

Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui

Straipsnyje analizuojama transformacinės lyderystės ir etinio organizacijos klimato svarba organizaciniam įsipareigojimui. Empiriniu tyrimu buvo siekiama atskleisti, kiek transformacinis vadovavimo elgesys bei jo veikiamas etinis organizacijos klimatas daro įtaką stiprinant Lietuvos darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Raktiniai žodžiai: transformacinė lyderystė, etinis organizacijos klimatas, organizacinis įsipareigojimas.

The importance of transformational leadership and ethical organizational climate on organizational commitment is analyzed in this article. The empirical research aimed to establish how leader's transformational behaviour and ethical organizational climate which is under the influence of a leader help to enhance the level of Lithuanian employees' organizational commitment.

Keywords: transformational leadership, ethical organizational climate, organizational commitment.

Įvadas

Organizacinės elgsenos tyrimuose įsipareigojimas organizacijai ryškėja kaip vienas svarbiausių psichologinių reiškinių, turinčių teigiamą įtaką kokybiškam darbuotojų darbui (Jaramillo, Mulki, Marshall, 2005; Park, Rainey; 2007, Baotham, 2011), pravaikštų ir kaitos mažinimui (Suliman, Al-Junaibi, 2010), organizacinių pokyčių priėmimui ir įgyvendinimui (Vakola, Nikolaou, 2005) bei kitiems svarbiems

rezultatams individualiu, organizaciniu bei nacionaliniu lygiu. Todėl siekiant konkurencingo organizacijų funkcionavimo toliau ieškoma naujų prielaidų, skatinančių darbuotojų įsipareigojimą.

Intensyvūs globalizacijos procesai ir nuolatinės materializmo apraiškos visuomenėje tyrėjus bei praktikus skatina atsižvelgti į etiškumo problemą siekiant daryti įtaką darbuotojų įsipareigojimui (pvz., Cullen, Parboteeah, Victor, 2003). Užsienio šalyse atlikti tyrimai liudija, kad darbuotojų

Auksė ENDRIULAITIENĖ – socialinių mokslų daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Socialinių mokslų fakulteto profesorė, Bendrosios psichologijos katedros vedėja. Adresas: Donelaičio g. 52 - 316, LT 44244 Kaunas. Tel.: 00 370 37 327824. El. paštas: a.endriulaitiene@smf.vdu.lt. Mokslinių interesų sritys: vaikų, paauglių ir suaugusiųjų rizikingas elgesys bei jo psichosocialiniai požymiai; vadovavimo organizacijai psichologiniai aspektai bei įsipareigojimas organizacijai; psichologinės rizikingo elgesio kelyje prielaidos bei pasekmės.

Giedrė GENEVIČIŪTĖ-JANONIENĖ – Vytauto Didžiojo universiteto Socialinių mokslų fakulteto Teorinės psichologijos katedros doktorantė. Adresas: Donelaičio g. 52 - 316, LT 44244 Kaunas. Tel.: 00 370 37 327949. El. paštas: g.geneviciute-janoniene@smf.vdu.lt. Mokslinių interesų sritys: darbo motyvacijos psichologiniai veiksniai, organizacinio įsipareigojimo priežastys bei pasekmės organizacijai ir darbuotojui.

suvokimas apie dominuojančias etines normas organizacijoje bei etikos principais pagrįstas elgesys su darbuotojais dažnai turi teigiamas emocines pasekmes ir gali sukurti palankią psichologinę terpę organizaciniam įsipareigojimui susiformuoti ir stiprėti (Martin, Cullen, 2006; Shafer, Wang, 2010).

Žinoma, kalbant apie etikos principų laikymąsi bei etinių organizacijos klimata, itin svarbus vaidmuo tenka vadovui. Transformacinės lyderystės teorija išsiskiria iš kitų požiūrių į vadovavimą, kadangi teigia, jog vadovavimas turi moralinę ir etinę dimensiją (Northouse, 2009). Pagal J. M. Burns (1978), vadovo atsakomybė yra padėti pavaldiniams įvertinti savo vertybes ir poreikius tam, kad jie pakiltų į aukščiausią funkcionavimo lygį, kuriame svarbiausios vertybės yra laisvė, teisingumas ir lygybė (cit. pagal Northouse, 2009). Vis dėlto, aiškaus atsakymo, ar transformacinis vadovavimo stilius visuomet skatina etišką organizacijos klimatą bei taip sudaro prielaidas didėjančiam darbuotojų įsipareigojimui, tyrėjai nepateikia (Engelbrecht, Van Aswegen, Theron, 2005; Sagnak, 2010). Todėl atkreipiant dėmesį į užsienio šalių tyrėjų raginimus ieškoti alternatyvų esamoms organizacinio įsipareigojimo prielaidoms šiame straipsnyje formuluojamas **probleminis klausimas**: kiek transformacinis vadovo elgesys bei jo veikiamas etinis organizacijos klimatas prisideda stiprinant Lietuvos darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. **Tyrimo objektas** yra etinės organizacinio įsipareigojimo prielaidos. Pagrindinis **tyrimo tikslas** – įvertinti etinio organizacijos klimato ir transformacinės lyderystės svarbą darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

Rengiant straipsnį naudotasi mokslinės literatūros palyginamąja analize ir sinteze, empirinio tyrimo metodais.

