

Economics and management Ekonomika ir vadyba

KARINĖS AVIACIJOS PILOTŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO VERTINIMAS: LIETUVOS KARINIŲ ORO PAJĖGŲ ATVEJIS

Liudmila LOBANOVA , Mindaugas ŽIDONIS

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva

- gauta 2024 m. birželio 23 d.
- priimta 2024 m. rugsėjo 30 d.

Santrauka. Organizacinis įsipareigojimas – tai darbuotojo požiūris į organizaciją, atsikleidžiantis tikėjimą organizacijos vertybėmis, įsitraukimą į organizaciją kaip socialinę sistemą, tapatinimąsi su ja ir ketinimus likti dirbti. Įsipareigojimas organizacijai turi reikšmingą sąsają su veiklos produktyvumu, apyvarta, darbuotojų pasitenkinimu ir lojalumu, turi įtakos darbo kokybei ir efektyvumui, palengvina personalo komplektavimo iššūkius, įgalina organizaciją tinkamai ir efektyviai panaudoti savo žmogiškuosius išteklius. Karinėje aviacijoje pastaruoju metu vis didesnę svarbą įgauna talentingų specialistų, pilotų išlaikymas ir karjeros tęstinumas. Aviacijos specialistai dažnai keičia organizacijas, tikėdamiesi geresnių darbo sąlygų: geresnio atlyginimo, saugesnės darbo aplinkos ir palankesnio darbo klimato darbo vietoje. Todėl svarbu stiprinti aviacijos personalo organizacinį įsipareigojimą, siekiant išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, specialistus ir užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą. Dėl pakitusios saugumo padėties regione Lietuvos kariuomenės Karinės oro pajėgos (LK KOP) susiduria su naujais iššūkiais. Grėsmių akivaizdoje kariuomenei keliamos naujos uždutys, joms įgyvendinti skiriamas didesnis finansavimas, auga personalo skaičius ir poreikis. Straipsnyje keliamas tikslas – ištirti pilotų organizacinio įsipareigojimo raišką LK KOP ir ji lemiančius veiksniai. Tyrimui atlikti pasitelktas Meyer ir Allen (1991) trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelis. Atlikus tyrimą nustatyta, kad LK KOP pilotų organizacinio įsipareigojimo raiška yra žema, vyrauja šiek tiek aukštesnis emocinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas yra žemas. Atrastas neigiamas ryšys tarp civilinės komercinės licencijos turėjimo bei organizacinio įsipareigojimo.

Reikšminiai žodžiai: Lietuvos karinės oro pajėgos, karinė aviacija, pilotai, organizacinis įsipareigojimas, organizacinio įsipareigojimo veiksniai, emocinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas, norminis įsipareigojimas.

 Autorius susirašinėti. El. paštas liudmila.lobanova@vilniustech.lt

1. Įvadas

Temos aktualumas. Organizacinis įsipareigojimas gali būti apibūdinamas kaip darbuotojo požiūris į organizaciją, kurioje dirba, atsikleidžiantis, kiek jis tiki jos vertybėmis ir tikslais, įsitraukia į organizaciją kaip į socialinę sistemą, tapatinasi su ja ir nori likti dirbti (Qu et al., 2024; Lenktytė, 2020). Esant aukštam organizaciniam įsipareigojimui, darbuotojo siekis keisti organizaciją yra mažas (Dautartas ir Korsakienė, 2022). Darbuotojai, kurie jaučia įsipareigojimą organizacijai, yra linkę rečiau keisti darbo vietas, yra labiau motyvuoti darbui bei produktyvesni (Daubarytė, 2018). Teigiama, kad „įsipareigojimas organizacijai turi reikšmingą sąsają su įmonės produktyvumu, apyvarta, darbuotojų pasitenkinimu ir lojalumu“ (Gangai & Agrawal, 2015). Jis turi įtakos darbo kokybei ir efektyvumui, palengvina personalo komplektavimo iššūkius, įgalina organizaciją tinkamai ir efektyviai išnaudoti savo žmogiškuosius išteklius. Jasiulevičienės (2022) nuomone, tinkamai ir efektyviai valdant organizacinius veiksniai, galima tikėtis didesnio darbuoto-

jų pasitenkinimo esama darbo vieta ir atitinkamai didesnio darbuotojų organizacinio įsipareigojimo.

Plačiausiai paplitusį ir labiausiai empiriškai ištirtą įsipareigojimo organizacijai modelį pateikė Allen ir Meyer (1990). Šių autorių pristatytame modelyje skiriamas emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas organizacijai. Autorių teigimu (1990), emocinis įsipareigojimas suvokiamas kaip darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimas su ja ir įsitraukimas į organizaciją, kurioje dirbama. Tęstinis įsipareigojimas laikomas įsipareigojimu, besiremiančiu praradimais, kuriuos darbuotojas galėtų patirti palikdamas organizaciją, kurioje dirba, arba dėl kitų alternatyvų nebuvimo. Normatyvinis įsipareigojimas suprantamas kaip pareigos jausmas likti organizacijoje, kurioje dirbama (Meyer & Allen, 1991).

Aviacijos sektoriuje, anot Turk et al. (2021), pastaruoju metu vis didesnę svarbą įgauna talentingų specialistų, pilotų išlaikymas ir jų karjeros tęstinumas. Pilotai yra itin vertingi ir paklausūs specialistai, o jų poreikis tiek civilinėje, tiek karinėje aviacijoje artimiausiais dešimtmečiais stipriai

augš. Remiantis Boeing (2023) atliktais tyrimais, ilgojo laikotarpio pasaulinis avialinijų poreikis iki 2042 m. gali siekti 649 000 naujų pilotų. CAE prognozuoja 44 000 naujų pilotų poreikį per ateinantį dešimtmetį vien tik Europoje (Centre for Aviation, 2023).

Remiantis Nahar et al. (2017), aviacijos specialistai, taip pat ir pilotai, dažnai keičia organizacijas, tikėdamiesi geresnių darbo sąlygų: geresnio atlyginimo, saugesnės darbo aplinkos ir palankesnio darbo klimato darbo vietoje. Nemažai NATO šalių susiduria su iššūkiais tiek personalo pritraukimo, tiek išlaikymo srityse (Kareckas, 2017). Todėl svarbu stiprinti organizacinį aviacijos personalo įsipareigojimą, siekiant išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, specialistus ir užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą. Organizacijos ieško sprendimų, kurie padėtų išsaugoti turimus kvalifikuotus ir įsipareigojusius specialistus, taip palengvinant konkurencines sąlygas ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje darbo jėgos rinkoje (Anggreyani & Satrya, 2020; Ibrahim, 2020). Li et al. (2021) teigimu, organizacinis įsipareigojimas aviacijos srityje svarbus ne tik organizacinei kultūrai, bet turi įtakos ir aviacijos saugai. Todėl aviacijos sektoriuje veikiančioms organizacijoms svarbu skirti prioritetinį dėmesį darbuotojui išsaugoti (Dautartas, 2022).

Kalbant apie karinės aviacijos sritį, aukštas organizacinis įsipareigojimas padeda užtikrinti, kad pilotai atidžiai laikysis saugos procedūrų ir nurodymų. Tai ypač svarbu tokiose rizikingose operacijose kaip skrydžiai (Khan et al., 2020). Kai pilotai yra įsipareigoję organizacijai ir savo komandai, jie labiau linkę bendradarbiauti, pasitikėti vienas kitu ir palaikyti aukštą moralę (Priatna & Anggraeni, 2022). Stiprus įsipareigojimas padeda pilotams išlikti motyvuotiems ir pasiryžusiems sėkmingai įvykdyti visas užduotis. Įsipareigoję pilotai yra lojalūs savo šaliai, kariuomenei ir organizacijai (Li et al., 2022). Tai reiškia, kad jie yra pasirengę ginti savo šalies interesus ir atlikti bet kokias užduotis, kurios jiems būtų pavestos. Aukštas įsipareigojimas padeda išlaikyti stabilumą organizacijoje. Kai pilotai yra įsipareigoję, jie mažiau linkę keisti darbą arba elgtis taip, kad pakenktų organizacijai (Khraban, 2022).

