

DARBUOTOJŲ ASMENYBĖS BRUOŽŲ, SUBJEKTYVIAI VERTINAMO TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS, DARBO MOTYVACIJOS IR ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI SĄVEIKOS MODELIS

Giedrė Genevičiūtė-Janonienė

Magistrė
Vytauto Didžiojo universitetas
Bendrosios psichologijos katedra
K. Donelaičio g. 52, LT-44244 Kaunas
Tel. 32 78 24
El. paštas: Giedre.Geneviciute@fc.vdu.lt

Auksė Endriulaitienė

Socialinių mokslų daktarė docentė
Vytauto Didžiojo universitetas
Bendrosios psichologijos katedra
K. Donelaičio g. 52–316, LT-44244 Kaunas
Tel. 32 78 24
El. paštas: a.endriulatiene@smf.vdu.lt

Tyrimu siekta nustatyti darbuotojų asmenybės bruožų ir subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajas su darbo motyvacija bei įsipareigojimu organizacijai ir sudaryti šių kintamųjų sąveikos modelį. Tyrime dalyvavo 462 Lietuvoje dirbantys skirtingų įvairaus dydžio ir paskirties organizacijų darbuotojai. Tyrimo rezultatai parodė, kad kuo labiau darbuotojai pasižymi ekstraversija, sąmoningumu ar sutariamumu, tuo stipresnė jų motyvacija dirbti, tačiau kuo labiau moterys pasižymi neurotizmu, tuo menčiau jos motyvuotos dirbti, nors vyrų neurotizmo bruožas nėra susijęs su darbo motyvacija. Taip pat nustatyta, kad kuo labiau darbuotojai pasižymi sąmoningumu ar sutariamumu, tuo tvirčiau yra įsipareigoję organizacijai, nors moterų ekstraversijos bruožas nėra susijęs su įsipareigojimu organizacijai. Tačiau didėjant moterų neurotizmo bruožo išreikštumui, menkėja jų įsipareigojimas organizacijai. Jei darbuotojai savo vadovo vadovavimo stilių vertina kaip labiau transformacinį, jie yra labiau motyvuoti ir įsipareigoję organizacijai. Darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai esant aukštesniam darbo motyvacijos lygiui. Be to, nustatyta, kad vyrų sutariamumo bruožas tiesiogiai prognozuoja jų darbo motyvaciją ir įsipareigojimą organizacijai, o vyrų ekstraversijos bruožas ir moterų sąmoningumo bruožas padeda numatyti jų įsipareigojimą organizacijai per tarpinį kintamąjį – darbo motyvaciją. Transformacinis vadovavimo stilius tiesiogiai prognozuoja tiek tirtų darbuotojų darbo motyvaciją, tiek įsipareigojimą organizacijai.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų asmenybės bruožai, transformacinis vadovavimo stilius, darbo motyvacija, įsipareigojimas organizacijai.

Įvadas

Įsipareigojimo organizacijai ir darbo motyvacijos problema jau seniai domimasi dėl to, kad šie du psichologiniai konstruktai padeda numatyti darbuotojų pravaikštas, ketinimą išeiti iš darbo, pasitenkinimą darbu, pastangas imtis darbinės veiklos bei produktyvumą (pvz.: Randall, 1990;

Amabile, 1993; Lee et al., 2001; Cetin, 2006; Kuvaas, 2006) ir dėl to optimizuoti sąnaudas bei siekti geriausių rezultatų. Su ciklosčius sudėtingai ekonominei situacijai, organizacijų vadovai imasi būtiniausių priemonių, išnaudoja turimas žinias, patirtį bei žmogiškuosius išteklius tam, kad išliktų. O kai kurie autoriai pažymi, kad vienas iš stra-

teginių būdų įveikti ekonominį nuosmukį yra darbuotojų motyvacijos dirbti ir įsipareigojimo organizacijai stiprinimas (Pollard and Hotho, 2006; Selmer and Waldstrom, 2007; Leidl, 2009).

Tiek darbo motyvacija, tiek įsipareigojimas organizacijai gali būti apibūdinami kaip energijos suteikiančios jėgos, vienaip ar kitaip veikiančios darbuotojų elgesį. Autorių teigimu, darbo motyvaciją sudaro visuma paties darbuotojo ir jo aplinkos veiksnių, kurie stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia veiklos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę (Latham and Pinder, 2005). Įsipareigojimas organizacijai dažnai yra suvokiamas kaip tam tikra darbuotojo nuostata dėl organizacijos, atskleidžianti, kiek individas tapatinasi su konkrečia organizacija, tiki jos vertybėmis bei tikslais, ištraukia į ją kaip į socialinę sistemą ir nori likti dirbti (pvz., Porter et al., 1974). Taigi šie du reiškiniai gali prisidėti prie organizacijos sėkmės.

Siekdami visapusiškai suprasti darbuotojų motyvus dirbti, norą dėti pastangas organizacijos labui ir ilgam joje likti dirbti, mokslininkai tyrinėja įvairius individualiuosius bei organizacinius veiksnius, galinčius lemti darbuotojų motyvaciją bei įsipareigojimą organizacijai. Norint įvertinti individualių asmens savybių reikšmę šiems psichologiniams reiškiniams, moksliniuose darbuose jau seniai tyrinėjami darbuotojo lyties, amžiaus, išsilavinimo ar šeiminių padėties ryšiai, tačiau pastaruoju dešimtmečiu ieškant tinkamiausio kriterijaus įvertinti darbuotojų darbo atlikimą, ypatingo tyrėjų dėmesio sulaukė asmenybės bruožai (Robertson and Callinan, 1998; Nikolaou and Robertson, 2001; Sansone and Thoman, 2006). Vertinant su darbu susijusį elgesį, svarbiu šaltiniu tampa didžiojo penketo

modelis, apimantis ekstraversijos, neurotizmo, atvirumo patyrimui, sutariamumo ir sąmoningumo dimensijas (Costa and McCrae, 1991). Šis modelis yra pagrįstas empiriniais tyrimais, universalus daugelyje kultūrų ir plačiai pritaikomas praktikoje (Kairys, 2008).

Nors sunku vienareikšmiškai atsakyti, kaip asmenybės bruožai sąveikauja su darbo motyvacija ar įsipareigojimu organizacijai, mokslinės studijos rodo, kad darbuotojas, pasižymintis vienu iš stipriau išreikštų asmenybės bruožų, yra labiau motyvuotas imtis darbinės veiklos (Furnham et al., 1999; Barrick et al., 2002; Judge and Ilies, 2002; King et al., 2005) ir jaučia silpnesnį arba stipresnį įsipareigojimą organizacijai (Silva, 2006; Labatmedienė et al., 2007). Vis dėlto tyrimų, kuriuose analizuojamos asmenybės bruožų ir darbo motyvacijos bei įsipareigojimo organizacijai sąsajos, rezultatai dažnai yra prieštaringi. Daugelis autorių sutinka, kad sąmoningumas geriausiai padeda prognozuoti darbuotojų darbo motyvaciją atliekant įvairias užduotis bet kokiame darbe dėl tokių šio bruožo lemiamų savybių kaip darbštumas, atkaklumas, atsakomybė ir įsipareigojimas (Barrick and Mount, 1999; Liesienė and Endriulaitienė, 2008; Judge and Ilies, 2002). Tačiau įvairiose mokslinėse studijose gaunami prieštaringi rezultatai, ieškant ryšių tarp darbo motyvacijos ir ekstraversijos, atvirumo patyrimui, sutariamumo bei neurotizmo bruožų.