Etinių organizacinio įsipareigojimo prielaidų tyrimų apžvalga

Organizacinis įsipareigojimas dažniausiai apibrėžiamas kaip tam tikra darbuotojo nuostata į organizaciją, kuri atskleidžia, kiek individas identifikuoja su konkrečia organizacija ir įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą (Porter ir kt., 1974, cit. pagal Yousef, 2003). Pagal šį apibūdinimą organizacinis įsipareigojimas turi tris skirtingas dedamąsias: (1) tikėjimas organizacijos vertybėmis ir tikslais, (2) pasiryžimas dėti kuo daugiau pastangų organizacijos labui ir (3) noras likti organizacijoje (cit. pagal Morrison, 1997). Tokiu būdu organizacinis įsipareigojimas veikia kaip psichologinis pasižadėjimas organizacijai, kuris skatina darbuotoją dirbti organizacijos labui (Meyer & Herscovitch, 2001).

J. B. Cullen su kolegomis (2003) teigia, jog organizacinis įsipareigojimas formuojamas remiantis darbine patirtimi, organizacijos įtaka ir organizacijoje dominuojančių vertybių atitikimu su darbuotojo vertybėmis. Jų teigimu, etinis kontekstas pateikia organizacijai aiškius elgesio su darbuotojais rėmus ir veikia jų darbinę patirtį, tokiu būdu sustiprindamas ar silpnindamas įsipareigojimą. Sistemingi moksliniai tyrinėjimai atskleidė, kad iš dominuojančių organizacijos vertybių sistemų, etinis klimatas yra vienas svarbiausių organizacinės aplinkos elementų (Cullen ir kt., 2003). B. Victor ir J. B. Cullen (1987) teigia, jog etinis klimatas yra viena iš organizacijos klimato dimensijų. Tai moralinių taisyklių ar kriterijų visuma, kuriais remiamasi vykdant veiklą organizacijoje (Martin, Cullen, 2006). Etinis klimatas susiformuoja, kai organizacijos darbuotojai tiki, kad tam tikros moralinio mąstymo ir elgesio formos yra laikomos standartais, priimant

sprendimus organizacijoje (Cullen ir kt., 2003). Atliktų tyrimų rezultatai atskleidžia, kad organizacijoje dažniausiai yra vienas dominuojantis standartas, kuriuo galima apibūdinti organizacijos etinį klimatą (Martin, Cullen, 2006).

Dažniausiai organizacijų tyrimuose randami penki etinio klimato tipai (Victor, Cullen, 1988; Neubaum, Mitchell, Schminke, 2004). *Globos* klimatui būdingas bendradarbiavimas, abipusis patrauklumas, pozityvūs jausmai, o tai padeda sukurti teigiamą ryšį tarp organizacijos narių (Wech ir kt., 1998). *Globos* etinio klimato nariai sprendimus suvokia kaip paremtus darbuotojų gerove. Tyrimai rodo, jog šis etinis klimatas yra darbuotojų geidžiamiausias (Cullen ir kt., 2003; Sims, Keon, 1997). Kai organizacijoje vyrauja *instrumentinis* etinis klimatas, organizacijos nariai tiki, jog organizacija priitaria savanaudiškam elgesiui, sprendimai priimami iš egoistinės perspektyvos, darbuotojai linkę mažiau rūpintis vieni kitais bei organizacija. *Įstatymais ir kodeksais* pagrįstas etinis klimatas apibūdinamas suvokimu, kad organizacijoje sprendimų priėmimą lemia įstatymai ar profesiniai kodeksai (Martin, Cullen, 2006). *Taisyklėmis ir procedūromis* besiremiantis etinis organizacijos klimatas reiškia, jog organizacijoje sprendimai priimami remiantis daugeliui priimtynomis, įtikinamomis taisyklėmis ir visuotinai pripažįstamais standartais (Martin, Cullen, 2006). Tuo tarpu, jei organizacijoje dominuoja *nepriklausomybės* etinis klimatas, vadovai ir darbuotojai, priimdami sprendimus, veikia pagal savo asmeninius moralinius įsitikinimus. Jų požiūriu, sprendimai turi būti mažiausiai veikiami išorinių jėgų ar įtakoti kitų asmenų (Cullen, Martin, 2006).

Nors mokslininkai pripažįsta, jog etinis klimatas gali būti galingas įrankis

organizaciniam įsipareigojimui formuoti, tyrimų, analizuojančių įsipareigojimo organizacijai ir etikos principų ryšį, yra nedaug. Kai kurių tyrimų rezultatai atskleidžia visų etinio klimato tipų teigiamą poveikį įsipareigojimui organizacijoje (Kang, Stewart, Hayeon, 2011), nors dažniau nustatoma, jog tik tam tikri etinio klimato tipai yra susiję su įsipareigojimu organizacijai. Z. Carr ir kt. (2003), J. B. Cullen ir kt. (2003), W. E. Shafer (2009) nustatė, jog organizacijoje dominuojant instrumentiniam etiniam klimatui, įsipareigojimas organizacijai silpnėja. Tuo tarpu *globos*, taisyklių ir kodeksų bei nepriklausomybės etinis klimatas teigiamai veikia organizacinį įsipareigojimą (Martin, Cullen, 2006; Shapira-Lishchinsky, Rosenblatt, 2008; Shafer, 2009; Tsai, Huang, 2008).

Vis dėlto vienas svarbiausių veiksnių, įtakančių etinio klimato suvokimą bei galimus organizacinio įsipareigojimo kitimus, yra vadovas bei jo elgesys (Erben, Gunesser, 2008). Vadovas yra atsakingas už moralinių vertybių ir etinių standartų perteikimą savo pavaldiniams (Dickson ir kt., 2001). Moksliniai tyrimai rodo, jog tai, ką darbuotojas jaučia savo organizacijai labai priklauso nuo vadovavimo – strategijos, politikos, vidaus taisyklių ir tiesioginio vadovo elgesio su pavaldiniais (Brewer, 1996). Kitaip tariant, nuo vadovo elgesio ir jo veiksmų priklauso etinio klimato priėmimas bei įsitvirtinimas darbuotojų tarpe. J. M. Burns (1978) pateikta transformacinės lyderystės teorija skiria didelį dėmesį pasekėjų poreikiams, vertybėms ir moralei. Joje pabrėžiamos lyderio pastangos padėti vystytis pasekėjų moralei atsakomybei. Transformacinio vadovavimo stiliaus principų besilaikydami vadovai vysto ir perteikia organizacijos viziją savo pavaldiniams, įvertina

kiekvieno pavaldinio poreikius, sugebėjimus, pripažįsta pasiekimus, suteikia grįžtamąjį ryšį ir tokiu būdu paskatina siekti aukščiausių organizacijos tikslų (Carless, Wearing, Mann, 2000; Hetland, Sandal, Johnsen, 2007).