Karinėse oro pajėgose (KOP) tarnaujantys pilotai dėl darbo pobūdžio ir kvalifikacinių reikalavimų gali būti priskirti tiek kariuomenės personalui (karininkams), tiek bendrai aviacijos srities darbuotojams. Organizacinio įsipareigojimo sąvoka bei efektyvi personalo valdymo politika LK KOP yra itin svarbi siekiant, kad karo atveju organizacija būtų visapusiškai pasirengusi vykdyti savo misiją (Kareckas, 2017). Tarp Krašto apsaugos sistemos prioritetų antroje vietoje nurodomas personalo komplektavimas ir motyvacija (Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, 2021). Šiame dokumente taip pat teigiama, kad ambicingi LK struktūros užpildymo taikos ir karo metu poreikiai reikalauja sistemškai spręsti išliekančius personalo komplektavimo trūkumus, gerinti pritraukimo ir išlaikymo tarnyboje priemones. Pagrindiniuose šalies saugumą ir gynybą reglamentuojančiuose dokumentuose – Lietuvos karinėje doktrinoje (2016), Nacionalinėje saugumo strategijoje (2021) ir kt. – dažnai akcentuojamas kariuomenės parengtumo ir aukšto karinio personalo pasirengimo lygio poreikis. Tai

skatina vertinti ir analizuoti dėl personalo formavimo ir išlaikymo kylančias ar ateityje galinčias kilti problemas. Kaip teigia pulkininkas Gaubys (2023), kariuomenės personalo skaičių riboja ekonominiai ir demografiniai veiksniai, todėl labai svarbu išlaikyti kritinį kariuomenės personalo skaičių.

Problemos ištyrimo lygis. Užsienio mokslinėje literatūroje egzistuoja tyrimų apie civilinės bei karinės aviacijos organizacinį įsipareigojimą, tačiau tema nėra plačiai ištirta (Meyer et al., 2013), o Lietuvos kariuomenės bei karinės aviacijos sektoriaus darbuotojų organizacinį įsipareigojimą nagrinėjo vos keli autoriai. Korsakienės (2018) vertybių suvokimo ir organizacinio įsipareigojimo tyrimo (konfidencialumo tikslais neatskleistame LK kariniame dalinyje) išvados patvirtina didesnio emocinio įsipareigojimo ir ketinimo likti organizacijoje ryšį, tačiau ryšys tarp normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo neaptiktas. Dautartas ir Korsakienė (2022) atliko tyrimą ir pateikė išvadą, kad didžiausią įtaką Lietuvos aviacijos sektoriaus darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui turi emocinis įsipareigojimas, taip pat pastebėtos emocinio įsipareigojimo sąsajos su normatyviu įsipareigojimu. Taip pat galima išskirti Jatulytės (2022) LK KOP Aviacijos bazėje atliktą tyrimą, kurio metu tirta paternalistinė lyderystė ir darbuotojų lojalumas (įsipareigojimas). Nustatyta, kad tarp visų Aviacijos bazėje tarnaujančių karių ir karininkų dominuoja emocinis darbuotojų lojalumas, kuris paremtas vidine darbuotojų motyvacija, kylanti iš asmeninių vertybių (Jatulytė, 2022). Krašto apsaugos sistemoje naujų tyrimų, kai stipriai pasikeitė saugumo situacija ir kariuomenė patiria sparčią kokybinę ir kiekybinę plėtrą, atlikta nedaug.

Tyrimo problema. Dėl pakitusios saugumo padėties regione LK ir KOP susiduria su naujais iššūkiais. Grėsmių akivaizdoje kariuomenei keliamos naujos užduotys, kurių įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo tarnaujančių karių ir karininkų, tarp jų ir pilotų, įsipareigojimo likti organizacijos dalimi bei tinkamai vykdyti veiklą. Tyrime keliami probleminiai klausimai – ar LK KOP pilotams būdingas organizacinis įsipareigojimas, kokio jis pobūdžio (emocinio, tęstinio, normatyvinio) ir kokie veiksniai jį lemia?

Tyrimo objektas – LK KOP pilotų organizacinis įsipareigojimas ir jį lemiantys veiksniai.

Tyrimo tikslas – ištirti pilotų organizacinio įsipareigojimo raišką LK KOP ir nustatyti pagrindinius organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksniai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti organizacinio įsipareigojimo sampratą, dimensijas ir organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksniai.
2. Atlikti LK KOP pilotų organizacinio įsipareigojimo raiškos empirinį vertinimą.
3. Pateikti išvadą apie LK KOP organizacinio įsipareigojimo raišką, jo pobūdį ir įtaką turinčius veiksniai.

Tyrimo metodologija ir struktūra. Tyrimas atliekamas pasitelkiant kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą. Tyrimo instrumentą sudaro dvi dalys – pirmoje dalyje pateikiami demografiniai klausimai, antroje dalyje pasitelkiami ranginio tipo klausimai, formuojami remiantis Meyer ir Allen (1991) trijų dimensijų (emocinio, tęstinio, norminio)

organizacinio įsipareigojimo modeliu. Tyrimo metu surinkti duomenys analizuojami naudojant vidurkių ir Spearman'o koreliacijos koeficientų analizę. Analizuojamas bendrojo KOP pilotų organizacinio įsipareigojimo lygis, emocinio, tęstinio bei norminio įsipareigojimo lygis, ieškomi statistiškai reikšmingi sąryšiai tarp demografinių veiksnių ir organizacinio įsipareigojimo.

2. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo samprata ir jį lemiantys veiksniai

Įsipareigojimas organizacijai yra plati ir daugialypė sąvoka, todėl moksliniuose šaltiniuose galima aptikti skirtingų apibrėžimų (Masionienė, 2009, p. 20). Įvairūs autoriai, pavyzdžiui, 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) analizuodami įsipareigojimo organizacijai koncepciją pateikia daugybę skirtingų sampratos aiškinimų, todėl tai yra diskusijų objektas. Šiame poskyryje pristatoma organizacinio įsipareigojimo samprata, dimensijos ir jį lemiantys veiksniai.

2.1. Organizacinio įsipareigojimo samprata

Organizacinis įsipareigojimas – vienas iš lojalumą skatinančių ir stiprinančių veiksnių, kuris atskleidžia, kiek darbuotojas sieja save su konkrečia organizacija ir įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą (Gvildaitė, 2022). Anot Lapointe ir Vandenberghe (2018), organizacinis įsipareigojimas gali būti suprantamas „kaip darbuotojų noras savo pastangas ir lojalumą skirti socialinei sistemai arba, kitaip tariant, organizacijai, kuriai jie priklauso“. Kavaliauskienė (2011), remdamasi Meyer ir Allen (1991) bei Meyer ir Herscovitch (2001) pozicijomis, darbuotojo įsipareigojimą organizacijai apibūdina rišamąja jėga, susaistančia individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje ir pasireiškiančia per atitinkamų veiksnių lemiamas skirtingas dimensijas, tokias kaip afektinį / emocinio pobūdžio prisirišimą, tęstinį / nuolatinį įsipareigojimą (įvertinus galimus nuostolius palikus organizaciją) ir norminį / formalųjį įsipareigojimą (suvokiamą darbuotojo priederme įsipareigoti organizacijai). Genevičiūtė-Janonienė (2015) daktaro disertacijoje apibendrinama kitų autorių apibūdinimus ir sampratas teigia, kad organizacinis įsipareigojimas yra suprantamas kaip nuostata, atskleidžianti, kiek asmuo tapatinasi su konkrečia organizacija ir įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą dėl emocinio prierašumo organizacijai, pareigos jausmo ar galimų nuostolių paliekant organizaciją. Svarbu atkreipti dėmesį, jog mokslinėje literatūroje darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra dažnai pristatomas kaip lojalumo sinonimas, tačiau tai yra gaubiančioji sąvoka, kuri apima ne tik lojalumo, bet ir kitas dimensijas.