Mokslininkai, tirdami darbuotojų asmenybės svarbą jų įsipareigojimui organizacijai, susiduria su panašia problema. Daugelio tyrimų rezultatai patvirtina, kad sąmoningumas yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai (Morrison, 2007; Raja et al., 2004; Erdheim et al., 2006; Sil-

va, 2006; Zimmerman, 2008). Manoma, kad labiau išreikštu sąmoningumu pasižymintys darbuotojai išpareigoja organizacijai ilgesniam laikui dėl įdėtų pastangų ir galimų patirti išlaidų nutarus pakeisti darbovietę (Raja et al., 2004; Erdheim et al., 2006). Anot M. R. Barrick ir M. K. Mount (1999), jie jaučia didesnę išpareigojimą tam, ką daro, ir atkakliai siekia tikslų. Be to, tokie asmenys jaustųsi sulaužę išpareigojimą organizacijai, jei paliktų ją (Eisenberger et al., 2001). Dėl šių motyvuojančių moralinių / etinių paskatų didesniu sąmoningumu pasižymintys darbuotojai labiau jaučiasi moraliai išpareigoję organizacijai ir joje lieka dirbti. O dėl kitų asmenybės bruožų svarbos numatant darbuotojų išpareigojimą organizacijai mokslininkų nuomonės išsiskiria.

Tikėtina, kad minėtų tyrimų rezultatų prieštaringumo leistų išvengti dėmesio atkreipimas į įvairius organizacinius kintamuosius, turinčius įtakos darbuotojų darbo motyvacijai ir išpareigojimui organizacijai, pavyzdžiui, vadovavimą ir jo stilių, nes vadovavimas vertinamas kaip daugiausia įtakos darbuotojų, vadovų ir visos organizacijos darbo atlikimui turintis veiksnys (Wang et al., 2005). Be abejo, nereikia pamiršti ir kitų organizacijos pastangų stiprinti darbo motyvaciją bei išpareigojimą organizacijai (pvz., tinkama komunikacijos sistema, darbuotojo ir organizacijos vertybinių nuostatų atitikimas ir pan.), tačiau vadovavimo, kaip sėkmingo organizacijos funkcionavimo esminio rodiklio, svarbos šiems reiškiniams nuginčyti negalima. Autorių pabrėžta, kad vadovai, remdamiesi vienokiu ar kitokiu vadovavimo stiliumi, savo ruožtu stiprina arba silpnina pavaldinių motyvaciją bei išpareigojimą organizacijai. B. M. Bass pa-

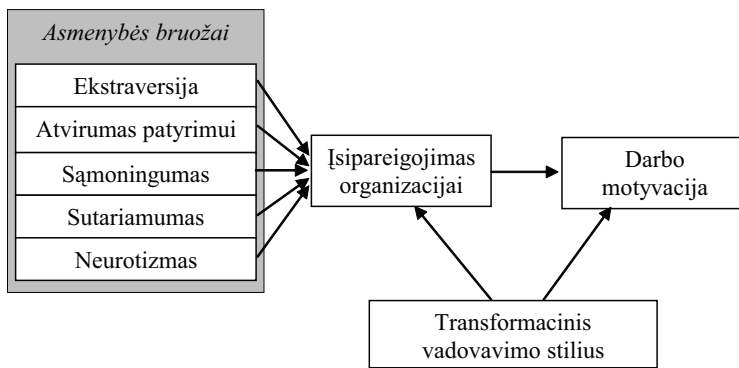
teikta transformacinės lyderystės samprata yra tiesiogiai siejama su šių dviejų psichologinių konstrukto stiprinimu, nes vadovas, remdamasis šio vadovavimo stiliaus principais, tobulina ir perteikia organizacijos viziją savo pavaldiniams, įvertina kiekvieno pavaldinio poreikius, sugebėjimus, pripažįsta pasiekimus, suteikia grįžtamąjį ryšį ir, taip sustiprindamas pavaldinių motyvaciją dirbti ir išpareigojimą organizacijai, paskatina siekti organizacijos tikslų (Carless et al., 2000; Whittington and Goodwin, 2001; Hetland et al., 2007). Transformacinės lyderystės principais paremto vadovavimo efektyvumą siekiant stiprinti darbo motyvaciją ir išpareigojimą organizacijai rodo ir empirinių tyrimų rezultatai (Yousef, 2003; Piccolo and Colquitt, 2006; Webb, 2007; Emery and Barker, 2007).

Nors darbuotojų asmenybės bruožų ir transformacinio vadovavimo poveikis plačiai tyrinėtus darbo motyvacijos ir išpareigojimo organizacijai kontekste, trūksta išsamaus atsakymo, kaip abu kintamieji kartu sąveikauja su darbo motyvacija ir išpareigojimu organizacijai. Taip pat sunku įvertinti, kas labiau padėtų prognozuoti abu psichologinius reiškinius – asmenybės bruožai ar vadovavimo stilius. Todėl, remiantis studijų išvadomis, sudaryti du teoriniai modeliai, kuriuose pateikiami skirtingi ryšiai tarp kintamųjų, siekiant išsiaiškinti asmenybės bruožų bei vadovavimo stiliaus svarbą darbo motyvacijai ir išpareigojimui organizacijai bei suprasti darbo motyvacijos ir išpareigojimo organizacijai tarpusavio sąveiką.

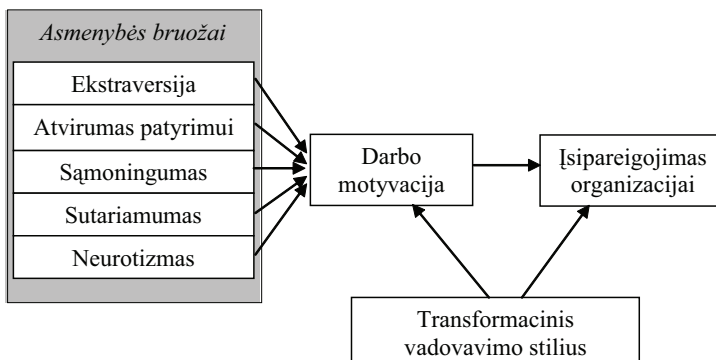
Teoriniame modelyje, pateiktame 1-ame pav., laikomasi principo, kad skirtingais bruožais pasižymintys darbuotojai yra skirtingai išpareigoję organizacijai ir pri-

klausomai nuo to deda daugiau ar mažiau pastangų dirbdami jos labui (t. y. darbo motyvacija). Tokią motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveiką galima pagrįsti J. P. Meyer ir jo kolegų (2004) teigimu, kad įsipareigojimas organizacijai yra viena iš energijos suteikiančių jėgų, prisidedančių prie motyvuoto elgesio ir jį sustiprinančių, ir yra siauresnė sąvoka nei darbo motyvacija. Todėl tikėtina, kad, sustiprinus darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, jis bus labiau motyvuotas imtis darbinės veiklos. Be to, šalia asmenybės bruožų šiuos abu psichologinius fenomenus teigiamai veikia ir vadovo transformacinis vadovavimo stilius.

Galima laikyti ir kitos nuomonės apie darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąveiką, jog pirmiau reikia motyvuoti darbuotoją – suteikti norimą atlygį už darbą ir patenkinti poreikius, – kad sustiprėtų jo įsipareigojimas organizacijai (Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Bou and Beltran, 2005; Huang et al., 2006; Popoola, 2007). Tada įsipareigojimas organizacijai yra stabilesnis laiko atžvilgiu ir mažiau veikiamas trumpalaikių atsitiktinių su darbu susijusių veiksnių (Popoola, 2007). Be to, anot šio autoriaus, įsipareigojimas organizacijai yra platesnė sąvoka, palyginti su darbo motyvacija. Todėl šis teorinis modelis (žr.



1 pav. Asmenybės bruožų ir transformacinio vadovavimo stiliaus svarba vertinant įsipareigojimą organizacijai ir numatant darbo motyvaciją



2 pav. Asmenybės bruožų ir transformacinio vadovavimo stiliaus svarba vertinant darbo motyvaciją ir numatant įsipareigojimą organizacijai

2-ą pav.) paremtas tuo, kad priklausomai nuo asmenybės bruožų darbuotojai yra skirtingai motyvuoti dirbti, o pagal tai galima prognozuoti jų išpareigojimą organizacijai. Kaip ir pirmu atveju, tiek darbo motyvacija, tiek išpareigojimą organizacijai gali sustiprinti transformacinis vadovavimo stilius.