Nepaisant vadovavimo stiliaus svarbos formuojant etinį klimatą, panašių tyrimų mokslinėje literatūroje trūksta arba gaunamos prieštaringos išvados vertinant šių kintamųjų ryšius. Pavieniuose tyrimuose pastebėta, kad transformacinis vadovavimo stilius teigiamai susijęs su globos, įstatymų ir kodeksų, taisyklių bei nepriklausomybės tipo etiniu klimatu ir neigiamai – su instrumentiniu etiniu klimatu (pvz.: Sagnak, 2010; Engelbrecht ir kt., 2005). Kiti tyrimai apskritai nepatvirtina ryšio tarp šio lyderystės stiliaus ir skirtingų etinio klimato rūšių, nes net ir vadovaudamas transformaciniu stiliumi, vadovas nebūtinai gali elgtis etiškai (pvz.: Banerji, Krishnan, 2000). Todėl nors transformacinis vadovavimas dažniausiai turi teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijoje skirtingose kultūrose bei profesijose (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Farahani ir kt., 2011; Srithongrungrung, 2011), palaikomas organizacijoje etinis klimatas šią įtaką gali stiprinti arba gerokai susilpninti.

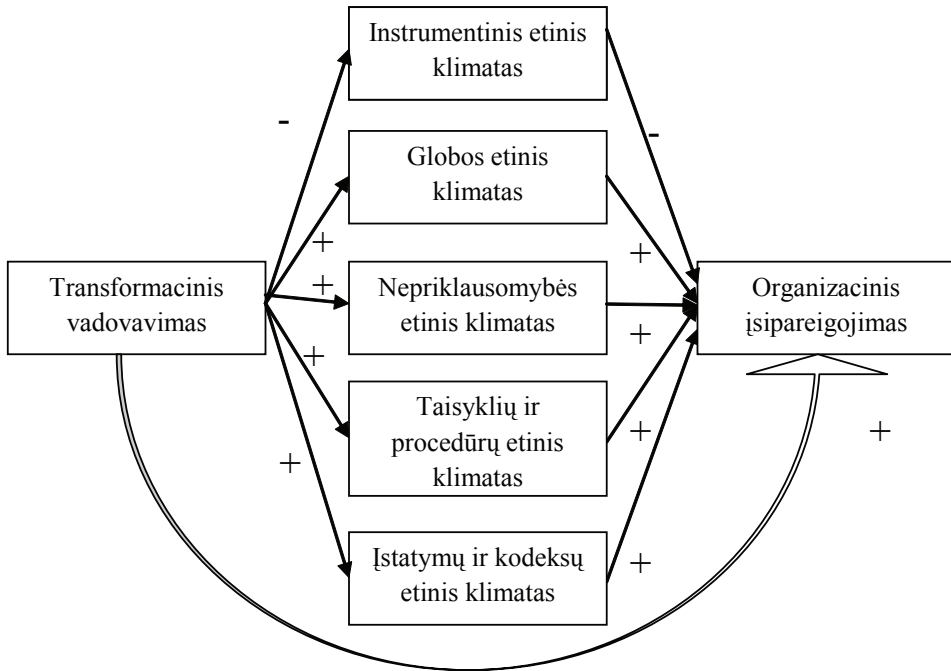
Nors atskirose studijose analizuojama etiškumo problema darbuotojų organizacinio įsipareigojimo kontekste, visgi būtų painu ir sudėtinga tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu pateikti išsamų paaiškinimą, kiek etiška laikoma transformacinė lyderystė bei kiek etinis organizacijos klimatas prisideda stiprinant įsipareigojimą organizacijai. Šiame tyrime, remiantis mokslinių tyrimų rezultatais (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Farahani ir kt., 2011; Shapira-Lishchinsky, Rosenblatt, 2008; Shafer, 2009), daroma

prielaida, jog transformacinis vadovavimas dažniau yra suvokiamas kaip etiškas vadovo elgesys ir prisideda formuojantis globos, nepriklausomybės arba taisyklių ir kodeksų etiniam organizacijos klimatui tokiu būdu sudarant palankias sąlygas stiprinti įsipareigojimą organizacijai. 1 paveiksle pateikiamas teorinis modelis, kurį siekiama patikrinti atliekant empirinį tyrimą.

Tyrimo metodika

Transformaciniam vadovavimo stiliumi įvertinti naudota Bendroji transformacinės lyderystės skalė – BTVS (angl. *Global Transformational Leadership scale*) (Carless ir kt., 2000), kurią sudaro septyni vadovo elgesį aprašantys teiginiai (pvz.: vadovas perteikia aišką 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 išreikštuma matuojamas susumuojant visus skalės teiginius ir svyruoja nuo 7 iki 35. Skalė A. Stelmokienės ir A. Endriulaitienės (2008) išversta į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą Vytauto Didžiojo universitete gavus S. A. Carless, leidimą ją naudoti mokslo darbų tikslais. Klausimyno Kronbacho alfa tirtoje imtyje yra 0,858.