Daubarytės (2018) teigimu, ilgai nebuvo randama vieningos nuomonės dėl organizacinio įsipareigojimo reiškinio dedamųjų dalių, įsipareigojimas organizacijai buvo analizuojamas kaip reiškinys, susidedantis nuo 1 iki 4 ir daugiau dimensijų. Remiantis Kavaliauskienės ir Simona-

vičiaus (2019) tyrimu, plačiausiai mokslinėje literatūroje testuojamas darbuotojo įsipareigojimo organizacijai modelis yra Meyer ir Allen (1991) trijų dimensijų įsipareigojimo organizacijai modelis. Šis modelis taikomas daugelio mokslininkų tyrimuose, pasižymi universalumu, pritaikomas daugelyje kultūrų. Meyer ir Allen (1991) trijų dimensijų modelis tapo dominuojančiu modeliu organizacinio įsipareigojimo tyrimuose (Jaros, 2007). Literatūroje plačiai aprašytos ir analizuotos Meyer ir Allen (1991) modelio organizacinio įsipareigojimo dimensijos – emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimas:

- Emocinis (arba afektinis) įsipareigojimas. Darbuotojo ir organizacijos vertybių sutapimas. Prisirišimas prie organizacijos, pasireiškiantis jausmais. Darbuotojo susitapatinimas su organizacija, jo siekis būti organizacijos nariu, dalimi.
- Tęstinis (arba nuolatinis) įsipareigojimas. Siejamas su darbuotojo suvokiama materialine ar nematerialine nauda ar jos praradimu palikus organizaciją, asmeniniu kapitalu, patirtimi, įgyta organizacijoje. Taip pat tęstinį įsipareigojimą gali lemti alternatyvų nebuvimas.
- Norminis (arba formalusis ar teisinis) įsipareigojimas. Siejamas su asmeninėmis vertybėmis, normomis, atsakomybės ir pareigos jausmu. Gali būti nulemtas darbuotojo jaučiama atsakomybė už organizacijos jam teikiamą naudą ir noru tai kompensuoti savo darbu.

Meyer ir Allen (1991) teigia, kad emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas turėtų susidaryti dėl skirtingų priežasčių ir sukelti skirtingas darbuotojų požiūrio ir elgesio pasekmes, todėl, tyrinėjant šį reiškinį, būtina nagrinėti visus tris komponentus. Pasak autorių Meyer ir Allen (1997), visi trys organizacinio įsipareigojimo tipai turi būti vertinami kaip atskiri komponentai, kadangi darbuotojas vienu metu gali jausti visus tris įsipareigojimo tipus, tačiau jų 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 nejaukti emocinio įsipareigojimo dėl prastos organizacinės kultūros, nepatenkintų poreikių ir kt.

Mokslininkai sutaria, jog aviacijos sektoriuje, vyraujant aukštam personalo organizaciniam įsipareigojimui, įmonės darbuotojų kaita būna maža (Satardien et al., 2019). Organizacinio įsipareigojimo svarba aviacijos sektoriuje yra nagrinėjama keliuose tyrimuose. Satardien et al. (2019) patvirtino organizacinio įsipareigojimo teoriją (Meyer & Allen, 1997) – tyrime nustatytas reikšmingas teigiamas ryšys tarp suvokiamos organizacinės paramos, organizacinio įsipareigojimo bei ketinimo pakeisti darbą. Be to, pastebėta, kad organizacinis įsipareigojimas yra reikšmingas veiksnys siekiant nustatyti ketinimus pakeisti darbą (Satardien et al., 2019). Šis tyrimas parodė reikšmingą sąsają su Meyer ir Allen (1997) teorija aviacijos sektoriuje ir tik patvirtino organizacinio įsipareigojimo svarbą. Be to, įrodyta, jog aviacijos sektoriaus darbuotojų ketinimus palikti darbą neigiamai veikia organizacinis įsipareigojimas. Kitas tyrimas parodė

organizacinio įsipareigojimo svarbą aviacijos sektoriaus organizacijoje. Patvirtinta, kad organizacinis įsipareigojimas ne tik tiesiogiai veikia organizacijos kultūrą, bet ir saugumą organizacijoje. Aviacijos sektoriaus organizacijos gali pasiekti aukštesnių rezultatų, jei skiria didesnę dėmesį organizaciniam įsipareigojimui (Li et al., 2021).

Moksliniai tyrimai atskleidė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktika turi įtakos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Bala et al., 2019; Celis, 2018; Da Camara et al., 2015). Darbuotojo organizacinį įsipareigojimą dažnai lemia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, į kuriuos darbuotojas reaguoja skirtingai. Organizacijoms svarbu nuolat analizuoti darbuotojų poreikius bei veiksnius, lemiančius jų elgseną, taip siekiant parinkti tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, kurios efektyviausiai atlieptų skirtingų darbuotojų grupių lūkesčius bei sustiprintų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

2.2. Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai

Organizacinio įsipareigojimo lygį lemia daug veiksnių. Remiantis Kriaučioniu (2018), darbuotojų organizacinis įsipareigojimas priklauso nuo tokių veiksnių kaip santykis su vadovais, tarpasmeniniai santykiai su bendradarbiais, tobulėjimo galimybės organizacijoje, bendras klimatas organizacijoje. Todėl vadovai, jų elgesys, vadovavimo stiliai, bendravimas su darbuotojais, darbo procesų organizavimas tampa labai svarbus stiprinant organizacinį įsipareigojimą. Organizacijos kultūra taip pat yra vienas iš svarbiausių elementų, kuris palaiko organizacijos gyvybę ir skatina darbuotojų įsipareigojimą (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. Organizacinį įsipareigojimą veikia ne tik organizacijos kultūra, bendros vertybės, bet ir organizacijos poreikiai, lūkesčiai ir kt. veiksniai.

Darbuotojų organizacinį įsipareigojimą galima suskirstyti į dvi grupes: darbuotojų demografiniai (arba asmeniniai) veiksniai ir organizaciniai veiksniai (Khan et al., 2015; Jasiulevičienė, 2022). Demografiniams veiksniams priskiriama lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, šeimyninė padėtis ir kt. individualūs darbuotojo ypatumai. Kiekviename sektoriuje gali būti pastebimos įvairios šių veiksnių tendencijos. Pavyzdžiui, tyrimai atskleidžia, kad vertinant amžių, darbuotojų įsipareigojimas vis silpnėja, t. y. lyginant skirtingas kartas – kūdikių bumo kartą, X, Y ir Z kartą – organizacijai įsipareigojusi yra labiausiai kūdikių bumo karta, bendra tendencija, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra linkę labiau įsipareigoti organizacijai, o jaunesnio amžiaus darbuotojams būdinga didesnė kaita (Lewicka, 2017; Rigoni & Nelson, 2016).

Darbo stažo bei darbo patirties svarbą darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui akcentavo Mäcken (2019) bei Sikorska-Simmons (2005). Šių autorių teigimu, darbuotojai, turintys didesnę profesinę patirtį bei ilgesnį darbo stažą konkrečioje organizacijoje, yra labiau įsipareigoję ir atsi-

davę organizacijai, sunkiau priima sprendimą išeiti dirbti kitur.

Analizuojant aviacijos sektorių taip pat svarbūs yra tokie veiksniai kaip pilotuojamo orlaivio tipas bei civilinės licencijos ar kitų kvalifikacijų turėjimas, kuris yra privaloma sąlyga norint tęsti piloto karjerą ne Karinėse oro pajėgose. Tačiau tyrimų apie šiuos veiksnius KOP ir jų sąsajas su organizaciniu įsipareigojimu nėra atlikta.

