

KLASIFIKACINIŲ MEDŽIŲ SUDARYMO METODO TAIKYMAS IDENTIFIKUOJANT DARBUOTOJO NORMINIO ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI HIERARCHINIUS VEIKSNIUS

*Assoc. prof. Žaneta Kavaliauskienė. Šiauliai State College
Aušros Ave. 40, Šiauliai. Tel. +370 68 240 024. E-mail zaneta.kava@gmail.com*

Įteikta 2015 11 13; priimta 2015 12 15

Orientuojantis į kritinį probleminių žmogiškųjų santykių valdymo situacijų (darbuotojų kaitos, perspektyvų numatymo, atlyginimo pagrindimo ir kt.) sprendimą, šiandienos žemės ūkio bendrovių vadovams derėtų suvokti darbo jėgos norminį įsipareigojimą organizacijai skatinančių veiksmų hierarchiją, nusakančią darbuotojo formalaus pobūdžio įsipareigojimo organizacijai sąlygas bei laiduojančią tinkamos vadovavimo logikos pagrįstumą. *Mokslinė tyrimo problema* – kaip hierarchiškai suklasifikuoti darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksmus? *Tyrimo tikslas* – adaptuoti klasifikacinių medžių sudarymo metodą darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksmų hierarchijai nustatyti. Tyrimą pagrindžia šie mokslinio tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, sintezė ir apibendrinimas, tiriančioji ir patvirtinančioji diskriminantinė analizė (*Decision trees* modulis, *Chaid* metodas). Pastarojo metodo dėka, susisteminus darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksmų sąveikas (pagal ryškiausiai įsipareigojusias respondentų grupes), identifikuoti hierarchiniai veiksmų ryšiai. Šiame bendro pobūdžio vadybos ir administravimo krypties straipsnyje hierarchiniu požiūriu suklasifikuoti darbuotojo norminį įsipareigojimą organizacijai sąlygojantys veiksniai charakterizuoja individų organizacinę elgseną, todėl atsižvelgiant į stipriausią poveikį formaliam įsipareigojimui turinčius motyvatorius, rekomenduojami praktikuoti taip pat ir žemės ūkio bendrovių žmogiškųjų išteklių valdymo atveju.

Raktiniai žodžiai: darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, norminis įsipareigojimas, klasifikaciniai/sprendimų medžiai.

JEL kodas M12.

1. Įvadas

Tyrimo aktualumas. XXI a. organizacijoms tenka spręsti opias valdymo problemas, sąlygojamas esminių globalių pokyčių – dinamiškos aplinkos, nuožmios konkurencijos, kvalifikuotos darbo jėgos migracijos, ypač skausmingai atsiliepančios žemės ūkio bendrovėms. Vadovaujantis ilgamete organizacine praktika, organizacijos veiklos sėkmingumas glaudžiai susijęs su darbuotojais, atsidavusiais organizacijos labui, tačiau traktuojamais lygiaverčiais partneriais. Vadinasi, organizacijoms, siekiančioms išlikti konkurencingomis ir išlaikyti esamus ir būsimus darbuotojus, būtina plėtoti tarpusavio santykius, pagrįstus abipusiu poreikių tenkinimu ir įsipareigojimu vienas kitam.

Pasak G. Maxwell ir G. Steele (2003), ilgamečiai empiriniai duomenys įrodo, jog įsipareigoję darbuotojai linkę kraštutinai paisyti organizacijos normų ir taisyklių. Antra, organizacijai įsipareigoję darbuotojai dirba ištis efektyviau ir našiau. Trečia, palankumą tikėtiniems organizacijos pokyčiams taip pat gali lemti darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, nes organizacijai įsipareigojęs darbuotojas natūraliai linkęs pasitikėti savo darbdaviais ir priimti jų inicijuotus pokyčius. Ketvirta, įsipareigoję darbuotojai paprastai nesipriešindami prisiima papildomų užduočių ir atsakomybių.

Straipsnyje analizuojamas samdančiojo bei samdomojo tikslų ir vertybių sutapimo aspektas pasufleruotų bet kurios organizacijos administracijai praktikuoti inovatyvią žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, neeliminuoiant formalios darbinės elgsenos poveikio jai.

Suvokti norminio pobūdžio darbuotojo įsipareigojimą organizacijoje aktualu dėl dviejų priežasčių. Pirmiausia, dalis tyrėjų įrodė, kad norminis įsipareigojimas yra vienas labiausiai priklausomų nuo organizacinių veiksnių bei siejamas su akivaizdžiausiomis įsipareigojimo organizacijai pasekmėmis (Meyer, 1993). Antra, norminis įsipareigojimas labiau lemia ilgalaikę darbuotojo organizacinę elgseną.