Etinio klimato tipui nustatyti naudotas B. Victor ir J. B. Cullen (1988) Etinio klimato klausimynas (angl. *ECQ - Ethical Climate Questionnaire*), kurį sudaro 36 teiginiai (pvz., „Šioje organizacijoje tikimasi, kad darbuotojai vadovausis asmeniniais ir moraliniais įsitikinimais“, „Kiekvienas darbuotojas asmeniškai nusprendžia, kas yra teisinga ir kas ne“),



1 pav. Teorinis etinių organizacinio įsipareigojimo prielaidų modelis

vertinami naudojant Likerto skalę nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Klausimynas išverstas iš anglų kalbos, gavus autorių leidimą jį naudoti mokslo darbų tikslais. Skalės vidinio patikimumo rodikliai pateikiami 1-oje lentelėje. Atsižvelgus į autorių rekomendacijas (Cullen ir kt., 2003), atlikta principinių komponentų faktorinė analizė su *Promax* sukiniu leido išskirti penkis etinio klimato tipus (Bartleto sferiškumo kriterijus

$\chi^2 = 3512,631$, $ll = 630$, $p = 0,000$; Kaizerio-Mejerio-Olkinio matas $KMO=0,865$), kurie bendrai paaiškino 52,29 % dispersijos. Tyrime greta globos, instrumentinio ir nepriklausomybės tipų, pasinaudojus kitų autorių patirtimi (Shapira-Lishchinsky, Even-Zohar, 2011), išskirtas taisyklių ir kodeksų klimato tipas, sujungiant Taisyklių ir procedūrų bei Įstatymų ir kodeksų tipus į vieną, bei efektyvumo tipo etinis klimatas. Pastarasis tipas nurodo

1 lentelė

Etinio klimato skalių vidinis patikimumas

	Cronbach α	Teiginių skaičius
Globos klimatas	0,900	12
Taisyklių ir kodeksų klimatas	0,843	9
Instrumentinis klimatas	0,779	3
Efektyvumo klimatas	0,694	5
Nepriklausomybės klimatas	0,562	3

egoistinių standartų pasireiškimą socialinėje ar ekonominėje sistemoje. Kitaip tariant, organizacija siekia ekonominio ar socialinio efektyvumo bei produktyvumo (Shafer, 2009; Peterson, 2002).

Įsipareigojimui organizacijai įvertinti naudotas L. W. Porter ir kt. (1974) Organizacinio įsipareigojimo klausimynas (cit. pagal Yousef, 2003). Klausimyną sudaro 15 teiginių (pvz.: „Man iš tikrųjų rūpi šios organizacijos likimas“, „Aš jaučiu mažai lojalumo (ištikimybės) šiai organizacijai“), vertinamų naudojant Likerto skalę nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Klausimynas išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą Vytauto Didžiojo universitete gavus R. T. Mowday leidimą jį naudoti mokslo darbų tikslais. Klausimyno skalės patikimumas (Cronbacho alfa) tirtoje imtyje buvo 0,918.

Tyrimo duomenys analizuoti naudojant SPSS (angl. *Statistical Package for Social Sciences*) bei AMOS 16.00 versiją. Duomenų apibendrinimui naudota aprašomoji statistika, koreliacinė ir regresinė analizė, struktūrinis lygčių modeliavimas.

Tiriamieji

Siekiant gauti kuo įvairesnį organizacijų etinio klimato tipų pasiskirstymą, tyrime dalyvauti buvo kviečiami skirtingų organizacijų darbuotojai. Tyrime dalyvavo 207 Lietuvoje dirbantys skirtingų įvairaus dydžio ir paskirties organizacijų darbuotojai, iš jų 71 vyras (amžiaus vidurkis $M = 31,56$, standartinis nuokrypis $SD = 7,74$) ir 136 moterys (amžiaus vidurkis $M = 33,39$, standartinis nuokrypis $SD = 9,28$), visų tiriamųjų amžiaus vidurkis $32,77$ ($SD = 8,81$), darbo stažas – nuo 3 mėn. iki 35 m. Dauguma respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą ($N = 184$), užėmė nevadovaujančias pareigas ($N = 159$), dirbo viešajam sektoriui priklausančiose organizacijose ($N = 110$).

Tyrimo rezultatai

2 lentelėje pateikti duomenys įrodo, jog tarp įsipareigojimo organizacijai ir etinio jos klimato egzistuoja statistiškai

2 lentelė

Įsipareigojimo organizacijai ir transformacinio vadovavimo ryšiai su organizacijoje dominuojančiu etinio klimato tipu

	Įsipareigojimas organizacijai		Transformacinis vadovavimas	
	Spearman koreliacijos koeficientas	Kriterijaus p-reikšmė (dvipusis kriterijus)	Spearman koreliacijos koeficientas	Kriterijaus p-reikšmė (dvipusis kriterijus)
Globos klimatas	0,607**	0,000	0,538**	0,000
Taisyklių ir kodeksų klimatas	0,202**	0,003	0,193**	0,005
Instrumentinis klimatas	-0,370**	0,000	-0,322**	0,000
Efektyvumo klimatas	0,358**	0,000	0,384**	0,000
Nepriklausomybės klimatas	0,221**	0,001	-0,004	0,949

** statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo α yra 0,01.

reikšmingi ryšiai: kuo stipriau organizacijoje vyrauja globos ($p < 0,001$), taisyklių ir kodeksų ($p < 0,01$), efektyvumo ($p < 0,001$) bei priklausomybės ($p < 0,01$) tipų etinis klimatas, tuo labiau darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai, tačiau stiprėjant instrumentinio klimato apraiškoms ($p < 0,001$), darbuotojai jaučia silpnesnį įsipareigojimą.