Organizaciniams veiksniams priskiriama darbo sąlygos, atlygis, komandinis darbas, vidinė komunikacija ir mokymai. Už organizacinius veiksnius atsako pati organizacija, todėl atliekant tyrimus bei siekiant didinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, juos reikėtų analizuoti detaliau. Autoriai moksliniuose darbuose išskiria šiuos organizacinius veiksnius:

1. Darbuotojų ugdymas. Turi teigiamą poveikį darbuotojų produktyvumui bei lemia aukštesnį darbuotojų pasitenkinimo lygį (Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas, 2019).
2. Darbuotojų įgalinimas. Padeda kurti darbuotojų komandinius ryšius, sudaro tinkamas sąlygas darbuotojams išsakyti savo idėjas ir prisidėti prie verslo sėkmės. Suteikiant daugiau laisvės darbuotojams didinamas organizacinis įsipareigojimas (Zaraket et al., 2018).
3. Komandinis darbas. Didina darbuotojų motyvaciją, leidžia užmegzti ryšius su kitais darbuotojais, geriau pažinti savo komandos narius, stebėti jų veiklą, įžvelgti ir analizuoti juos supančias problemas bei padėti jas spręsti. Darbuotojų tarpusavio ryšio stiprėjimas lemia ne tik organizacinės veiklos efektyvumą, bet ir stiprina organizacinį įsipareigojimą (Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas, 2019; Rabbani Khan & Siddiqui, 2020).
4. Vadovavimas. Pasirinkęs tinkamą vadovavimo stilių, kuris skatina darbuotojus įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus, išreiškiant savo požiūrį ir teikiant pasiūlymus, vadovas savo veiksmais gali padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Corneanu-Lipou, 2017).
5. Darbo apmokėjimas. Teisingai parinktas ir atliktą darbą atitinkantis apmokėjimas lemia darbuotojo finansinį pasitenkinimą, o finansinis pasitenkinimas darbuotojo organizacinio įsipareigojimo didėjimą (Peltier et al., 2013).
6. Darbo sąlygos. Kai darbovietė suteikia palankias darbo sąlygas (darbui reikalingi išteklių, tinkamas apšvietimas, temperatūra, ventiliacija, žemas triukšmo lygis, darbo vietos patogumas ir erdvė) darbuotojo organizacinis įsipareigojimas didėja (Turkylmaz et al., 2011).
7. Vadovybės įsipareigojimai kokybės kultūrai. Darbuotojų įtraukimas į kokybės kultūros kūrimą ir įgyvendinimą skatina juos prisiišti bent dalį įsipareigojimų sėkmės ar nesėkmės atvejais, o šis įsipareigojimo jausmo sukūrimas didina darbuotojų lojalumą (Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas, 2019).
8. Darbuotojų įvertinimas. Norint didinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, jiems svarbu suprasti, kaip

jų pastangos darbe lemia jų veiklos ir pasiekimų vertinimą, o jų vertinimas lemia atlygį (Arsić et al., 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad norėdamos veiksmingai valdyti darbuotojus organizacijos turi suprasti organizacinio įsipareigojimo bei darbuotojų kaitos problematiką, demografinius ir organizacinius veiksnius, lemiančius organizacinį įsipareigojimą. Lietuvoje tokių tyrimų aviacijos sektoriuje yra itin mažai, o susijusių su KOP pilotų organizaciniu įsipareigojimu ir jį lemiančiais veiksniais nėra.

3. Karinės aviacijos pilotų organizacinio įsipareigojimo ir jį lemiančių veiksnių tyrimas: Lietuvos kariuomenės Karinių oro pajėgų atvejis

Šiame poskyryje pristatomas Lietuvos kariuomenės (LK) Karinių oro pajėgų (KOP) pilotų organizacinio įsipareigojimo raiškos ir jį lemiančių veiksnių tyrimas. Pristatoma tyrimo metodika, ribotumai, organizavimas ir etika, respondentų imtis ir charakteristikos, tyrimo duomenų apdorojimas ir tyrimo rezultatai.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo metodas. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis metodas – anketinė apklausa. Kiekybinis tyrimas – tai struktūrintas, besiremiantis iš mokslinės problemos kylančia hipoteze tyrimas, taikant matematinius analizės metodus tyrimo duomenims apdoroti bei nagrinėjamam reiškiniui aprašyti. Šis metodas pasirinkamas, kai yra ieškoma išorinių požymių, kurie matuojami, skaičiuojami, siekiant vienintelio paaiškinimo, dėsnių universalumo.

Tyrimo instrumentas. Apklausi vykdyti pasitelktas instrumentas – uždaro tipo struktūrintas klausimynas, kadangi tokiu būdu gautus anketų duomenis yra lengva patikrinti tarpusavyje (Dičkus, 2011). Klausimyną sudaro dvi dalys. Pirmojoje dalyje pateikiami 6 asmeninio pobūdžio klausimai apie respondentus, siekiant identifikuoti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koreliaciją su demografiniais veiksniais: darbuotojo amžiumi, darbo stažu, pareigomis, pilotuojamo orlaivio tipu, civilinės licencijos turėjimu ir licencijos tipu bei išsilavinimu. Duomenims sugrupuoti naudojamos nominalinės skalės.

Antroje klausimyno dalyje pateikiami 24 teiginiai, vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5, kur 1 – reiškia visišką nepritarimą teiginiui ar klausimui, o 5 – visišką pritarimą. Ši penkiabalė skalė pasirinkta dėl naudojimo paprastumo ir patogumo. 5 balų skalė yra nesudėtinga, respondentams lengvai suprantama ir užpildoma. Taip pat naudojant paprastesnes skales, atsakymų šališkumas yra mažesnis, nes mažiau tikėtina, kad jie priblošk respondentus arba sukels nenuoseklius atsakymus (Alkharusi, 2022). Klausimyno teiginiai yra paremti mokslininkų Meyer ir Allen (1991) sukurta ir plačiai tyrimuose naudojama Tridimensinio organizacinio įsipareigojimo skale, kurią sudaro afektinio / emocinio pobūdžio įsipareigojimo, tęstinio / nuolatinio įsipareigojimo bei norminio / formaliojo įsipareigojimo subs-

kalės (Meyer & Allen, 1997). Tyrimo instrumentą parengė ir lietuvių kalba daktaro disertacijoje pateikė Kavaliauskienė (2011). Šis organizacinio įsipareigojimo modelis yra vienas plačiausiai naudojamų norint įvertinti organizacinio įsipareigojimo lygmenį.

Anot Pukėno (2009), gerai sudaryto ir patikimo klausimyno Cronbacho alfa reikšmė turi būti didesnė negu 0,7 (kuo alfa reikšmė yra arčiau 1, tuo klausimynas patikimesnis). Šio klausimyno patikimumas pagal Cronbacho alfa skalę pasižymi itin aukštu patikimumu. Subramaniam ir Lokman (2003) šį instrumentą įvertino 0,82–0,93 patikimumo koeficientu ir teigė, kad tai yra vienas geriausių ir patikimiausių tyrimo instrumentų vertinant organizacinį įsipareigojimą. Šie klausimai tiesiogiai atspindi organizacinį įsipareigojimą.

Tyrimo ribotumai. Meyer ir Allen (1991) tridimensė organizacinio įsipareigojimo skalė plačiai taikoma tyrimo metodika, tačiau, kaip ir bet kuris kitas tyrimo metodas, turi tam tikrų ribotumų, ypač kai yra taikoma specifinei grupei, tokiai kaip KOP pilotams. Visų pirma skirstymas į tris dimensijas gali per daug supaprastinti sudėtingą pilotų įsipareigojimo fenomeną, ypač gynybos sektoriuje. Pavyzdžiui, įsipareigojimas gali būti veikiamas daugybės kitų veiksnių, kurių skalė neužfiksuoja (pvz., asmenybės ypatybės, karjeros ambicijos, šeimos įtaka, patriotizmas arba jo nebuvimas). Taip pat gali egzistuoti įsipareigojimas ne pačiai organizacijai, o jos misijai.