Todėl orientuojantis į kritinį probleminių žmogiškųjų santykių valdymo situacijų (darbuotojų kaitos, perspektyvų numatymo, atlyginimo pagrindimo ir kt.) sprendimą, šiandienos žemės ūkio bendrovių vadovams derėtų suvokti darbo jėgos norminį įsipareigojimą organizacijai skatinančių veiksnių hierarchiją, nusakančią darbuotojo formalaus pobūdžio įsipareigojimo organizacijai sąlygas bei laiduojančią tinkamos vadovavimo logikos pagrįstumą. Tuo remiantis šiame bendro pobūdžio vadybos ir administravimo krypties straipsnyje hierarchiniu požiūriu suklasifikuoti darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksnių ryšiai charakterizuoja individų organizacinę elgseną, todėl atsižvelgiant į stipriausią poveikį formaliam įsipareigojimui turinčius motyvatorius, rekomenduojami praktikuoti taip pat ir žemės ūkio bendrovių žmogiškųjų išteklių valdymo atveju.

Tyrimo problema – kaip hierarchiškai suklasifikuoti darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksnis?

Tyrimo tikslas – adaptuoti klasifikacinių medžių sudarymo metodą darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksnių hierarchijai nustatyti.

Tyrimo uždaviniai:

- pateikti teorinius darbuotojo *norminio* įsipareigojimo organizacijai metmenis;
- įvardinti darbuotojo norminį įsipareigojimą organizacijai lemiančius veiksnis;
- nustatyti hierarchinius darbuotojo norminį įsipareigojimą organizacijai lemiančių veiksnių ryšius.

1. Norminis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai

Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai gali būti suvokiamas individo identifikavimusi su samdančia organizacija ir / ar įsitraukimu į jos veiklą bei charakterizuojamas trimis dimensijomis (Maxwell, 2000): 1) sąmoningu organizacijos vertybių ir tikslų paisymu; 2) poreikiu stengtis vardan organizacijos; 3) asmenine valia toliau dirbti organizacijoje.

Vadovaujantis N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990) pateiktu požiūriu į įsipareigojimo reiškinį, aktualu suvokti, kad kiekvieno darbuotojo įsipareigojimą organizacijai sudaro visos jo komponentės, nors jų derinys nėra statiškas: būna, jog darbuotojas gerai jaučiasi dirbdamas organizacijoje, tačiau lygiagrečiai suvokia, kad nutraukęs darbinis santykius neišvengiamai patirtų ir didelių nepatogumų; kitu atveju, darbuotojas gali *kabintis* organizacijos, o tai gana dažnai sąlygoja jo finansiniai poreikiai ir asmeninės pareigos jausmas (Allen, 1990).

Tyrėjai darbuotojo įsipareigojimą organizacijai linkę aiškinti iš skirtingų perspektyvų, todėl stokojama bendrumo šios sampratos aiškinime. Išanalizavę įvairius požiūrius, G. Gbadamosi ir kt. (2005) išskyrė keturias jų grupes: 1. Bruožų požiūris: susikoncentravimas į procesą, kurio metu darbuotojas vertina savo ir organizacijos ryšį. 2. Elgsenos požiūris: darbuotojų *užsirakinimas* organizacijoje ir bandymas paaiškinti, kaip tai paveiktų juos pačius. 3. Norminis požiūris: darbuotojo įsipareigojimo organizacijai traktavimas prievole ir pareiga. 4. Daugiaaspektis požiūris: visų aukščiau minėtų požiūrių kombinacijos (Gbadamosi, 2005).

Menkiausiai ištirtineto norminio įsipareigojimo požiūrio samprata ilgainiui pakito lyginant su originaliaja, paremta, anot Y. Wiener (1982), šio reiškinio sutapatinimu su *lojalumu*. Vėlesnis norminis įsipareigojimas aiškinamas priederme likti organizacijoje be jokio socialinio lojalumo aspekto (Meyer, 1993). Sąlyginai neseniai priedermė organizacijai sušvelnėjo iki tikėtino atlygio už jos suteiktas naudas (Meyer, 2002). Tačiau šerdinę norminio įsipareigojimo prigimtį tiksliausiai atspindi darbuotojo priedermės pojūtis (Bergman, 2006) arba dirbančiojo atsakomybė įdarbinusiai organizacijai (Stallworth, 2004), siejama su darbinės kultūros ir kitomis socialiai pripažintomis normomis (Wiener, 1982).

Lojalumo ir pareigos jausmas, įeinantys į *norminio* įsipareigojimo sampratą, sąlygoja individo apsisprendimą likti organizacijoje, *nes taip privalu* (Allen, 1990). Kitaip tariant, stipriai norminiu požiūriu įsipareigoję darbuotojai organizacijoje lieka dėl savo įsitikinimo, kad tai yra *teisinga ir moralu* (Joolideh, 2009).

