R.; RUTHERFORD, B.; WOOD, J. A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 22, no. 5, p. 311–321.

BROWN, S. P. (1996). A meta-analysis review of organisational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, vol. 120, no. 2, p. 235–255.

BUITENDACH, J. H.; DE WITTE, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, vol. 36, no. 2, p. 27–37.

COHEN, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

COOPEY, J.; HARTLEY, J. (1991). Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resources Management Journal*, vol. 1, no. 3, p. 18–32.

DEMIREL, Y.; GOC, K. (2003). The impact of organizational commitment on knowledge sharing. *European Scientific Journal*, vol. 9, no. 19.

DISKA, V.; MARČINSKAS, A. (2013). Aukščiau lygio vadovų komandų vaidmuo ir poveikis organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai / Information Sciences*, t. 66, p. 64–77.

FEINSTEN, A. H.; VONDRASEK, D. (2006). A study of the relationship between job satisfaction and organisational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure*, vol. 6, no. 3, p. 1–26.

GUNLU, E.; AKSARAYLI, M.; PERCIN, N. S.

(2010). Job satisfaction and organisational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, no. 5, p. 693–717.

GUNLU, E.; AKSARAYLI, M.; PERCIN, N. S. (2010). Job satisfaction and organisational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, no. 5, p. 693–717.

HA-YOUNG, H. (2009). *Analysis the factors impact on the job involvement and organisational commitment*. Department of Public Administration Korea University.

HARGREAVES, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.

HO, CHIN-CHIH (2006). *A study of the relationships between work values, job involvement and organisational commitment among Taiwanese Nurses: Professional Doctorate thesis*, Queensland University of Technology.

KANUNGO, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, vol. 86, p. 119–238.

KHAN, T. I.; JAM, F. A.; AKBAR, A.; KHAN, M. B.; HIJAZI, S. T. (2011). Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, vol. 6, no. 4, p. 252.

LAMBERT, E.; HOGAN, N. (2009). The importance of job satisfaction and organisational commitment in shaping turnover intent. *Criminal Justice Review*, vol. 34, no. 1, p. 96–118.

LARRY, J. W.; ANDERSON, E. S. (1991) Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, vol. 17, no. 3, p. 601–617.

LAU, C. M.; CHONG, J. (2002). The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: evidence from the

financial services sector. *Advances in Accounting Behavioral Research*, vol. 5, p. 183–211.

LAWLER, E. E.; HALL, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 54, p. 305–312.

Lietuvos švietimo 2013–2022 m. strategija. Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/451\\_f91e-8f0a036e87d0634760f97ba07225.pdf](http://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/451_f91e-8f0a036e87d0634760f97ba07225.pdf) [žiūrėta 2013 m. lapkričio 19 d.].

LYONS, S.; DUXBURY, L.; HIGGINS, C. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, vol. 66, p. 605–618.

LOCKE, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, p. 1297–1343.

LODAHL, T. M.; KEJNER, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, p. 24–33.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, vol. 108, no. 2, p. 171–194.

MEYER, P. J.; ALLEN, J. N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, vol. 1, p. 61–89.

MEYER, P. J.; ALLEN, J. N.; SMITH, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 538–551.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Administration & Society*, vol. 39, no. 7, p. 803–832.

MOTTAZ, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, vol. 28, no. 4, p. 541–558.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p. 224–247.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and

internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 492–499.

PATEL, M. K. (1995). Job Satisfaction and Job Involvement among nurses. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, vol. 21, no. 2, p. 119–125.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, p. 603–609.

RANDALL, S. CH.; FARR, J. L. (1980) Absenteeism, job involvement, and job satisfaction in an organizational setting. *Journal of applied Psychology*, vol. 65, no. 4, p. 467–473.

REIO JR, T. G.; SEGREDO, M. (2013). Turnover Intent Among Middle School Teachers. *SFERC*, p. 181–188.

RIFAI, H. A. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behaviour. *Gadjah Mada International Journal of Business*, vol. 7, no. 2, p. 131–154.

ROBBINS, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. 2-as leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

ROTHMANN, S.; COETZER, E. (2002). The relationship between personality dimensions and job satisfaction. *Business Dynamics*, vol. 11, no. 1, p. 29–42.

ROWDEN, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviours and organizational commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, no. 1, p. 30–35.

SEMPANE, M.; RIEGER, H.; ROODT, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, vol. 28, no. 2, p. 23–30.

SPECTOR, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

SUMA, S.; LESHA, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: the case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal*, vol. 9, no. 17, p. 41–51.

TOGA, R. (2011). The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at „Mercedes Benz“ South Africa: Master of commerce in industrial psychology. In the Faculty of Management and Commerce of the University of Fort Hare.

UYGUR, A.; KILIC, G. (2009). A study into Organisational Commitment and Job Involvement:

An Application Towards the Personnel in the Central Organisation for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences*, vol. 2, no. 1, p. 113–125.

ZHANG, Z. (2007). Study of Job Satisfaction among elementary school teachers in Shanghai. *Chinese Education and Society*, vol. 40, no. 5, p. 40–46.

## **RELATIONSHIP AMONG ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION, AND JOB INVOLVEMENT AMONG SCHOOL TEACHERS**

**Danuta Diskienė, Katažyna Tamoševičienė**

### **S u m m a r y**

The importance of analysing organizational commitment is related to the managers' need to know what kind of phenomena related to organizational commitment they should primarily pay attention to. Organizational commitment, job satisfaction, and job involvement are the three related phenomena which are important for satisfying both the individual and organizational needs. This paper presents a theoretical model of relationship between organi-

zational commitment and its dimensions (affective, normative, and continuous), job satisfaction, and job involvement which was structured on the base of different reasearch findings. Survey among schoolteachers was accomplished with reference to the presented model. Therresults of the study highlighted the existing relationship among organizational commitment, job satisfaction, and job involvement.