Labiau tikėtina, kad antrasis teorinis modelis geriau atspindi ryšius tarp kintamųjų, nes tyrimais neretai nustatoma, kad, sustiprinus darbuotojų motyvaciją dirbti, jie tampa labiau išpareigoję organizacijai, o ne atvirkščiai. Vis dėlto sunku aiškiai atsakyti į klausimą, kuris iš teorinių modelių visapusiškai ir tiksliausiai perteikia ryšius tarp darbuotojų asmenybės bruožų, vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir išpareigojimo organizacijai. Todėl šio straipsnio *tikslas* – nustatyti darbuotojų asmenybės bruožų ir subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajas su darbo motyvacija ir išpareigojimu organizacijai bei sudaryti jų sąveikos modelį. Keliami uždaviniai:

1. Nustatyti darbuotojų asmenybės bruožų sąsajas su darbo motyvacija ir išpareigojimu organizacijai.
2. Nustatyti vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajas su darbuotojų darbo motyvacija ir išpareigojimu organizacijai.
3. Sudaryti darbuotojų asmenybės bruožų ir vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajų su darbo motyvacija ir išpareigojimu organizacijai sąveikos modelį.

Tikrinamos šios hipotezės:

1. Kuo labiau darbuotojai pasižymi ekstrasversija, sąmoningumu, atvirumu patyrimui arba sutariamumu, tuo labiau jie yra motyvuoti dirbti.

2. Kuo labiau darbuotojai pasižymi neurotizmu, tuo menčiau jie yra motyvuoti dirbti.
3. Kuo labiau darbuotojai pasižymi ekstrasversija, sąmoningumu arba sutariamumu, tuo tvirčiau jie yra išpareigoję organizacijai, kurioje dirba.
4. Kuo labiau darbuotojai pasižymi neurotizmu arba atvirumu patyrimui, tuo menčiau jie yra išpareigoję organizacijai, kurioje dirba.
5. Esant stipresniam vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumui, darbuotojai yra labiau motyvuoti dirbti ir tvirčiau išpareigoję organizacijai.

Metodika

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo 462 Lietuvoje dirbantys skirtingų įvairaus dydžio ir paskirties organizacijų darbuotojai, iš jų 172 vyrai (amžiaus vidurkis $M = 35,81$, standartinis nuokrypis $SD = 10,76$) ir 290 moterų (amžiaus vidurkis $M = 37,13$, standartinis nuokrypis $SD = 11,27$), visų tiriamųjų amžiaus vidurkis $36,64$ ($SD = 11,09$). Dauguma apklaustų darbuotojų dirbo privataus kapitalo įmonėse ($N = 390$) ir turėjo nevadovaujančias pareigas ($N = 390$), kiti tiriamieji dirbo valstybinėse įmonėse ($N = 69$) ir turėjo vadovaujančias pareigas ($N = 70$).

Įvertinimo būdai. Asmenybės bruožams nustatyti naudotas NEO penkių faktorių (NEO-FFI) klausimynas (angl. *NEO Five-Factor Inventory*) (Costa and McCrae, 1991). Klausimyną sudaro 60 teiginių (12-os teiginių skalė kiekvienam faktoriui matuoti), kurie vertinami 5 balų Likerto skale (nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku)). Klausimyno teiginiais įvertinami

penki asmenybės bruožai – ekstraversija, neurotizmas, atvirumas patyrimui, sąmoningumas ir sutariamumas. Klausimynas išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą Vilniaus universitete, prof. A. Bagdono leista jį naudoti mokslinio tyrimo tikslais. Dėl mažo atvirumo patyrimui skalės patikimumo (Cronbacho alfa = 0,413) toliau analizuojant rezultatus jos buvo atsisakyta. Visų kitų klausimyno skalių patikimumas tirtoje imtyje buvo nuo 0,635 iki 0,777.

Transformaciniam vadovavimo stiliui įvertinti naudota Bendroji transformacinės lyderystės skalė (angl. *Global Transformational Leadership scale*) (Carless et al., 2000). Skalę sudaro septyni vadovo elgesį aprašantys teiginiai (pvz.: vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją; vadovas padrašina personalo darbuotojus ir pripažįsta jų pasiekimus), vertinami 5 balų Likerto skale (nuo 1 (retai arba niekada) iki 5 (labai dažnai arba visada)). Transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumas matuojamas susumuojant visus skalės teiginius ir svyruoja nuo 7 iki 35. Skalė A. Stelmokienės ir A. Endriulaitienės išversta į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą Vytauto Didžiojo universitete gavus S. A. Carless, vieno iš metodo autorių, leidimą ją naudoti mokslo darbų tikslais. Pagrindinių komponentų faktorinė analizė patvirtino, kad skalę sudaro vienas faktorius, kurio tikrinė reikšmė yra daugiau nei 1, ir jis paaiškina 73,56 proc. dispersijos. Faktoriaus teiginių svorių reikšmės parodė, kad visi septyni skalės teiginiai, kurių svoriai svyruoja nuo 0,783 iki 0,890, yra svarbūs siekiant įvertinti transformacinio vadovavimo reiškinį. Duomenų tinkamumas faktorinei analizei pagrįstas Bartleto

sferiškumo kriterijaus p reikšme ($p < 0,001$) ir Kaizerio–Mejerio–Olkinio matu (0,929). Klausimyno Cronbacho alfa tirtoje imtyje yra 0,858.

Darbo motyvacijai įvertinti specialiai šiam tyrimui buvo sudarytas klausimynas, remiantis G. M. Woodard ir kt. (1994), G. P. Latham ir C. C. Pinder (2005) bei F. Storset (2006) darbais. Klausimyną sudaro septyni teiginiai, susiję su motyvacija dirbti (pvz.: „Kiekvieną dieną aš noriu eiti į darbą“, „Dirbdamas jaučiuosi naudingas“ ir pan.). Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti, kiek jie sutinka su kiekvienu teiginiu pagal Likerto skalę nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Ši skalė buvo sukonstruota taip, kad didesnis rodiklis rodytų aukštesnę darbo motyvacijos lygį. Pagrindinių komponentų faktorinė analizė patvirtino, kad skalę sudaro vienas faktorius, kurio tikrinė reikšmė yra daugiau nei 1, ir jis paaiškina 60,02 proc. dispersijos. Faktoriaus teiginių svorių reikšmės parodė, kad visi septyni skalės teiginiai, kurių svoriai svyruoja nuo 0,675 iki 0,842, yra svarbūs siekiant įvertinti darbo motyvacijos lygį. Duomenų tinkamumas faktorinei analizei pagrįstas Bartleto sferiškumo kriterijaus p reikšme ($p < 0,001$) ir Kaizerio–Mejerio–Olkinio matu (0,884). Klausimyno skalės patikimumas tirtoje imtyje (Cronbacho alfa) yra 0,824.

Įsipareigojimui organizacijai įvertinti naudotas L. W. Porter ir kt. (1974) Organizacinio įsipareigojimo klausimynas (Yousef, 2003). Klausimyną sudaro 15 teiginių, kuriais įvertinamas tiriamųjų lojalumas ir noras likti organizacijoje, tikėjimas organizacijos vertybėmis bei tikslais ir jų prisiėmimas sau bei noras dėti kuo daugiau pastangų siekiant organizacijos sėkmės (pvz.: „Man

iš tikrųjų rūpi šios organizacijos likimas“, „Aš jaučiu mažai lojalumo (ištikimybės) šiai organizacijai“). Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti pagal Likerto skalę nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku), kiek su kiekvienu teiginiu jie sutinka. Klausimynas išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą Vytauto Didžiojo universitete gavus R. T. Mowday, vieno iš metodo autorių, leidimą jį naudoti mokslo darbų tikslais. Remiantis D. A. Yousef (2003) teigimu, kad šioje skalėje galima išskirti kelias dimensijas (tai priklauso nuo kultūros, kurioje ji taikoma), buvo atlikta pagrindinių komponentų faktorinė analizė, kuri parodė, jog skalę sudaro du faktoriai, kurių tikrinės reikšmės yra daugiau nei 1, ir jie paaiškina 56,84 proc. dispersijos. Dvieju faktorių teiginių svorių reikšmės pateiktos 1-oje lentelėje. Duomenų tinkamumas faktorinei analizei pagrįstas Bartleto sferiškumo kriterijaus p reikšme ($p < 0,001$) ir Kaizerio–Mejerio–Olkinio matu (0,942). Nors buvo išskirti du faktoriai, atsižvelgus į kitų mokslininkų patirtį (pvz., Koslowsky et al., 1990; Bar-Hayim and Berman, 1992; Cohen and Gattiker, 1992; Koh et al., 1995; Benkhoff, 1996) ir metodo autorių rekomendacijas, bendras išsipareigojimo organizacijai rodiklis buvo skaičiuojamas sumuojant visus skalės teiginių įverčius. Klausimyno skalės patikimumas (Cronbacho alfa) tirtoje imtyje buvo 0,918.