Tyrimo organizavimas ir etika. Tyrimas buvo atliekamas tyrimo dalyviams elektoriniu paštu pateikiant klausimyną bei įvardinant, koku tikslu yra vykdomas tyrimas ir kur bus panaudojami tyrimo rezultatai. Tyrimo dalyviai buvo informuoti apie konfidencialumo ir anonimiškumo galimybes (todėl tyrime nėra pateikiama informacija, pagal kurią būtų galima identifikuoti jų tapatybę). Visi tyrimo dalyviai, kuriems buvo pateikti klausimynai, sutiko atsakyti į klausimus ir dalyvauti tyrime. Jis vykdomas laikantis etikos principų. Atliekamo tyrimo metu buvo laikomasi visų bendrųjų tyrimo etikos principų, vengiant šališko vertinimo ar subjektyvumo (Costin, 1991, iš Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Tyrimo imtis. Tyrimo atrankos metodas – sisteminė atranka. Tyrimas atliekamas KOP, apklausiant pilotus. Dėl susiklosčiusios pasaulinės padėties, tikslus darbuotojų skaičius šiuo metu yra laikomas jautria informacija, todėl galima atskleisti, kad klausimyną užpildė 79 proc. visų KOP AB (Aviacijos bazės) tarnaujančių pilotų.

Rezultatų apdorojimas. Tyrimo rezultatai buvo apdorojami pasitelkiant „IBM SPSS Statistics“ programą. Siekiant įvertinti vidinį anketos patikimumą bei nustatyti, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį, taikytas Cronbacho alfa koeficientas. Kuo artimesnis Cronbacho koeficientas 1, tuo klausimai labiau koreliuoja tarpusavyje bei atspindi tą patį dalyką (Stehlik & Kenneth, 2017).

Siekiant palyginti ir įvertinti organizacinį įsipareigojimą, lyginant pagal skirtingus demografinius veiksnius, pasirinktas vidurkių metodas. Organizacinio įsipareigojimo vidurkio interpretavimo režiai penkiabalėje sistemoje (Pisarnbut, 2007) pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo vidurkio interpretavimo režiai penkiabalėje sistemoje

Reikšmė	Interpretavimas
4,11–5,00	Itin aukštas organizacinio įsipareigojimo lygis
3,41–4,10	Aukštas organizacinio įsipareigojimo lygis
3,11–3,40	Vidutinis organizacinio įsipareigojimo lygis
2,01–3,10	Žemas organizacinio įsipareigojimo lygis
1,00–2,00	Itin žemas organizacinio įsipareigojimo lygis

Taip pat tyrime buvo grindžiamos sąsajos tarp skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų. Tam buvo pasitelktas Spearmano koreliacijos koeficientas. Šis koeficientas yra taikomas tiriant ryšį, kuris gali egzistuoti tarp dviejų didėjimo ar mažėjimo tvarka išrikiuotų kintamųjų. Koeficientas skaičiuojamas pasitelkiant formulę:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (1)$$

čia $d_i \equiv R[X_i] - R[Y_i]$ – skirtumas tarp dviejų kiekvieno stebėjimo eilučių, n – stebėjimų skaičius.

Interpretuojant tyrimo rezultatus, pasirinktas reikšmingumo lygmuo buvo $\alpha = 0,05$.

Apibendrinant galima teigti, kad norint ištirti LK KOP pilotų organizacinio įsipareigojimo raišką, atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, pasitelkiant Meyer ir Allen (1991) tridimensio organizacinio įsipareigojimo skalę, kurią sudaro afektinio / emocinio pobūdžio įsipareigojimo, tęstinio / nuolatinio įsipareigojimo bei norminio / formaliojo įsipareigojimo subskalės. Tyrimo rezultatai interpretuojami taikant Spearmano koreliacijos koeficientą.

3.2. Tyrimo rezultatai

Atlikus kiekybinį tyrimą (anketinė apklausa), pateikiami tyrimo rezultatai, kurie atskleidžia LK KOP pilotų organizacinio įsipareigojimo ypatumus bei juos lemiančius veiksnus.

Respondentų charakteristikos. Tyrime dalyvavusių LK KOP pilotų iki 30 m. (Z karta) amžiaus buvo 20,6 proc., 31–40 m. (Y karta) – 55,9 proc., 41–50 m. (X karta) – 14,7 proc., 51 m. (X karta) ir daugiau – 8,8 proc., kūdikių bumo (60 m. ir daugiau) kategorija nebuvo įtraukta, kadangi šio amžiaus pilotų organizacijoje nėra. Galima teigti, kad daugiausiai pilotų priklauso Z ir Y kartai (76,5 proc.).

Dauguma pilotų turėjo stažą iki 5 m. (35,3 proc.), 6–10 m. stažą turėjo 20,6 proc., 11–15 m. – 23,5 proc., 16–20 m. 5,9 proc., 21 m. ir daugiau – 14,7 proc.

Pasiskirstymas pagal pilotuojamą orlaivį buvo ganėtinai tolygus: lėktuvą pilotavo šiek tiek daugiau (58,8 proc.) tyrimo dalyvių, o sraigatarnį – 41,2 proc. Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų užėmė antrojo piloto pareigas (50 proc.), įgulos vado ir papildomas vadovaujamas pareigas – 35,3 proc., o įgulos vadai – 14,7 proc. Civilinės piloto licencijos neturėjo 38,2 proc., piloto mėgėjo licenciją (PPL) turėjo 23,5 proc., o civilinę komercinę licenciją (CPL / ATPL) turėjo 38,2 proc. Dauguma tyrimo dalyvių

turėjo karinį išsilavinimą (58,8 proc.), civilinį aviacinį turėjo 35,3 proc. ir kitą civilinį – 5,9 proc.

Organizacinio įsipareigojimo lygmuo ir jį lemiantys veiksniai. Visų pirma buvo vertinami LK KOP pilotų bendrojo organizacinio įsipareigojimo bei emocinio, tęstinio bei norminio įsipareigojimo lygmenys, skirstant tyrimo dalyvius pagal skirtingus demografinius veiksnus.

Analizuojant amžiaus veiksnį, pastebima, kad didėjant amžiaus lygmeniui bendrasis organizacinis įsipareigojimas didėja. Ši tendencija būdinga ir emociniam, ir tęstiniam įsipareigojimui, kai mažiausią įsipareigojimą rodo Z kartos atstovai (iki 30 m.). Norminio įsipareigojimo atveju ši tendencija atsispindi nenuosekliai – nors didžiausią įsipareigojimą rodo vyriausi darbuotojai, tačiau 31–40 m. pilotai rodo šiek tiek didesnę įsipareigojimą nei 41–50 m. Ši tendencija atspindi moksliniuose šaltiniuose aptariamą tendenciją, kad didesnis organizacinis įsipareigojimas yra būdingas vyresnio amžiaus kartoms. Vis dėlto reikšmingo ryšio tarp amžiaus ir bendrojo įsipareigojimo bei emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo nebuvo rasta. Apibendrinant galima teigti, kad tik vyresni nei 51 m. amžiaus pilotai turi aukštą emocinį įsipareigojimą bei vidutinį norminį ir bendrąjį įsipareigojimą. Visų kitų amžiaus kategorijų pilotai turi žemą organizacinį įsipareigojimą.