Vertinant transformacinio vadovavimo ryšį su skirtingais etinio klimato tipais pastebimos panašios tendencijos (žr. 2 lentelę): transformacinis vadovavimas teigiamai susijęs su globos ($p < 0,001$), taisyklių ir kodeksų ($p < 0,01$) bei efektyvumo ($p < 0,001$) ir neigiamai su instrumentinio tipo etiniu klimatu ($p < 0,001$). Nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tik tarp transformacinio vadovavimo ir nepriklausomybės principais grįsto etinio klimato ($p > 0,05$).

Statistinė rezultatų analizė taip pat atskleidė, kad esant stipresniam vadovo transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumui, pavaldiniai jaučiasi labiau įsipareigoję savo organizacijai ($r = 0,491$; $p < 0,001$).

Taip pat buvo atlikta daugialypė žingsninė regresinė analizė, kuri padėjo įvertinti transformacinio vadovavimo ir skirtingų etinio organizacijos klimato tipų sąveiką bei prognostinę reikšmę organizaciniam įsipareigojimui. Apibendrinant šį modelį (koreguotasis determinacijos koef. $R^2 = 0,426$; $F(2) = 77,44$; $p < 0,001$), galima teigti, kad darbuotojų įsipareigojimą organizacijai padeda prognozuoti transformacinis vadovavimo stilius ($p < 0,001$) bei globos tipo etinis klimatas ($p < 0,001$) (žr. 3 lentelę). Kitaip tariant, kuo labiau tiesioginis vadovas vadovaujasi transformacinio vadovavimo principais ir organizacijoje vyrauja globos etinis klimatas, tuo stipriau darbuotojai yra įsipareigoję savo organizacijai.

Siekiant gauti išsamesnius prognostinius šių kintamųjų ryšius, sudaryti modeliai atskirai vyrų ir moterų duomenims. Nagrinėjant organizacinio įsipareigojimo modelius, sudarytus pagal lytį, pastebėti skirtingi kintamieji, kuriais remiantis būtų galima prognozuoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo priklausomybės nuo vadovavimo stiliaus ir etinio klimato tipų regresinės analizės rezultatai

		Standartizuotas koeficientas Beta	Stjudento t kriterijaus statistikos reikšmė	Kriterijaus p-reikšmė (dvipusis kriterijus)
Bendras modelis	Transformacinis vadovavimo stilius	0,230**	3,656	0,000
	Globos klimatas	0,503**	7,986	0,000
Modelis vyrams	Transformacinis vadovavimo stilius	0,264*	2,332	0,023
	Globos klimatas	0,376**	3,750	0,000
	Nepriklausomybės klimatas	0,253**	2,997	0,004
	Taisyklių ir kodeksų klimatas	0,222*	2,400	0,019
Modelis moterims	Globos klimatas	0,694**	9,728	0,000
	Taisyklių ir kodeksų klimatas	-0,178*	-2,497	0,014

* statistiškai reikšminga įtaka, kai reikšmingumo lygmuo α yra 0,05.

** statistiškai reikšminga įtaka, kai reikšmingumo lygmuo α yra 0,01.

Vyrų atveju nustatyta teigiama statistiškai reikšminga transformacinio vadovavimo stiliaus bei trijų etinio klimato rūšių – globos, nepriklausomybės, taisyklių ir kodeksų, svarba vyrų organizaciniam įsipareigojimui (Koreguotasis determinacijos koef. $R^2 = 0,547$; $F(4) = 22,12$; $p < 0,001$). Tai rodo, jog kuo labiau vyrų tiesioginio vadovo vadovavimas yra transformacinis bei organizacijoje reikiama globos, nepriklausomybės ar taisyklių ir kodeksų etinis klimatas, tuo labiau darbuotojai yra įsipareigoję.

Tuo tarpu tirtų moterų įsipareigojimą organizacijai prognozuoti padėtų tik globos ir taisyklių bei kodeksų etinis klimatas (Koreguotasis determinacijos koef. $R^2 = 0,411$; $F(2) = 48,15$; $p < 0,005$). Kitais žodžiais tariant, kuo stipriau organizacijoje pasireiškia globos klimatas ir kuo mažiau egzistuoja taisyklių bei kodeksų klimato požymių, tuo darbuotojų įsipareigojimas yra stipresnis.

Apibendrinant prognostinius modelius, pastebima didžiausia globos klimato prognostinė vertė visais nagrinėtais atvejais.

Šiuo tyrimu siekta pateikti modelį, atspindintį ryšius tarp visų pagrindinių tyrimo kintamųjų, paaiškinant galimus priežastinius etinio klimato ir vadovavimo ryšius su organizaciniu įsipareigojimu. Ankstesnė duomenų analizė neleidžia daryti prielaidų apie vieno ar kito veiksnio poveikį ir neparodo visybiško visų kintamųjų sąsajų vaizdo, todėl toliau analizuojant rezultatus buvo sudarytas struktūrinis modelis taikant struktūrinių lygčių modeliavimo metodą (AMOS 16.0). Šis metodas pateikia modelį, kuriame galima įvertinti kompleksinius hipotetinius priežastinius arba kryptingus kintamųjų ryšius. Analizuojant tyrimo duomenis, atlikta kelio analizė (angl. *Path analysis*),