Tyrimo rezultatai

Darbuotojų asmenybės bruožų ryšiai su darbo motyvacija ir išsipareigojimu organizacijai

Siekiant nustatyti darbuotojų asmenybės bruožų sąsajas su darbo motyvacija ir išipa-

1 lentelė. Organizacinio išsipareigojimo klausimyno dviejų faktorių teiginių svorių reikšmės

<i>Teiginio numeris</i>	<i>Pirmas faktorius</i>	<i>Antras faktorius</i>
1	0,743	
2	0,760	
3		0,554
4	0,631	
5	0,701	
6	0,804	
7		0,615
8	0,768	
9		0,706
10	0,700	
11		0,684
12		0,665
13	0,670	
14	0,724	
15		0,559

reigojimu organizacijai, atlikta koreliacinė analizė. Vyrų ir moterų grupių duomenys buvo analizuojami atskirai, nes tyrimo rezultatų analizė parodė, kad skiriasi vyrų ir moterų asmenybės bruožų išreikštumas (žr. 2-ą lentelę). Išanalizavus tyrimo rezultatus gauta, kad kuo labiau darbuotojai pasižymi ekstraversija ($p < 0,001$), sąmoningumu ($p < 0,001$) ar sutariamumu ($p < 0,001$), tuo tvirtesnė jų motyvacija dirbti, o kuo labiau išreikštas darbuotojų neurotizmo bruožas ($p < 0,001$) (vyrų grupėje statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas ($p > 0,05$)), tuo jie menčiau motyvuoti imtis darbinės veiklos (žr. 3-ią lentelę).

Be to, atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad kuo labiau darbuotojai pasižymi sąmoningumu ($p < 0,001$) ar sutariamumu ($p < 0,001$), ir vyrai, be to, ekstraversijos bruožu ($p < 0,001$), tuo jie yra tvirčiau išsipareigoję organizacijai, o kuo labiau moterys pasižymi neurotizmu ($p < 0,01$), tuo jos jaučia menkesnį išsipareigojimą organi-

2 lentelė. Asmenybės bruožų išreikštumo palyginimas vyrų ir moterų grupėse

	<i>Vyrai</i>		<i>Moterys</i>		<i>Manno–Whitney U testas</i>	
	Grupės dydis	Vidutinis rangas	Grupės dydis	Vidutinis rangas	Kriterijaus statistikos reikšmė	Kriterijaus <i>p</i> reikšmė (dvipusis kriterijus)
Ekstraversija	170	223,17	286	231,67	–0,68	0,505
Sąmoningumas	171	209,91	290	243,43	–2,61	0,006**
Sutariamumas	169	193,46	287	249,14	–4,37	0,009**
Neurotizmas	171	197,77	289	249,87	–4,07	0,000**

** $p < 0,01$

zacija. Reikėtų atkreipti dėmesį į statistinę tendenciją, nustatytą tarp išpareigojimo organizacijai ir ekstraversija pasižyminčių moterų ($p < 0,07$).

Taip pat buvo gauta, kad priklausomai nuo asmenybės bruožų darbuotojai skirtingai vertina vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumą: kuo labiau darbuotojai pasižymi ekstraversija ($p < 0,05$) ar sutariamumu, tuo labiau suvokia savo vadovą kaip transformacinio vadova-

vimo šalininką, o darbuotojų neurotizmo bruožas nurodo mažesnę vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumą ($p < 0,05$).

Darbuotojų subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus ryšiai su darbo motyvacija ir išpareigojimu organizacijai

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad transformacinio vadovavimo stilius yra teigia-

3 lentelė. Asmenybės bruožų ryšiai su darbo motyvacija, išpareigojimu organizacijai ir transformaciniu vadovavimo stiliumi

		<i>Darbo motyvacija</i>		<i>Išpareigojimas organizacijai</i>		<i>Transformacinis vadovavimo stilius</i>	
		Spearmano koreliacijos koeficientas	Kriterijaus <i>p</i> reikšmė (dvipusis kriterijus)	Spearmano koreliacijos koeficientas	Kriterijaus <i>p</i> reikšmė (dvipusis kriterijus)	Spearmano koreliacijos koeficientas	Kriterijaus <i>p</i> reikšmė (dvipusis kriterijus)
Ekstraversija	<i>Vyrai</i>	0,290**	0,000	0,319**	0,000	0,238**	0,002
	<i>Moterys</i>	0,206**	0,000	0,112	0,065	0,147*	0,015
	<i>Bendrai</i>	0,242**	0,000	0,189**	0,000	0,176**	0,000
Neurotizmas	<i>Vyrai</i>	–0,111	0,147	–0,121	0,120	–0,035	0,653
	<i>Moterys</i>	–0,252**	0,000	–0,217**	0,000	–0,206**	0,001
	<i>Bendrai</i>	–0,192**	0,000	–0,190**	0,000	–0,177**	0,000
Sąmoningumas	<i>Vyrai</i>	0,246**	0,005	0,198*	0,010	0,112	0,147
	<i>Moterys</i>	0,339**	0,000	0,246**	0,000	0,089	0,140
	<i>Bendrai</i>	0,300**	0,000	0,221**	0,000	0,080	0,091
Sutariamumas	<i>Vyrai</i>	0,317**	0,000	0,366**	0,000	0,131	0,091
	<i>Moterys</i>	0,156*	0,008	0,213**	0,000	0,187**	0,002
	<i>Bendrai</i>	0,206**	0,000	0,250**	0,000	0,122*	0,010

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

mai susijęs su darbo motyvacijos lygiu ($p < 0,001$) ir įsipareigojimu organizacijai ($p < 0,001$) (žr. 3-ią lentelę). Todėl galima daryti išvadą, kad esant aiškesniam vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumui, pavaldiniai pasižymi geresne darbo motyvacija ir jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai. Analizuojant darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai tiesinį ryšį pastebėta, kad, stiprėjant darbuotojo darbo motyvacijai, stiprėja jo

ris atvaizduoja kompleksinius hipotetinius priežastinius arba kryptingus naudotų kintamųjų ryšius. Analizuojant tyrimo duomenis, atlikta kelio analizė (angl. *Path analysis*) (Jöreskog and Sörbom, 1996).

Nagrinėjant duomenis, buvo tikrinami aprašyti teoriniai modeliai (žr. 1-ą, 2-ą pav.). Atlikus rezultatų analizę galima matyti, kad geriausiai kintamųjų ryšius atspindi modelis, kuriame laikomasi principo, jog skirtingai išreikštais bruožais pasižymintys

4 lentelė. Darbo motyvacijos, įsipareigojimo organizacijai ir transformacinio vadovavimo stiliaus ryšiai

	<i>Darbo motyvacija</i>		<i>Įsipareigojimas organizacijai</i>	
	Spearmano koreliacijos koeficientas	Kriterijaus p reikšmė (dvipusis kriterijus)	Spearmano koreliacijos koeficientas	Kriterijaus p reikšmė (dvipusis kriterijus)
Transformacinis vadovavimo stilius	0,384**	0,000	0,574**	0,000
Įsipareigojimas organizacijai	0,609**	0,000	–	–

** $p < 0,01$

įsipareigojimas organizacijai ($p < 0,001$) (žr. 4-ą lentelę).

Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąveikos modeliai

Šiame straipsnyje norėta sudaryti modelį, atspindintį ryšius tarp visų pagrindinių tyrimo kintamųjų. Anksčiau nagrinėtų kintamųjų ryšiai neleidžia daryti prielaidų, kad yra vieno ar kito veiksnio poveikis ir neparodo visybiško visų kintamųjų sąsajų vaizdo, todėl, toliau analizuojant rezultatus, buvo sudarytas struktūrinis modelis taikant struktūrinių lygčių modeliavimo metodą (AMOS 16.0). AMOS pateikia modelį, ku-

darbuotojai gali būti skirtingai motyvuoti dirbti ir dėl to gali būti skirtingai įsipareigoję organizacijai. Šiuos abu psichologinius fenomenus greta asmenybės bruožų veikia ir transformacinis vadovavimo stilius, dėl kurio gali sustiprėti darbo motyvacija ir įsipareigojimas organizacijai. Reikia atkreipti dėmesį, kad modelis šiek tiek modifikuotas. Teoriniame modelyje darbuotojų asmenybės bruožai nėra tiesiogiai susiję su įsipareigojimu organizacijai, tačiau, išnagrinėjus modelio parametrus, buvo pastebėta tokia priklausomybė.

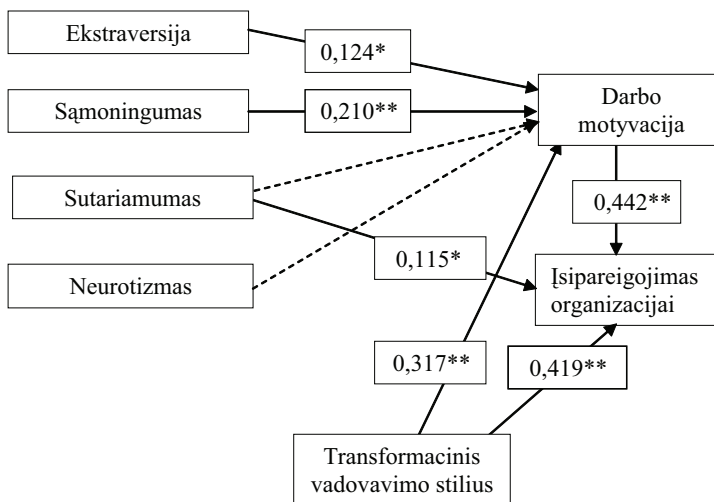
Skirtingi gauto modelio parametrai rodo nevienodą modelio tinkamumą gautiems tiriamaųjų ($N = 370$) duomenims (chi kvadratas = 15,601; $p = 0,029$; palyginimo indeksas (angl. *Comparative Fit Index* [CFI]) =

0,987; aproksimacijos liekanos kvadrato šaknies paklaida (angl. *Root Mean Square Error of Approximation* [RMSEA]) = 0,055). Todėl reikėtų ieškoti tinkamesnio modelio. Vis dėlto nustatyta, kad sutariamumas ($p = 0,132$) ir neurotizmas ($p = 0,828$) nėra susiję su darbo motyvacija, tačiau ši psichologinį konstruktą teigiamai veikia ekstraversijos ($p < 0,05$), sąmoningumo ($p < 0,001$) bruožų išreikštumas (žr. 3-ią pav.). Įsipareigojimą organizacijai padeda numatyti tik sutariamumo bruožas ($p < 0,05$), o visų kitų asmenybės bruožų įtaka statistiškai nereikšminga. Taip pat pastebėta, kad, kylant darbo motyvacijos lygiui, tvirtėja įsipareigojimas organizacijai ($p < 0,001$). Be to, transformacinis vadovavimo stilius padeda numatyti tiek darbo motyvaciją ($p < 0,001$), tiek įsipareigojimą organizacijai ($p < 0,001$).

Norint tiksliau pažvelgti į tyrimo kintamųjų sąveiką, buvo sudaryti struktūriniai

atskirai vyrų ir moterų duomenų modeliai. Lyties charakteristika pasirinkta dėl tyrimo metu nustatyto skirtingo vyrų ir moterų asmenybės bruožų išreikštumo laipsnio. Tiek moterų grupės ($N = 227$) duomenų struktūrinio modelio (žr. 4-ą pav.) parametrai (chi kvadratas = 11,616, $p = 0,114$; CFI = 0,989; RMSEA = 0,051), tiek vyrų grupės ($N = 143$) duomenų struktūrinio modelio (žr. 5-ą pav.) parametrai (chi kvadratas = 10,310, $p = 0,172$; CFI = 0,989; RMSEA = 0,055) patvirtino jų tinkamumą gautiems duomenims.

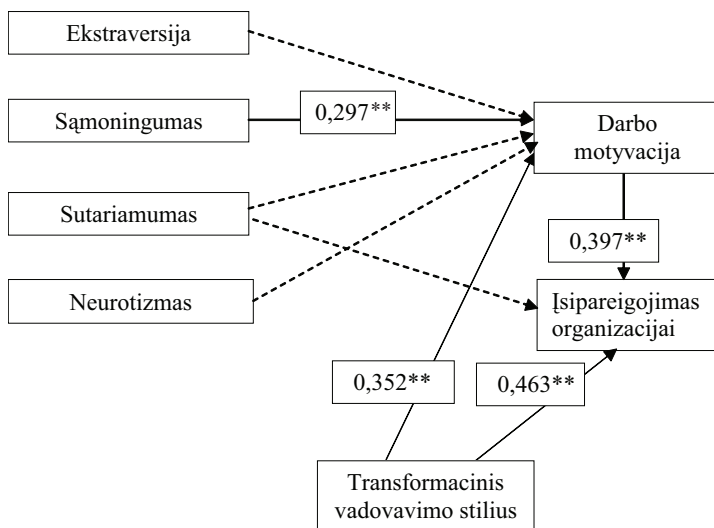
Apibendrinant vyrams ir moterims sudarytus struktūrinius modelius, svarbu pažymėti, kad skirtingi asmenybės bruožai leidžia prognozuoti darbo motyvacijos tvirtumą: stiprėjant moterų sąmoningumo ($p < 0,001$), o vyrų ekstraversijos ($p < 0,05$) bei sutariamumo ($p < 0,05$) bruožų išreikštumui, didėja jų darbo motyvacija. Ir tik vyrų labiau išreikštas sutariamumo bruožas



3 pav. Darbuotojų asmenybės bruožų, vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis

Pastaba. Brūkšnine rodykle pateikti statistiškai nereikšmingi ryšiai, ištisine rodykle – statistiškai reikšmingi ryšiai; skaičiai ant ištisinių rodyklių nurodo standartizuotus regresijos svorius.

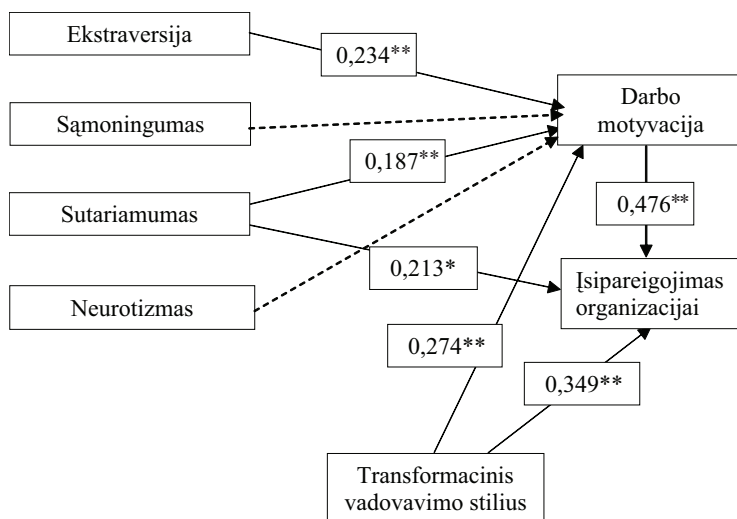
* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$



4 pav. Dirbančių moterų asmenybės bruožų, vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir išipareigojimo organizacijai sąveikos modelis

Pastaba. Brūkšnine rodykle pateikti statistiškai nereikšmingi ryšiai, ištisine rodykle – statistiškai reikšmingi ryšiai; skaičiai ant ištisinių rodyklių nurodo standartizuotus regresijos svorius.