Nagrinėjant stažo ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas, pastebėta, kad bendrasis įsipareigojimas yra didžiausias tarp 16–20 m. dirbančių pilotų, tačiau jis nesiekia aukšto įsipareigojimo lygio, tik vidutinį. Aukštą emocinį įsipareigojimą turi 16–20 m. stažą turintys pilotai, vidutinį emocinį įsipareigojimą turi 6–10 m. bei 11–15 m. dirbantys pilotai. Vidutinį norminį įsipareigojimą turi 16–20 m. organizacijoje dirbantys pilotai. Tęstinis įsipareigojimas visur fiksuojamas kaip žemas. Vis dėl to reikšmingų ryšių tarp stažo ir organizacinio įsipareigojimo nebuvo pastebėta – nors dažnai tikimasi, kad ilgai dirbantis personalas turės didesnę organizacinį įsipareigojimą, tačiau šiuo atveju tokia tendencija nebuvo rasta.

Taip pat buvo analizuojamas ryšys tarp pilotuojamo orlaivio tipo bei organizacinio įsipareigojimo. Nagrinėjant vidurkius, matyti, kad didesnę organizacinį įsipareigojimą rodo sraigatarnį pilotuojantys pilotai, tačiau reikšmingas ryšys nebuvo pastebėtas. Sraigatarnius pilotuojantys pilotai turi vidutinį emocinį įsipareigojimą. Kiti rezultatai atskleidė žemo organizacinio įsipareigojimo tendenciją.

Pilotai taip pat gali užimti ir kitas pareigas – vadovaujamas, įgulos vado, antrojo piloto. Nagrinėjant vidurkius, pastebėta, kad aukščiausią bendrąjį, emocinį, normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą turi vadovaujamas pareigas užimantys pilotai. Vis dėlto rodikliai nėra aukšti – vidutinį emocinį įsipareigojimą turi vadovaujamas pareigas užimantys asmenys, kitų rezultatai parodė žemą organizacinį įsipareigojimą. Reikšmingas ryšys tarp pareigų ir organizacinio įsipareigojimo nebuvo pastebėtas.

Tyrime reikšmingiausias pastebėtas veiksnys, turintis įtakos pilotų organizaciniam įsipareigojimui, – civilinės komercinės licencijos (CPL / ATPL) turėjimas. Pastebėtas neigiamas ryšys tarp civilinės komercinės licencijos turėjimo ir

bendrojo organizacinio įsipareigojimo (Pirsono koreliacijos koeficientas – 0,490, $p = 0,003$), tęstinio organizacinio įsipareigojimo (Pirsono koreliacijos koeficientas – 0,477, $p = 0,004$), emocinio organizacinio įsipareigojimo (Pirsono koreliacijos koeficientas – 0,394, $p = 0,021$). Norminis organizacinis įsipareigojimas statistiškai nereikšmingas. Tai galima grįžti alternatyvos įsadarbinti piloto pozicijoje civilinėje aviacijoje turėjimu arba ketinimu pakeisti darbovietę.

Galiausiai išanalizavus išsilavinimo veiksnį, nustatyta, kad esminės įtakos organizaciniam įsipareigojimui šis veiksnys neturi. Aukštą emocinį bei vidutinį bendrąjį organizacinį įsipareigojimą turi kitą civilinį išsilavinimą turintys pilotai, vidutinį emocinį įsipareigojimą turi karinį išsilavinimą turintys pilotai, visi kiti tyrimo dalyviai išreiškė žemą organizacinį įsipareigojimą.

Ryšys (Pirsono koreliacijos koeficientai) tarp bendrojo organizacinio įsipareigojimo ir jo dimensijų pateiktas 2 lentelėje. Remiantis Bekešienės (2015) pateiktomis Pirsono koreliacijos koeficiento dydžio reikšmėmis aptiktas stiprus pilotų organizacinio įsipareigojimo ryšys tarp bendrojo organizacinio įsipareigojimo ir jo dimensijų. Vidutinis ryšys tarp emocinio ir norminio bei tarp emocinio ir tęstinio organizacinio įsipareigojimų. Silpnas ryšys tarp tęstinio ir norminio organizacinio įsipareigojimų.

Nagrinėjant atskirus teiginius, dauguma jų atspindėjo žemą organizacinį įsipareigojimą. Tačiau galima išskirti tai, kad nemažai respondentų teigia, kad ši organizacija jiems asmeniškai daug reiškia (vidurkis 3,79), tačiau taip pat nemažai neigiamai įvertino teiginį, kad nesijaučia organizacijos dalimi (vidurkis 3,41), bei teiginius, kad nesijaučia emociškai prisirišęs prie šios organizacijos (vidurkis 3,29) ir kad nejaučia tvirto prisirišimo prie šios organizacijos (vidurkis 3,38). Taip pat dalis tyrimo dalyvių teigė, kad jiems patinka kalbėti apie savo organizaciją su žmonėmis ir už jos ribų (vidurkis 3,26).

Galiausiai dalis KOP pilotų kaip vieną iš pagrindinių priežasčių, kodėl dirba šioje organizacijoje, nurodė tai, kad jie mano, jog lojalumas yra svarbus ir jaučia moralinę pareigą likti šioje organizacijoje (vidurkis 3,12). Demografinių veiksnių įtakos požiūriu organizacinio įsipareigojimo (OJ) vertinimo reikšmingi rezultatai pavaizduoti 3 lentelėje.

Apibendrinant galima teigti, kad LK KOP organizacijoje aukšto bendrojo organizacinio įsipareigojimo nėra užfiksuota, vidutinis bendrasis organizacinis įsipareigojimas būdingas 51 m. ir vyresniems pilotams, turintiems 16–20 m. darbo stažą, turintiems kitą civilinį išsilavinimą. Visi kiti rodikliai rodo žemą bendrąjį organizacinį įsipareigojimą. Aukštas emocinis įsipareigojimas būdingas pilotams, kurie

2 lentelė. Ryšys tarp bendrojo organizacinio įsipareigojimo ir jo dimensijų (sudaryta autorių)

	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Norminis įsipareigojimas	Bendrasis įsipareigojimas
Emocinis įsipareigojimas		0.457** Vidutinis	0.460** Vidutinė	0.808** Stiprus
Tęstinis įsipareigojimas	0.457** Vidutinis		0.392* Silpnas	0.797** Stiprus
Norminis įsipareigojimas	0.460** Vidutinis	0.392* Silpnas		0.765 Stiprus
Bendrasis įsipareigojimas	0.808** Stiprus	0.797** Stiprus	0.765** Stiprus	

Pastaba: *reikšmingumas $p < 0,05$, **reikšmingumas $p < 0,01$.

3 lentelė. LK KOP pilotų organizacinio įsipareigojimo raiškos vertinimo reikšmingi rezultatai (sudaryta autorių)

Demografinių veiksnių įtaka organizaciniam įsipareigojimui					
OJ raiškos reikšmė	OJ vidurkio interpretavimas	Bendras OJ	Emocinis OJ	Tęstinis OJ	Norminis OJ
4,11–5,00	Itin aukštas OJ lygis	Nenustatytas	Nenustatytas	Nenustatytas	Nenustatytas
3,41–4,10	Aukštas OJ lygis	Nenustatytas	16–20 m. stažas, kitas civilinis išsilavinimas	Nenustatytas	Nenustatytas
3,11–3,40	Vidutinis OJ lygis	51 m. ir vyresni pilotai, 16–20 m. darbo stažas, kitas civilinis išsilavinimas	41–50 m. pilotai, darbo stažas 6–10 m. ir 11–15 m. darbo stažas, sraigtasparnių pilotų, vadovaujamosios pareigos, neturi civilinės komercinės licencijos (CPL / ATPL)	Nenustatytas	51 m. ir vyresni pilotai, 16–20 m. stažas
2,01–3,10	Žemas OJ lygis	Visos likusios kategorijos	Visos likusios kategorijos	Visos likusios kategorijos	Visos likusios kategorijos
1,00–2,00	Itin žemas OJ lygis	Nenustatytas	Nenustatytas	Nenustatytas	Nenustatytas

turi 16–20 m. darbo stažą ir kitą civilinį išsilavinimą, vidutinis emocinis organizacinis įsipareigojimas būdingas 41–50 m. pilotams, kurie dirba 6–10 m. bei 11–15 m., pilotuoja sraig-tasparnį, užima vadovaujamas pareigas, neturi civilinės licencijos arba turi PPL (Piloto mėgėjo licencija). Išnagrinėjus tęstinį organizacinį įsipareigojimą, pastebėta, kad čia vyrauja tik žemas įsipareigojimas – nei vienas rodiklis nesiekia vidutinio įsipareigojimo ribos. Aukšto normatyvinio įsipareigojimo taip pat neturi nei viena pilotų kategorija, tačiau pastebimas vidutinis įsipareigojimas tarp 51 m. ir vyresnių pilotų, kurie turi 16–20 m. darbo stažą. Reikšmingas ryšys tarp tirtų veiksnių ir organizacinio įsipareigojimo pastebėtas tik analizuojant civilinės licencijos turėjimo aspektą. KOP pilotai, kurie neturi civilinės piloto licencijos, turi aukštesnį organizacinį įsipareigojimą. Taip pat pastebėta, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp visų organizacinio įsipareigojimo lygmenų: emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo ir bendrojo organizacinio įsipareigojimo.