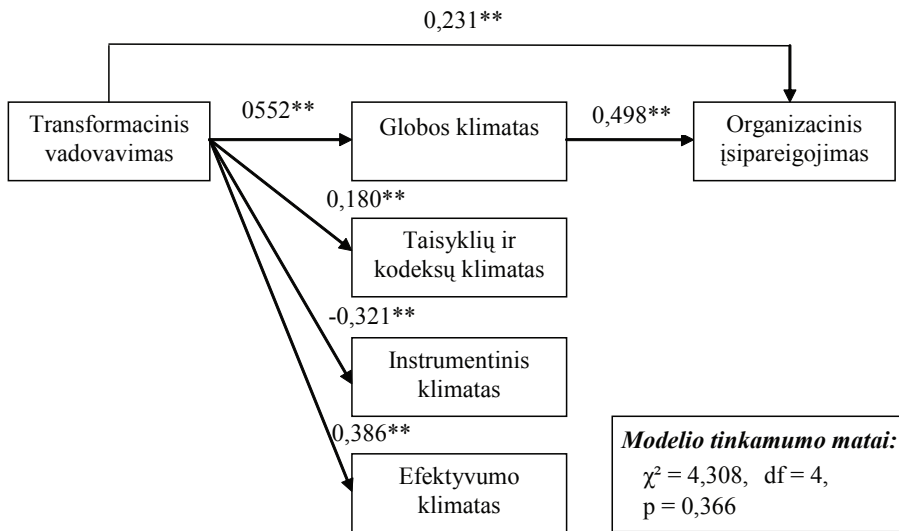
siekiant patikrinti teorinį modelį, pateiktą 1-ame paveiksle. Duomenų analizė atlikta neišskiriant tiriamųjų pagal lytį dėl per mažo tiriamųjų skaičiaus vyrų ir moterų grupėse (Čekanavičius, Murauskas, 2009). Gautu duomenų struktūrinio modelio parametrai (žr. 2-ąjį pav.) patvirtino jo tinkamumą turimiems duomenims.

Struktūrinių lygčių modeliavimo rezultatai tik iš dalies patvirtino koreliacinės bei regresinės analizės rezultatus ir išryškino svarbius skirtumus. Transformacinis vadovavimas nulemia skirtingo tipo etinį klimatą ir stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, tačiau tik globos tipo etinis klimatas stiprina įsipareigojimą organizacijai, o kiti klimato tipai neturi poveikio šiai darbuotojų nuostatai.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šiuo tyrimu buvo siekta įvertinti transformacinio vadovavimo ir etinio klimato tipų svarbą organizaciniam darbuotojų įsipareigojimui.

Pirmiausia reikėtų atkreipti dėmesį, kad tyrime išskirti etinio klimato tipai šiek tiek skiriasi lyginant su dažniausiai užsienyje nustatomais. Užsienio literatūroje dažniausiai pasitaiko penki išvestiniai tipai, rasti ir pirmuosiuose B. Victor ir J. B. Cullen (1988) tyrimuose: globos, instrumentinis, nepriklausomybės, taisyklių ir procedūrų bei įstatymų ir kodeksų etinis klimatas (Martin, Cullen, 2006). Šiame tyrime buvo patvirtinti globos, instrumentinis, nepriklausomybės etinio klimato tipai, tačiau darbuotojai nediferencijavo taisyklių ir procedūrų bei įstatymų ir kodeksų etinio klimato kaip skirtingų tipų. Be to, vienas klimato tipas buvo pavadintas efektyvumo tipu, kur pagrindinis siekiamas standartas organizacijoje yra



2 pav. Transformacinio vadovavimo stiliaus ir etinio klimato tipų įtaka organizaciniam įsipareigojimui

Pastaba: ** $p < 0,001$

nauda ir efektyvumas. Tokių organizacijų klimato tipų pasiskirstymą reikėtų dar tikrinti ateities tyrimuose, siekiant išsiaiškinti, ar Lietuvos darbuotojai turi kultūriškai skirtingą požiūrį į organizacijos etinį klimatą.

Šio tyrimo rezultatai patvirtino reikšmingas visų penkių etinio klimato tipų ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas. Stipriausia teigiama koreliacija buvo gauta tarp globos etinio klimato ir įsipareigojimo organizacijai ir tai patvirtina užsienio tyrimų išvadas (Carr ir kt., 2003; Cullen ir kt., 2003; Martin, Cullen, 2006; Shafer, 2009). Be to, iš visų etinio klimato tipų, globos klimatas padeda geriausiai prognozuoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai tiek bendrai, tiek atskirai vyrų ir moterų grupėse.

Nors koreliacinė analizė parodė, kad organizacinis įsipareigojimas yra teigiamai susijęs su taisyklių ir kodeksų, efektyvumo bei nepriklausomybės tipų etiniu klimatu ir neigiamai – su instrumentiniu

etiniu klimatu ir taip patvirtino užsienio autorių pastebėjimus (Shapira-Lishchinsky, Rosenblatt, 2008; Tsai, Huang, 2008; Shafer, 2009), tačiau bendros prognostinės vertės šie klimato tipai neturi. Visgi tyrime pastebėta atskirų etinio klimato tipų svarba numatant atskirai vyrų ir moterų įsipareigojimą organizacijai: greta globos klimato, moterų organizacinį įsipareigojimą padeda numatyti taisyklių bei kodeksų klimato tipai, tuo tarpu vyrų įsipareigojimui reikšmės turi dar ir nepriklausomybės klimatas. Tokius lyčių skirtumus galima paaiškinti remiantis konformizmo fenomenu. Tyrimais įrodyta, jog moterys labiau linkusios prisitaikyti prie esamų grupės normų ar reikalavimų negu vyrai (Eagly, Chvrvala, 1986). Be to, gerai žinoma, jog vyrai paprastai turi aukštesnį statusą organizacijos hierarchijoje palyginti su moterimis, todėl esant nepriklausomybės klimatui jie patys gali nuspręsti, kas yra teisinga ar neteisinga, remdamiesi savo asmeniniais moraliniais

įsitikinimais (Tsai, Huang, 2008). Be to, moterų stereotipai, akcentuojant moters kaip šeimos saugotojos vaidmenį, gali paaiškinti, kodėl moterų organizaciniam įsipareigojimui globos etinis klimatas yra netgi svarbesnis nei vadovo elgesys (Rudman, Glick, 2001).