** $p < 0,01$



5 pav. Dirbančių vyrų asmenybės bruožų, vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir išipareigojimo organizacijai sąveikos modelis

Pastaba. Brūkšnine rodykle pateikti statistiškai nereikšmingi ryšiai, ištisine rodykle – statistiškai reikšmingi ryšiai; skaičiai ant ištisinių rodyklių rodo standartizuotus regresijos svorius.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

nurodo didesnę įsipareigojimą organizacijai, o moterų nė vieno asmenybės bruožo statistiškai reikšminga įtaka jų įsipareigojimo organizacijai tvirtumui nenustatyta. Greta tam tikrų asmenybės bruožų tiek moterų, tiek vyrų darbo motyvaciją ir įsipareigojimą organizacijai sustiprina didesnis vadovų transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumas. Kaip ir bendrame modelyje, išlieka statistiškai reikšmingi teigiami darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai ryšiai: stiprėjant vyrų ir moterų darbo motyvacijai, tvirtėja jų įsipareigojimas organizacijai.

Rezultatų aptarimas

Šiuo tyrimu buvo siekta nustatyti darbuotojų asmenybės bruožų ir subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajas su darbo motyvacija ir įsipareigojimu organizacijai ir pateikti šių kintamųjų sąveikos modelį.

Ankstesnių tyrimų rezultatai neretai pateikia teigiamus sąmoningumo ir ekstraversijos ryšius su darbo motyvacija bei neigiamus neurotizmo ir darbo motyvacijos ryšius (Barrick and Mount, 1999; Judge and Ilies, 2002; Liesienė and Endriulaitienė, 2008). Šio tyrimo rezultatai patvirtina ankstesnių tyrimų išvadas ir iš dalies šiame tyrime keltas prielaidas, kartu papildo juos naujais asmenybės bruožų ir darbo motyvacijos ryšiais. Ieškant atskirų asmenybės bruožų tiesioginio ryšio su darbo motyvacija, aptiktos teigiamos darbuotojų sąmoningumo, sutariamumo ir ekstraversijos bruožų sąsajos su darbo motyvacija ir gautas neigiamas neurotizmo ir darbo motyvacijos ryšys moterų grupėje. O kompleksiskai nagrinėjant visų bruožų ryšius su darbo motyvacija, išryš-

kėjo tik sąmoningumo svarba moterų darbo motyvacijai ir ekstraversijos bei sutariamumo svarba vyrų darbo motyvacijai; visų darbuotojų motyvacijai reikšmingiausias – sąmoningumo bruožas. Todėl galima manyti, kad sąmoningumo bruožas, kaip teigia daugelis autorių, padeda, geriausiai numatyti darbuotojų darbo motyvacijos stiprumą bet kokiame darbe (Barrick and Mount, 1999; Liesienė and Endriulaitienė, 2008; Judge and Ilies, 2002). Gali būti ir taip, kad atskirų bruožų ryšiai, nekreipiant dėmesio į kitus, galinčius turėti įtakos veiksnius, yra stipresni, o įtraukus organizacinius veiksnius į kompleksinį kintamųjų modelį, konkretaus bruožo svarba sumažėja. Tačiau, ieškant galutinio atsakymo, būtini tolesni tyrimai.

Šiame tyrime taip pat ieškota sąsajų tarp darbuotojų asmenybės bruožų ir įsipareigojimo organizacijai. Buvo tikimasi, kad ekstraversija, sąmoningumas ir sutariamumas – teigiamai, o neurotizmas – neigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai. Tyrimo rezultatai tik iš dalies patvirtino šias prielaidas. Atskirų asmenybės bruožų analizė parodė, kad kuo labiau darbuotojai pasižymi sąmoningumu ar sutariamumu ir vyrai ekstraversijos bruožu, tuo jie yra tvirtčiau įsipareigoję organizacijai, o kuo labiau moterys pasižymi neurotizmu, tuo jos jaučia menkesnę įsipareigojimą organizacijai. Tačiau ieškant visybiškų asmenybės bruožų sąsajų su darbo motyvacija, išryškėjo tik vyrų sutariamumo bruožo svarba. Reikia pabrėžti, kad darbuotojų sąmoningumo bruožas taip pat veikia įsipareigojimą organizacijai, nors poveikis nėra tiesioginis – šis bruožas veikia per tarpinį kintamąjį, t. y. darbo motyvaciją.

Vertinant tiesiogines transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajas su darbo mo-

tyvacija ir įsipareigojimu organizacijai paaiškėjo, kad, esant aiškesniam vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumui, darbuotojai yra labiau motyvuoti dirbti ir jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai. Tokie rezultatai patvirtino keltas prielaidas ir daugelio mokslinių studijų pateiktas išvadas tiek dėl darbo motyvacijos (Adebayo, 2005; Piccolo and Colquitt, 2006; Webb, 2007; Hetland et al., 2007), tiek dėl įsipareigojimo organizacijai (Yousef, 2003; Nguni et al., 2006; Emery and Barker, 2007).

Rezultatų analizė parodė, kad skirtingais bruožais pasižymintys darbuotojai skirtingai vertina vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumą: kuo labiau darbuotojai pasižymi ekstraversija ar sutariamumu, tuo labiau savo vadovą vertina kaip transformacinio vadovavimo šalininką, o kuo labiau išreikštas darbuotojų neurotizmo bruožas, tuo labiau jie vadovavimą suvokia kaip mažiau transformacinį. Tikėtina, kad tokie rezultatai gauti ne tik dėl skirtingomis asmenybės savybėmis pasižymėjusių darbuotojų vertinimo (tai aptinkama ir kitais tyrimais (Felfe and Schyns, 2006)), tačiau ir dėl skirtingo vadovo transformacinio vadovavimo lygio išreikštumo. Tačiau dar reikia papildomų tyrimų norint išsamiai ištirti šiuos ryšius.

Siekiant pateikti visybišką aptartų darbuotojų asmenybės bruožų ir subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus sąsąją su darbo motyvacija ir įsipareigojimu organizacijai vaizdą, buvo sudarytas bendras šių kintamųjų modelis bei atskirai vyrų ir moterų duomenų modeliai. Bendrame modelyje nebuvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp darbuotojų darbo motyvacijos ir sutariamumo bei neurotizmo

bruožų, tačiau gauta ekstraversijos ir sąmoningumo bruožų statistiškai reikšminga įtaka šiam psichologiniam konstruktui. Tirtų darbuotojų įsipareigojimu organizacijai turi įtakos tik sutariamumo bruožas, o visų kitų asmenybės bruožų įtaka statistiškai nereikšminga. Taip pat nustatyta, kad kylant darbo motyvacijos lygiui, didėja įsipareigojimas organizacijai. Transformacinis vadovavimo stilius tiesiogiai prognozuoja tvirtesnę įsipareigojimą organizacijai ir didesnę darbo motyvaciją. Nagrinėjant struktūrinius modelius pagal lygtį, paaiškėjo skirtingų asmenybės bruožų reikšmė moterų ir vyrų darbo motyvacijai bei įsipareigojimui organizacijai. Apibendrinant modeliuose pateiktus kintamųjų ryšius galima teigti, kad tam tikri labiau išreikšti darbuotojų asmenybės bruožai veikia jų įsipareigojimą organizacijai per tarpinį kintamąjį – darbo motyvaciją, o transformacinis vadovavimo stilius padeda tiesiogiai prognozuoti tiek darbo motyvaciją, tiek įsipareigojimą organizacijai. Gautą bendrąjį modelį dar reikėtų tobulinti – įtraukti kitus individualius arba organizacinius veiksnius. Vis dėlto modelis padėjo atskleisti svarbius ir statistiškai reikšmingus ryšius tarp nagrinėtų kintamųjų ir dar kartą patvirtino ankstesnius tyrimų rezultatus, kad skirtingais bruožais pasižymintys darbuotojai yra skirtingai motyvuoti dirbti (Barrick et al., 2002; Judge and Ilies, 2002; King et al., 2005; Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2008), o nuo darbo motyvacijos tiesiogiai priklauso jų įsipareigojimas organizacijai (Bou and Beltran, 2005; Huang et al., 2006). Kartu šie rezultatai prieštarauja J. P. Meyer ir kolegų (2004) nuomonei, kad įsipareigojimas organizacijai yra viena iš motyvuojančių jėgų, nes struktūrinio modeliavimo metodu