Tyrime egzistuoja tam tikri ribotumai – nagrinėjami tik demografiniai veiksniai ir jų įtaka organizaciniam įsipareigojimui. Būtų tikslinga ištirti ir kitus organizacinius veiksnius (tokius kaip ugdymas / mokymai, įgalinimas, komandinis darbas, atlyginimas, darbo sąlygos ir kt.), siekiant suprasti, kodėl šioje organizacijoje nėra pasiekiamas aukštas organizacinis įsipareigojimas, kokie veiksniai lemia žemą tęstinį ir norminį įsipareigojimą ir kodėl emocinis įsipareigojimas yra didesnis. Žemą organizacinį KOP pilotų įsipareigojimą gali lemti tokie nepalankūs veiksniai, kaip didelis darbo krūvis ir skirtingos atsakomybės (pavyzdžiui, užimamos kelios pareigos), karjeros galimybių kitose srityse (pavyzdžiui, civilinėje aviacijoje), atlygio ir patiriamo streso neatitikimas ir kt. aspektai, kurie galėtų plačiau ir tiksliau atskleisti organizacinį įsipareigojimą lemiančius veiksnius.

4. Išvados

1. Organizacinis įsipareigojimas – tai rišamoji jėga, susais-tanti individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje ir pasireiškianti per atitinkamų veiksnių nulemtas skirtingas dimensijas, tokias kaip afektinio / emocinio pobūdžio prisirišimas, tęstinis / nuolatinis įsipareigojimas (įvertinus galimus nuostolius palikus organiza-ciją) ir norminis / formalusis įsipareigojimas (suvo-kiamas darbuotojo priederme įsipareigoti organizacijai). Organizacinį įsipareigojimą lemia demografiniai (asme-niniai) bei organizaciniai veiksniai.
2. KOP pilotų bendrojo organizacinio įsipareigojimo raiška yra vidutinė tik tarp 51 m. ir vyresnių 16–20 m. darbo stažą bei kitą civilinį išsilavinimą turinčių pilotų. Visų kitų pilotų bendrojo organizacinio įsipareigojimo raiška yra žema. Emocinis organizacinis įsipareigojimas pasižymi aukštesniais vidurkiais nei normatyvinis ir tęstinis. Aukš-tas organizacinis įsipareigojimas nustatytas tik emocinio įsipareigojimo dimensijoje tarp 16–20 m. stažą ir kitą civilinį išsilavinimą turinčių pilotų. Tęstinis organizacinis įsipareigojimas pasižymi tik žemais vidurkiais. Tyrimas atskleidė, kad egzistuoja stiprus teigiamas ryšys tarp bendrojo ir emocinio, tęstinio bei norminio organizaci-nio įsipareigojimo.
3. Vienintelis veiksnys, turintis reikšmingos neigiamos įta-kos LK KOP pilotų bendram organizaciniam, emociniam bei tęstiniam įsipareigojimui, – tai civilinės komercinės piloto licencijos turėjimas, sietinas su turima alternatyva užimti piloto pareigas civilinėje aviacijoje arba ketinimu palikti organizaciją. Reikšmingo ryšio tarp kitų demo-grafinių veiksnių ir organizacinio įsipareigojimo nerasta. Ateityje rekomenduojama analizuoti, kodėl organizaci-joje nėra nustatomas aukštas organizacinis įsipareigoji-mas, kokie veiksniai gali tai lemti.

Literatūra

- Ahuja, K. K., Padhy, P., & Srivastava, G. (2018). Performance appraisal satisfaction & organizational commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(4), 675–692.
- Alkharusi, H. (2022). A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research. *Indian Journal of Psychology and Education*, 12(2), 13–16.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Anggreyani, N. M., & 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*, 4(6), 108–113.
- Arsić, M., Nikolić, D., Živković, Ž., Urošević, S., & Mihajlović, I. (2012). The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5–6), 719–729. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669930>
- Bala, I., Saini, R., & Goyal, B. B. (2019). A study of quality of work life and organizational commitment. *International Journal of Social Sciences Review*, 7(3), 334–341.
- Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai: mokomoji knyga*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Boeing. (2023). *Pilot and Technician Outlook 2023-2042*. <https://www.boeing.com/commercial/market/pilot-technician-outlook/>
- Celis, N. J. (2018). Compliance theory: A case study approach in understanding organizational commitment. *DLSU Business & Economics Review*, 27(2), 88–118.
- Centre for Aviation. (2023). *The global pilot shortage is a challenge to the world's airlines*. <https://centreforaviation.com/analysis/reports/the-global-pilot-shortage-is-a-challenge-to-the-worlds-airlines-658033>
- 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*, 24, 43–52.
- Da Camara, N., Dulewicz, V., & 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. In *New ways of studying emotions in organizations (Research on Emotion in Organizations, Vol. 11, pp. 295–339)*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120150000011012>
- Daubarytė, T. (2018). *Pasiekimų motyvacijos reikšmė ryšiui tarp darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir suvokiamų darbo*