Atliktas tyrimas papildė tų tyrimų gretas, kuriuose neabejojama vadovavimo stiliaus svarba stiprinant įsipareigojimą organizacijoje (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Farahani ir kt., 2011; Srithongrungs, 2011). Atlikto tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad kuo labiau tiesioginis vadovas naudojami transformacinės lyderystės principais, tuo stipriau jo darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai. Be to, paaiškėjo, kad transformacinis vadovavimo stilius prisideda prie globos, taisyklių ir kodeksų, nepriklausomybės bei efektyvumo klimato stiprinimo ir mažina tikimybę pasireikšti instrumentinio tipo etiniam klimatui. Tokie gauti tyrimo rezultatai antrina autorių teiginiui, kad vadovai užima svarbų vaidmenį ir nustato tam tikrą toną etiniam organizacijos klimatui (Mulki, Jaramillo, Locander, 2009). Dar daugiau, siekiant pateikti visybišką etinių organizacinio įsipareigojimo prielaidų – transformacinio vadovavimo ir etinio klimato – vaizdą, transformacinis vadovavimo stilius užėmė svarbią vietą prognozuojant įsipareigojimo organizacijai lygį tiek tiesiogiai, tiek per tarpinį kintamąjį – globos tipo etinį klimatą. Vadinas, labiausiai pozityvius organizacinio įsipareigojimo pokyčius galima skatinti naudojant transformacinę lyderystę bei kuriant ir palaikant globos klimatą organizacijoje.

Išvados

Remiantis tyrimo duomenų analize, buvo gautos šios išvados:

Kuo labiau organizacijoje vyrauja globos, taisyklių ir kodeksų, efektyvumo bei nepriklausomybės tipų etinis klimatas, tuo labiau darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai, tačiau stiprėjant instrumentinio klimato apraiškoms, darbuotojai jaučia silpnesnį įsipareigojimą organizacijai.

Jei vadovui, darbuotojų nuomone, yra labiau būdingas transformacinis vadovavimo stilius, organizacijoje labiau vyrauja globos, taisyklių ir kodeksų arba efektyvumo etinis klimatas ir mažiau vyrauja instrumentinis etinis klimatas.

Vyrų įsipareigojimą organizacijoje padeda numatyti transformacinis vadovavimo stilius bei trys etinio klimato tipai: globos, nepriklausomybės, taisyklių ir kodeksų.

Moterų įsipareigojimą organizacijai padeda numatyti globos bei taisyklių ir kodeksų etinis klimatas.

Transformacinis vadovavimas tiek tiesiogiai, tiek per tarpinį kintamąjį – globos klimatą, stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Nors transformacinis vadovavimo stilius taip pat veikia taisyklių ir kodeksų, instrumentinį ir efektyvumo klimatą, tačiau pastarieji klimato tipai reikšmingos įtakos organizaciniam įsipareigojimui neturi. Organizacijoje dominuojant šiems klimato tipams, transformacinė lyderystė yra svarbesnė darbuotojų įsipareigojimo prielaida nei etinis klimatas.

Literatūra

- Banerji, P., Kishnan, V. R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 8. doi: 10.1108/01437730010358161.
- Baotham, S. (2011). Antecedent and consequence of job satisfaction and organizational commitment of the employees in Rmutt // *Review of Business Research*, Vol. 11. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=13e0e39f-5c3e-40e7-b0ea-2c4c46fd2382%40sessionmgr4&vid=11&hid=13>. [Žiūrėta 2012 04 16].
- Brewer, A. M. (1996). Developing commitment between managers and employees // *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11. doi: 10.1108/02683949610117599.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership // *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14, No. 3. doi: 10.1023/A:1022991115523.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes // *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.605.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis // *Journal of Business Ethics*, Vol. 46. doi: 10.1023/A:1025089819456.
- Čekanašius, V., Murauskas, G. (2009). Statistika ir jos taikymai 3: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams / Vilnius: TEV.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them // *Leadership Quarterly*, Vol. 12, No. 2. doi: 10.1016/S1048-9843(01)00069-8.
- Eagly, A. S., Chryala, C. (1986). Sex differences in conformity: status and gender role interpretations // *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 10. doi: 10.1111/j.1471-6402.1986.tb00747.
- Engelbrecht, A. S., Van Aswegen, A. S., Theron, C. C. (2005). The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations // *South African Journal of Business Management*, Vol. 36. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=4cbf9cf9-9b89-4f74-9959-ad2c4392bed4%40sessionmgr12&vid=1&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGl2ZQ%3d%3d#db=f5h&AN=17535054>. [Žiūrėta 2012 04 26].
- Erben, G. S., Guneser, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: investigating the role of climate regarding ethics // *Journal of Business Ethics*. Vol. 82. doi: 10.1007/s10551-007-9605-z.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis // *Psichologija*, Vol. 41. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Psichologija/2010_41/50-67.pdf. [Žiūrėta 2012 04 23].
- Hetland, H., Sandal, G. M., Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16, No. 1. doi: 10.1080/13594320601084558.
- Farahani, M., Taghadosi, M., Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence: case study in Iran // *International Business Research*, Vol. 4. Prieiga per internetą: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/12380>. [Žiūrėta 2012 04 23].
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research // *Journal of Business Research*, Vol. 58. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>. [Žiūrėta 2012 04 23].
- Kang, D., Stewart, J., Hayeon, K. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes // *Personnel Review*, Vol. 40, No. 6. doi: 10.1108/00483481111169670.
- Martin, K. D., Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review // *Journal of Business Ethics*, Vol. 10. doi: 10.1007/s10551-006-9084-7.

18. Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model // *Human Resource Management Review*, Vol. 11. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X.
19. Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors // *Journal of Business Ethics*, Vol. 86. doi: 10.1007/s10551-008-9839-4.
20. Morrison, K. A. (1997). How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain // *Journal of Small Business Management*, Vol. 35. Prieiga per internetą: http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1421954&. [Žiūrėta 2012 04 23].
21. Neubaum, D. O., Mitchell, M. S., Schminke, M. (2004). Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate // *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, No. 4. doi: 10.1007/s10551-004-1532-7.
22. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Park, S. M., Rainey, H. G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment // *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 27. doi: 10.1177/0734371X06296866.
24. Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire // *Journal of Business Ethics*, Vol. 41. doi: 10.1023/A:1021243117958.
25. Rudman, L. A., Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women // *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4. doi: 10.1111/0022-4537.00239.
26. Sagnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate // *Education Sciences: Theory and practice*, Vol. 10, No. 2. Prieiga per internetą: <http://www.eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=EJ889202>. [Žiūrėta 2012 04 23].
27. Shafer, W. E. (2009). Ethical climate, organizational-professional conflict and organizational commitment: A study of Chinese auditors // *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, No. 7. doi: 10.1108/09513570910987385.
28. Shafer, W. E., Wang, Z. (2010). Effects of ethical context on conflict and commitment among Chinese accountants // *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25, No. 4. doi: 10.1108/02686901011034180.
29. Shapira-Lishchinsky, O., Rosenblatt, Z. (2008). Ethical climate and voluntary absence: the mediation effect of organizational commitment // *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. doi: 10.5465/AMBPP.2008.33641764.
30. Sims, R. L., Keon, T. L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit // *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 11. doi: 10.1023/A:1017914502117.
31. Srithongrun, A. (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness // *International Journal of Public Administration*, Vol. 34. doi: 10.1080/01900692.2011.569917
32. Suliman, A. A., Al-Junaibi, Y. (2010). Commitment and turnover intention in the UAE oil industry // *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21. doi: 10.1080/09585192.2010.488451.
33. Tsai, M., Huang, C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in Taiwan // *Journal of Business Ethics*, Vol. 80. doi: 10.1007/s10551-007-9455-8.
34. Vakola, M., Nikolaou, L. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? // *Employee Relations*, Vol. 27. doi: 10.1108/01425450510572685.
35. Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P., Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross-level Examination // *Small Group Research*, Vol. 29. doi: 10.1177/1046496498294004.
36. Victor, B., Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates // *Administration Science Quarterly*, Vol. 33. Prieiga per internetą: <http://ssrn.com/abstract=1130467>. [Žiūrėta 2012 04 28].
37. Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting // *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 6. doi: 10.1080/0958519032000106218.

Auksė ENDRIULAITIENĖ, Giedrė GENEVIČIŪTĖ-JANONIENĖ

THE IMPORTANCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ETHICAL CLIMATE OF ORGANIZATION ON EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Summary

Organizational commitment has attracted considerable attention in organizational behavior research as one of the most important psychological construct which has positive impact on effective work performance (Park, Rainey, 2007; Baotham, 2011), reduced absenteeism and turnover (Suliman, Al-Junaibi, 2010), acceptance and realization of organizational change (Vakola, Nikolaou, 2005), and other important outcomes at individual, organizational and national level. Therefore, achieving organizational effectiveness researchers are further searching new antecedents, which affect employee organizational commitment.

The foreign empirical researches revealed that employees' perception of dominant ethical norms in organization and manager's transformational behavior based by ethical principals often have positive emotional outcomes and can create appropriate psychological climate to form and enhance organizational commitment. (Martin, Cullen, 2006; Shafer, Wang, 2010).

However, there is no obvious answer whether transformational leadership style always enhances ethical organizational climate and in this way creates background for increasing organizational commitment (Sagnak, 2010; Engelbrecht et al., 2005). Therefore focusing attention to encouragement of foreign researchers to discover the alternatives to current assumptions of organizational commitment, we aimed to evaluate how leader's transformational behaviour and ethical organizational climate, which is under the influence of a leader, help to enhance the level of Lithuanian employees' organizational commitment.

207 people, working in various organizations in Lithuania, participated in the survey. Global

transformational leadership scale (Carless et al., 2000) was used to evaluate transformational leadership style. Organizational ethical climate was assessed by Ethical Climate Questionnaire (Victor, Cullen, 1988). Organizational commitment questionnaire by L. W. Porter's et al. (1974) was used to evaluate the level of employees' organizational commitment (cit. according to Yousef, 2003).

The empirical research revealed that the more care, rules and codes, effectiveness or independence ethical climate dominates, the more employees are committed to the organization but when instrumental ethical climate is increasing, employees are less committed to the organization. In addition, the results show that transformational leadership style is positively related to care, laws and codes, effectiveness, and independence ethical climate and negatively related to instrumental ethical climate. Nevertheless, organizational commitment in male respondents was predicted by transformational leadership and three types of ethical climate: care, rules and codes and independence. Whereas organizational commitment in women was predicted only by care and codes, and independence ethical climate. Finally, transformational leadership has significant influence both direct on organizational commitment and through mediating variable i.e. care ethical climate. Though transformational leadership also affects codes and independence, instrumental, and effectiveness ethical climate, the latter types of ethical climate have no significant effect on organizational commitment. When these types of ethical climate are dominant in the organization, transformational leadership is more important antecedent of organizational commitment compared to ethical climate.