buvo nustatyta įsipareigojimo organizacijai priklausomybė nuo darbo motyvacijos. Be to, šie tyrimo rezultatai ne tik papildė gausą tų tyrimų, kuriais nustatomas teigiamas transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbo motyvacijos bei įsipareigojimo organizacijai ryšys, bet ir leido visybiškiau pažvelgti į šių kintamųjų tarpusavio sąveiką bei nustatyti jos kryptis.

Gautos tyrimo išvados leidžia suformuluoti keletą praktinių rekomendacijų vadovams. Visų pirma, atlikus tyrimo duomenų analizę, išryškėjo transformacinio vadovavimo pranašumai vertinant darbuotojų darbo motyvaciją ir įsipareigojimą organizacijai (esant stipresniam vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumui, darbuotojai yra labiau motyvuoti ir tvirčiau įsipareigoję organizacijai), dėl to, siekiant, kad organizacija efektyviau funkcionuotų, tikslinga vadovus mokyti pagrindinių transformacinio vadovavimo principų ir jų laikytis atliekant svarbiausias vadovo funkcijas. Be to, empirinio tyrimo duomenys parodė, kad, didėjant darbuotojų tam tikrų asmenybės bruožų išreikštumui, stiprėja jų motyvacija dirbti ir įsipareigojimas organizacijai.

Vertinant tyrime gautus rezultatus, reikėtų atkreipti dėmesį į keletą apribojimų. Visų pirma, gautų rezultatų negalima taikyti visiems Lietuvos darbuotojams, nes tirta tik nedidelė jų imtis ir šie darbuotojai atrinkti patogiosios imties sudarymo būdu. Kitas galimas tyrimo apribojimas yra nevienodas tiriamųjų skaičius vyrų ir moterų grupėse. Todėl šio tyrimo rezultatus ir išvadas reikėtų vertinti kaip tam tikras gaires suvokiant ryšius tarp asmens bruožų, transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai. Dar vienas

tyrimo trūkumas galėtų būti tai, kad, tiriant darbo motyvaciją, remtasi tik subjektyviais darbuotojų vertinimais, todėl ateityje būtų prasminga atsižvelgti ir į objektyvų vadovų savo pavaldinių darbo motyvacijos įvertinimą. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad tyrimas buvo atliktas sparčiai keičiantis ekonominėms sąlygoms, todėl tyrimo rezultatai gali būti nepatikimi esant stabiliai pasaulinei ekonominei situacijai. Vis dėlto gauti rezultatai gali būti vertingi praktiniu aspektu, nes, atsižvelgiant į asmenybės bruožus, galima numatyti darbuotojų darbo motyvacijos lygį ir tai suteikia nuorodų kuriant motyvacinės sistemas ir siekiant padidinti organizacijos efektyvumą. Dargi tyrimo rezultatai parodė, kad transformacinis vadovavimo stilius yra svarbus veiksnys numatant darbuotojų darbo motyvaciją ir įsipareigojimą organizacijai, todėl organizacijų vadovai, siekdami sustiprinti šias dvi pavaldinių psichologines būsenas, galėtų remtis transformacinio lyderiavimo principais.

Išvados

1. Kuo labiau darbuotojai pasižymi ekstraversija, sąmoningumu ar sutariamumu, tuo tvirtesnė jų motyvacija dirbti, tačiau kuo labiau moterys pasižymi neurotizmu, tuo menčiau jos motyvuotos dirbti, nors vyrų neurotizmo bruožas nėra susijęs su darbo motyvacija.
2. Kuo labiau darbuotojai pasižymi sąmoningumu ar sutariamumu, tuo tvirčiau jie yra įsipareigoję organizacijai, o kuo labiau vyrai pasižymi ekstraversijos bruožu, tuo tvirčiau yra įsipareigoję organizacijai, nors moterų ekstraversijos bruožas nėra susijęs su įsipareigojimu organizacijai. Tačiau didėjant moterų

neurotizmo bruožo išreikštumui, menkė-
ja jų įsipareigojimas organizacijai.

3. Esant stipresniam vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumui, darbuotojai yra labiau motyvuoti dirbti ir jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai.
4. Vyrų sutariamumo bruožas tiesiogiai prognozuoja jų darbo motyvaciją ir

įsipareigojimą organizacijai, o vyrų ekstraversijos bruožas ir moterų sąmoningumo bruožas padeda numatyti jų įsipareigojimą organizacijai per tarpinį kintamąjį – darbo motyvaciją. O štai transformacinis vadovavimo stilius tiesiogiai prognozuoja tiek tirtų darbuotojų darbo motyvaciją, tiek įsipareigojimą organizacijai.

LITERATŪRA

Adebayo D. O. Perceived workplace fairness, transformational leadership and motivation in the Nigeria police: Implications for change // *International Journal of Police Science & Management*. 2005, vol. 7 (2), p. 110–122.

Amabile T. M. Motivational synergy: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace // *Human Resource Management Review*. 1993, vol. 3 (3), p. 185–201.

Bar-Hayim A., Berman G. S. The dimensions of organizational commitment // *Journal of Organizational Behavior*. 1992, vol. 13, p. 379–387.

Barrick M. R., Mount M. K. The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis // *Personnel Psychology*. 1999, vol. 44, p. 1–26.

Barrick M. R., Steward G. L., Piotrowski M. Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives // *Journal of Applied Psychology*. 2002, vol. 87 (2), p. 43–51.

Benkhoff B. Disentangling organizational commitment: He dangers of the OCQ for research and policy // *Personnel Review*. 1996, vol. 26, p. 14–131.

Bou J. C., Beltran I. Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: An empirical study // *Total Quality Management*. 2005, vol. 16, p. 71–86.

Carless S. A., Wearing A. J., Mann L. A short measure of transformational leadership // *Journal of Business and Psychology*. 2000, vol. 14 (3), p. 389–405.

Cetin M. O. The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics // *The Journal of American Academy of Business*. 2006, vol. 8 (1), p. 78–88.

Cohen A., Gattiker U. E. An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet testing approach // *Relations Industrielles*. 1992, vol. 47 (3), p. 439–459.

Costa P. T., McCrae R. R. Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1991.

Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P. D., Rhoades L. Reciprocation of perceived organizational support // *Journal of Applied Psychology*. 2001, vol. 86, p. 42–51.

Emery C. R., Barker K. J. The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel // *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 2007, vol. 11 (1), p. 77–90.

Erdheim J., Wang M., Zickar M. J. Linking the big five personality constructs to organizational commitment // *Personality and Individual Differences*. 2006, vol. 41 (5), p. 959–970.

Felfe J., Schyns B. Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy // *Journal of Applied Social Psychology*. 2006, vol. 36, p. 708–739.

Furnham A., Forde L., Ferrari K. Personality and work motivation // *Personality and Individual Differences*. 1999, vol. 26, p. 1035–1043.

Genevičiūtė-Janonienė G., Endriulaitienė A. Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos // *Psichologija*. 2008, t. 38, p. 100–114.

Hetland H., Sandal G. M., Johnsen T. B. Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? // *European Journal of Work*

and Organizational Psychology. 2007, vol. 16 (1), p. 58–75.