- reikalavimų [Baigiamasis magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas]. VDU CRIS. <https://www.vdu.lt/cris/entities/etd/edbec2ba-c96b-4f00-a35d-a53bbd904fc7>
- Dautartas, R. (2022). *Aviacijos sektoriaus individo ir organizacijos vertybių įtaka darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui* [Baigiamasis magistro darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas]. DSpace talpykla. <https://etalpykla.vilniustech.lt/handle/123456789/111128>
- Dautartas, R. ir Korsakienė, R. (2022). Organizacinis įsipareigojimas aviacijos sektoriaus įmonėse: vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų požiūris. *Mokslas – Lietuvos ateitis* [Science – Future of Lithuania], 14, 1–6. <https://doi.org/10.3846/mla.2022.15779>
- Dičkus, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius.
- Gangai, K. N., & Agrawal, R. (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269–278.
- Gaubys, Ž. (2023). Divizijos vystymas ir paskirtis. *Mūsų žinynas: karo mokslo, karinio rengimo ir auklėjimo žurnalas*, 38(8), 18–25. <https://doi.org/10.47459/mz.2023.38.8.3>
- Genevičiūtė-Janonienė, G. (2015). *Organizacinio įsipareigojimo kitiemas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms* [Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas]. Lituania. <https://www.lituanistika.lt/content/70701>
- Goh, S. Y., Kee, D. M. H., Ooi, Q. E., Boo, J. J., Chen, P. Y., Alosaimi, A., & Ghansal, M. (2020). Organizational culture at Starbucks. *Journal of the Community Development in Asia*, 3(2), 28–34. <https://doi.org/10.32535/jcda.v3i2.808>
- Gvildaitė, J. (2022). *Ligoninės x personalo nuomonės apie sąsają tarp organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo vertinimas*. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. <https://portalcris.lsmuni.lt/server/api/core/bitstreams/a44f3286-a6c9-4382-9228-527266ea0135/content>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Ibrahim, A. M. (2020). Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 277–295. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737766>
- Jasiulevičienė, E. (2022). Veiksniai, lemiantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą transporto paslaugų įmonėse: teorinis aspektas. *Jaunasis mokslininkas*, 19, 95–100.
- Jatulytė, A. (2022). *Paternalistinė lyderystė ir darbuotojų lojalumas* [Baigiamasis magistro darbas, Vilniaus universiteto Šiaurės akademija]. Šiauliai.
- Kareckas, N. (2017). *Individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtaka organizaciniam įsipareigojimui: Lietuvos kariuomenės atvejis*. [Baigiamasis magistro darbas, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija]. Vilnius. <https://vb.lka.lt/object/elaba:22843806/MAIN>
- Kavaliauskienė, Ž. (2011). *Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksnių sąveikos* [Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas]. Lituania. <https://www.lituanistika.lt/content/39383>
- Kavaliauskienė, Ž. ir Simonavičius, G. (2019). Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška: logistikos įmonės atvejis. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 15, 94–104. <https://www.lituanistika.lt/content/85139>
- Khan, F., Talat, A., & Azar, S. (2015). Organizational factors and affective commitment: Moderating role of employees' age. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 30(2), 405–419.
- Khurban, T. (2022). Organizational commitment of military and civilian personnel of the armed forces of Ukraine (psycholinguistic aspect). *Scientific Journal of Polonia University*, 54(5), 34–42. <https://doi.org/10.23856/5404>
- Korsakienė, R. (2018). Towards sustainable defence organization: Values congruence and organizational commitment. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(4), 697–705.
- Kriaučionis, K. (2018). *Gynybos ir saugumo institucijos personalo lojalumo reikšmė: Viešojo saugumo tarnybos Vilniaus dalinio atvejis*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. https://vb-lka-lt.ezproxy.lka.lt/prim-explore/fulldisplay?docid=ELABAETD25391049&context=L&vid=LKA&lang=lt_LT&search_scope=LKA&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contains,Organizacin%C4%AF%20C4%AFsipareigojim%C4%85%20lemiantys%20veiksniai&offset=0
- Kumpikaitė, V. ir Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 374–380. <https://www.lituanistika.lt/content/14714>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148, 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Lenkytė, L. (2020). Pareigūnų suvokiamų emocinių reikalavimų darbe sąsajos su pasitenkinimu darbu bei įsipareigojimu organizacijai [Baigiamasis magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas]. VDU CRIS. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/106092>
- Lewicka, D. (2017). Zarządzanie zasobami ludzkimi. *Human Resource Management*, 116(3), 67–86.
- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., Lan, J., You, X., & Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, Article 102018. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102018>
- Lietuvos kariuomenės Mokymo ir doktrinų valdyba. (2016). *Lietuvos karinė doktrina*. <https://kam.lt/wp-content/uploads/2022/03/Lietuvos-karine-doktrina-2016.pdf>
- Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2021). *Krašto apsaugos ministro 2021–2024 m. gairės*. Vilnius. https://kam.lt/wp-content/uploads/2022/02/ministro_gaires-lt_2021-el.pdf
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2021). Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gegužės 28 d. nutarimo Nr. IX-907 „Dėl nacionalinio saugumo strategijos patvirtinimo“ pakeitimo (Nr. XIV-795). Vilnius.
- Mäcken, J. (2019). Work stress among older employees in Germany: Effects on health and retirement age. *PLoS ONE*, 14(2), e0211487. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0211487>
- Masionienė, R. (2009). *Kariškių pasitenkinimo darbu ryšys su darbo vertybėmis bei įsipareigojimu organizacijai* [Baigiamasis magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas]. VDU CRIS. <https://www.vdu.lt/cris/entities/etd/ec1d3fab-d1c4-4658-9bc0-0533c6ab-ca66>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology, 25*(4), 381–401. <https://doi.org/10.1037/mil0000007>
- 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. https://www.researchgate.net/publication/339167057_Identifying_the_Factors_for_Reducing_Employee_Turnover_Rate_in_Aviation_Business_Bangladesh_Context
- 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, 47*(5/6), 899–916. <https://doi.org/10.1108/03090561311306967>
- Pisarnbut, S. (2007). *Marketing reasarch manual*. Krughtep Wittayapat.
- 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>
- Priatna, D. K., & Anggraeni, A. F. (2022). Job satisfaction and organizational commitment as factors affecting employee withdrawal at Army Flight Center. *Journal of Accounting and Finance Management, 3*(3), 121–134. <https://doi.org/10.38035/jafm.v3i3.102>
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. LKKA.
- Rabbani Khan, A., & Siddiqui, D. A. (2020). *Employee empowerment, teamwork and training as antecedents of of transformational leadership and its subsequent effect on organizational commitment*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3683218>
- Rigoni, B., & Nelson, B. (2016). Millennial employees: Flight risk for companies. *Business Journal*. <https://news.gallup.com/businessjournal/194810/millennials-flight-risk-companies.aspx>
- 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*, Article a1123. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1123>
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist, 45*(2), 196–205. <https://doi.org/10.1093/geront/45.2.196>
- Stehlik, B., & Kenneth, B. (2017). *Data analysis with IBM SPSS statistics* (1st ed., Vol. 1). Packt Publishing.
- Subramaniam, N., & Lokman, M. (2003). A not on work-related values, budget emphasis and managers' organisational commitment. *Management Accounting Research, 14*, 389–408. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.07.001>
- Turk, A., Fatih Cevher, M., & Cenk Mizrak, K. (2021). The effect of informal relations and executive support on organizational commitment in the aviation sector. *International Journal of Innovative Science and Research Technology, 6*(2), 243–253.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems, 111*(5), 675–696. <https://doi.org/10.1108/02635571111137250>
- Vilkaitė-Vaitonė, N. ir Sologubas, S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės įžvalgos. *Jaunųjų mokslininkų darbai, 49*(1), 27–34. <https://doi.org/10.21277/jmd.v49i1.207>
- Zaraket, W., Garios, R., & Malek, L. A. (2018). The impact of employee empowerment on the organizational commitment. *International Journal of Human Resource Studies, 8*(3), 284–299. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13528>
- 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, 56*, 19–43.
- Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis*. Vaga.
- Qu, Y, Liu, W., Tan, Y., & Gao, H. (2024). Organizational commitment and its relationship to the employees' work performance of an oil company. *Journal of Business and Management Studies, 6*, 110–126. <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.1.6>

EVALUATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF MILITARY AVIATION PILOTS: THE CASE OF THE LITHUANIAN AIR FORCE

L. Lobanova, M. Židonis

Abstract

Commitment to the organization has a significant connection with operational productivity, turnover, employee satisfaction and loyalty, affects the quality and efficiency of work, facilitates staffing challenges, enables the organization to properly and efficiently use its human resources. Aviation professionals often change organizations in the hope of better working conditions: better pay, a safer work environment and a more favorable working climate in the workplace. Therefore, it is important to strengthen the organizational commitment of aviation personnel in order to maintain qualified employees and specialists and ensure the successful operation of the organization. In the face of new threats and tasks set for the Lithuanian Air Force (LAF), more funding is allocated for their implementation, and the number and the need for personnel is growing. The aim of the article is to study the expression of pilots' organizational commitment in LAF and the factors that determine it, using Meyer's and Allen (1991) three-dimensional model of organizational commitment. After conducting the research, it was found that the expression of organizational commitment of LAF pilots is low, emotional commitment is slightly higher, while continuous commitment is low. A negative relationship between holding civilian commercial pilot's license and organizational commitment was discovered.

Keywords: Lithuanian air force, military aviation, pilots, organizational commitment, factors of organizational commitment, emotional commitment, continuous commitment, normative commitment.