Huang X., Shi K., Zhang Z., Cheung Y. L. The impact of participative behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organizational tenure // *Asia Pacific Journal of Management*. 2006, vol. 23, p. 345–367.

Jöreskog K., Sörbom D. LISREL8: User's reference guide. Chicago: Scientific Software International, Inc., 1996.

Judge T. A., Ilies R. Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review // *Journal of Applied Psychology*. 2002, vol. 87, p. 797–807.

Kairys A. Didysis penketas: už ir prieš // *Psichologija*. 2008, t. 37, p. 71–84.

King E. B., George J. M., Helb M. R. Linking personality to helping behaviors at work: An interactional perspective // *Journal of Personality*. 2005, vol. 73 (3), p. 585–608.

Koh W. L., Steers R. M., Terborg J. R. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore // *Journal of Organizational Behavior*. 1995, vol. 16, p. 319–333.

Koslowsky M., Caspy T., Lazar M. An empirical comparison of commitment scales // *Journal of Applied Social Psychology*. 1990, vol. 20, p. 1063–1075.

Kuvaas B. Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level // *Journal of Organizational Behaviour*. 2006, vol. 27, p. 365–385.

Labatmedienė L., Endriulaitienė A., Gustainienė L. Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization // *Baltic Journal of Management*. 2007, vol. 2 (2), p. 196–212.

Latham G. P., Pinder C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century // *Annual Review of Psychology*. 2005, vol. 56, p. 485–516.

Lee K., Allen N. J., Meyer J. P., Rhee K.-Y. The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea // *Applied Psychology: An International Review*. 2001, vol. 50 (4), p. 596–614.

Leidl D. Motivating employees through today's economic crisis – executive strategies. 2009. Prieiga per internetą: <http://EzineArticles.com/?expert=Daniel_Leidl> [žiūrėta 2009 m. balandžio 4 d.].

Liesienė J., Endriulaitienė A. Biopsychosocial correlates of work motivation // *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*. 2008, vol. 1, p. 15–28.

Meyer J. P., Becker T. E., Vandenberghe C. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrate model // *Journal of Applied Psychology*. 2004, vol. 89 (6), p. 991–1007.

Morrison K. A. How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain // *Journal of Small Business Management*. 2007, vol. 35, p. 39–67.

Nikolaou I., Robertson I. T. The Five-Factor model of personality and work behavior in Greece // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2001, vol. 10 (2), p. 161–186.

Nguni S., Slegers P., Denessen E. Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case // *School Effectiveness and School Improvement*. 2006, vol. 17 (2), p. 145–177.

Petkevičiūtė N., Kalinina I. Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2004, t. 31, p. 179–193.

Piccolo R. F., Colquitt J. A. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics // *Academy of Management Journal*. 2006, vol. 49 (2), p. 327–340.

Pollard D., Hotho S. Crises, scenarios and the strategic management process // *Management Decision*. 2006, vol. 44 (6), p. 721–736.

Popoola S. O. Workplace, biographical and motivation factors affecting organizational commitment of records officers in Nigerian Federal Universities // *African Journal of Library, Archives & Information Science*. 2007, vol. 17, p. 33–44.

Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T., Boulian P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians // *Journal of Applied Psychology*. 1974, vol. 59, p. 603–612.

Raja U., Johns G., Ntalianis F. The impact of personality on psychological contracts // *Academy of Management Journal*. 2004, vol. 47 (3), p. 350–367.

Randall D. M. The consequences of organizational commitment: Methodological investigation // *Journal of Organizational Behavior*. 1990, vol. 11, p. 361–378.

Robertson I., Callinan M. Personality and work

behaviour // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1998, vol. 7 (3), p. 321–340.

Sansone C., Thoman D. B. Maintaining activity engagement: Individual differences in the process of self-regulating motivation // *Journal of Personality*. 2006, vol. 74 (6), p. 1697–1720.

Selmer J., Waldstrom C. Work values of surviving and non-surviving managers during economic recession // *Career Development International*. 2007, vol. 12 (5), p. 433–445.

Silva P. Effects of disposition on hospitality, employee job satisfaction and commitment // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2006, vol. 18 (4), p. 317–328.

Storset F. Health and Disability. Changes at work and employee reaction: Organizational elements, job insecurity, and short-term stress as predictors for employee health and safety // *Scandinavian Journal of Psychology*. 2006, vol. 47, p. 541–550.

Wang H., Law K. S., Hackett R. D., Wang D., Chen Z. X. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citi-

zenship behavior // *Academy of Management Journal*. 2005, vol. 48 (3), p. 420–432.

Webb K. Motivating peak performance: Leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance // *Christian Higher Education*. 2007, vol. 6, p. 53–71.

Whittington J. L., Goodwin V. L. Transformational leadership, goal difficulty, and task design: Independent and interactive effects on employee outcomes. Best Paper Proceedings of the 2001 Academy of Management Annual Conference, 2001, K1-K5.

Woodard G. M., Cassil N., Herr D. The relationship between psychological climate and work motivation in a retail environment // *Journal of Fashion Marketing and Management*. 1994, vol. 2 (4), p. 297–314.

Yousef D. A. Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting // *International Journal of Human Resource Management*. 2003, vol. 14 (6), p. 1067–1079.

Zimmerman R. D. Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model // *Personnel Psychology*. 2008, vol. 61, p. 309–348.

INTERACTION MODEL OF EMPLOYEE'S PERSONALITY TRAITS, SUBJECTIVELY EVALUATED TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Giedrė Genevičiūtė-Janonienė, Aukšė Endriulaitienė

Summary

Organizational commitment and work motivation are important research topics having both theoretical and empirical implication for a long time because of their potential prediction of absenteeism, intention to leave or turnover, job satisfaction, job performance or even productivity (Randall, 1990; Amabile, 1993; Lee et al., 2001; Cetin, 2006; Kuvaas, 2006). Especially it is a very important topic for supervisors trying to survive this economic crisis. Some of researchers noticed work motivation and organizational commitment to be very effective cure for this crisis (Pollard and Hotho, 2006; Selmer and Waldstrom, 2007; Leidl, 2009).

The research has been targeted to define the employee's personality traits and subjectively evaluated transformative leadership correlations with work motivation and organizational commitment and to produce an interaction model of variables. The research involved 462 Lithuanian employees representing different size and type organizations.

The results showed that high level of extraversion ($r = 0.242$; $p < 0.001$), agreeableness ($r = 0.206$; $p < 0.001$) or conscientiousness ($r = 0.300$; $p < 0.001$) result in greater degree of work motivation. And the greater degree of neuroticism evokes less work motivation in women ($r = -0.252$; $p < 0.001$). However, neuroticism in male respondents is not related to work motivation ($p > 0.05$). Moreover, the greater degrees of conscientiousness ($r = 0.221$; $p < 0.001$) or agreeableness ($r = 0.250$; $p < 0.001$) result in higher organizational commitment. Male respondents with higher extraversion are more committed ($r = 0.319$; $p < 0.01$), but extraversion in women is not related to organizational commitment ($p < 0.07$). The increase of neuroticism in women weakens their organizational commitment ($r = -0.217$; $p < 0.01$). However, neuroticism in male respondents is not related to organizational commitment ($p > 0.05$). Moreover, higher degree of transformational leadership promotes work

motivation degree ($r = 0.384$; $p < 0.001$) and greater organizational commitment ($r = 0.574$; $p < 0.001$) in employees. Also the results showed that increasing work motivation increases organizational commitment ($r = 0.609$; $p < 0.001$). And finally, agreeableness directly influences both organizational commitment and work motivation in men, whereas extraversion has significant influence on men's organizational

commitment and conscientiousness has significant influence on women's organizational commitment through mediating variable i.e. work motivation. Transformational leadership has direct impact on both work motivation and organizational commitment.

Key words: employee's personality traits, transformational leadership style, work motivation, organizational commitment.

Iteikta 2009-08-21

Pataisytas straipsnis įteiktas 2010-03-20