Darbo jėgos kontekste *norminis* įsipareigojimas tapatinamas su pareigos ir atsakomybės jausmu organizacijai, sąlygojamu abipusių susitarimų ar normų (Allen, 1990; Martin, 2008).

Socialinių mainų teorijos požiūriu, *norminį* įsipareigojimą skatina organizacinio palaikymo praktika, leidžianti darbuotojams pasijusti vertinamais, todėl būtent grįžtamojo ryšio principu išugdanti jų įsipareigojimo ir poreikio nebūti skolingiems pojūčius (Fuller, 2003; Karakus, 2009).

Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų raiška suintensyvėja jų sąryšio dėka. Pavydžiui, afekcinis įsipareigojimas sukuria emocinius ryšius, todėl darbuotojas gali plėtoti ir / ar vystyti atsakomybės ir pareigos jausmą organizacijai, o tai jau būdinga norminiam įsipareigojimui, vedančiam į poreikį tęsti organizacijos–individo santykius ir tuo būdu nukreipiančiu į tęstinį įsipareigojimą, jausmą, jog *darai tai, kas yra teisinga*, t. y. tolimesnę santykių tąsą.

2. Tyrimo metodai ir tyrimo imties charakteristikos

Tyrime apklausti dvylikos veiklos sričių organizacijas reprezentuojantys Lietuvos organizacijų darbuotojai (įvairių lygmenų vadovai, administracijos ir techniniai darbuotojai).

Pagal principinį Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų bei veiksmų sąveikų konceptualųjį klasifikatorių (Kavaliauskienė, 2011) ir atlikto kiekybinio tyrimo rezultatus (N = 1804), darbuotojo norminį įsipareigojimą organizacijai sąlygoja konkretūs *Asmeninių charakteristikų* veiksniai: amžius (Meyer, 2002), šeimyninė padėtis (Karakus, 2009) ir asmenybės bruožai, pvz., ekstraversija ir priimtinumas (Erdheim, 2006).

Esminiais darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai *Įsitraukimo į darbą* veiksniais laikytini: darbinis statusas (Han, 2009), darbinė patirtis organizacijoje (Meyer, 2002) bei tolimesnio mokymosi / tobulinimosi perspektyvos (Joiner, 2006).

Darbinių ypatybių veiksniais, provokuojantiems darbuotojo norminį įsipareigojimą organizacijai priskiriami: organizacinė parama (Aube, 2007; Karakus, 2009), itin išryškinant darbuotojo veiklos vertinimo ir atlyginimo svarbą (Fuller, 2003), prieigą prie resursų (Moss, 2007), organizacijos tikslų suvokimą (Balfour, 1996) bei transformacinį vadovavimą (Moss, 2007).

Baigiant paskutine darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai *Tarpusavio santykių* veiksmų grupe, derėtų išskirti: tarpusavio santykių normas, tokias kaip vertybių sutapimą (Wiener, 1982) ir skaidrų komunikacijos tinklą (Balfour, 1996) bei pasitenkinimą (Martin, 2008), tarkime, darbu (Meyer, 2002), vadovu bei naudomis (Meyer, 1993).

3. Statistinių tyrimo metodų ir psichometrinių rodiklių pagrindimas

SPSS programų paketo sprendimų medžių (*Decision Trees*) modulis, traktuojamas tiriančiosios ir patvirtinančios diskriminantinės analizės įrankiu, palengvino sukauptų duomenų grupavimą bei priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų sąveikų atskleidimą. Šio įrankio dėka, tiriamieji buvo nustatyti pagal jų potencialią priklausomybę tam tikrai klasifikacinei grupei ir priskirti atitinkamai kategorijai (Pukėnas, 2009).

Sudarytas modelis sudarė sąlygas prognozuoti būsimus įvykius, pvz., tikėtinus stipriausio norminio įsipareigojimo motyvus. Surinkti duomenis buvo suspausti, siekiant iš didelės nepriklausomų kintamųjų grupės išskirti tik statistiškai reikšmingiausius priklausomo kintamojo prognozei.

Apibendrinant, svarbu išskirti šias pagrindines sprendimų medžio metodo savybes: duomenų išskirstymą kiekvienai šakai neprarandant jokių duomenų, nes bendras įrašų skaičius tam tikrame tėviniame mazge yra lygus vaikų mazguose esančių įrašų sumai, bei modelio sudarymo nekomplikuotumą.

4. Darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksmų hierarchinių ryšių nustatymas

Įvardijus darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksmus, pritaikytas klasifikacinių medžių sudarymo metodas, kurio dėka surinkti duomenys buvo suklasifikuoti į grupes, atskleidžiančias statistiškai reikšmingiausių nepriklausomų kintamųjų poveikį priklausomo kintamojo reikšmei (Kavaliauskienė, 2011). Pateiktoje lentelėje (1 lentelė), nurodyti norminį darbuotojo įsipareigojimą išskirtose keturiose specifinėse respondentų kategorijose stipriausiai ir silpniausiai sąlygoję fundamentalią veiksmų.

Remiantis Norminio / formaliojo pobūdžio įsipareigojimo pamatinių veiksmų hierarchine priklausomybe (Kavaliauskienė, 2011), kurios pagrindu sudaryta aukščiau pateikta Darbuotojo norminio įsipareigojimo fundamentaliųjų veiksmų hierarchija (1 lentelė), matyti, jog norminis įsipareigojimas pasireiškia labai stipriai – 22,4 proc. (n = 403), vidutiniškai – 56,5 proc. (n = 1017), silpnai – 21,1 proc. (n = 379, kai n (bendras) = 1 799) apklaustųjų Lietuvos organizacijų darbuotojų atveju, bei labiausiai priklauso nuo bendro darbo stažo.

Duomenys, pristatyti minėtoje lentelėje (1 lentelė), pateikiami norminiu požiūriu išsišakojusio klasifikacinio medžio eiliškumo seka, t. y. išskiriant 4 kategorijas: I-ąją – iki 5 metų, II-ąją – nuo 6 iki 16 metų, III-ąją – nuo 17 iki 27 metų bei IV-ąją – virš 28 metų.

Pastaroji kategorija toliau nebeskyla, o tokį bendrą darbo stažą turintiems 37,2 proc. (n = 87, n (bendras) = 234) darbuotojams būdingas stiprus *norminio* pobūdžio įsipareigojimas.

Analizuojant kitas 3 kategorijas, verta išskirti III-ąją (bendras darbo stažas – nuo 17 iki 27 metų), veikiamą skyriaus / padalinio, kuriame darbuotojas dirba. Šiuo aspektu stipresnis norminis įsipareigojimas tikėtinas tarp administraciniame ir finansų / apskaitos skyriuose dirbančiųjų (39,1 proc., kai n = 51, o n (bendras) = 156), o gamybos, klientų aptarnavimo, logistikos, pardavimų / marketingo bei kituose skyriuose dirbančių Lietuvos organizacijų darbuotojų šios formos įsipareigojimas dar yra sąlygojamas šeimyninės padėties, kai traktuojama, jog stipriai įsipareigoti linkę tiek šeimas sukūrę, tiek jų neturintys darbuotojai (20,8 proc. kai n = 65, o n (bendras) = 313).

Norminio įsipareigojimo raiškos intensyvumo požiūriu, II-ajai kategorijai (bendras darbo stažas nuo 6 iki 16 metų), priskirtus respondentus labiausiai veikia jų užimamos pareigos konkrečioje organizacijoje, kai įvairių lygmenų vadovų norminis įsipareigojimas yra stipresnis (28,4 proc., kai n = 46, o n (bendras) = 162) palyginus su administracijos ir techniniais darbuotojais (plg. 14,9 proc., kai n = 64, o n (bendras) = 429) bei priklauso nuo sektoriaus, kuriam priklauso atstovaujama organizacija, pažymint, kad šia forma labiausiai įsipareigoję yra privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai (17,3 proc., kai n = 52, o n (bendras) = 301).

1 lentelė. Darbuotojo norminio įsipareigojimo fundamentaliųjų veiksmų hierarchija
(proc., kai n = 1799)

| Veiksniai | Darbuotojo norminio įsipareigojimo intensyvumas kategorijose | | | | |
|---|--|---|-----------------------|---|--------------------------------------|
| | Dirbantys org. iki 5 m. (I) | Dirbantys org. nuo 6 iki 16 m. (II) | | Dirbantys org. nuo 17 iki 27 m. (III) | Dirbantys org. virš 28 m. (IV) |
| Sektorius | – | Privat. | Vieš. | – | – |
| | | A = 17,3 (n = 52) | Ž = 32,8 (n = 42) | | |
| | | B = 16,7 (n = 301) | B = 7,1 (n = 128) | | |
| Org. tipas | – | UAB, IĮ | Kt. | – | - |
| | | Ž = 25,0 (n = 59) | A = 32,3 (n = 21) | | |
| | | B = 13,1 (n = 236) | B = 3,6 (n = 65) | | |
| Org. dydis | – | Vidut. | Kt. | – | – |
| | | A = 15,6 (n = 12) | A = 11,9 (n = 50) | | |
| | | B = 4,3 (n = 77) | B = 8,8 (n = 159) | | |
| Bendras darbo stažas | Ž = 33,3 (n = 145) | Ž = 22,8 (n = 135) | | Ž = 14,5 (n = 78) | A = 37,2 (n = 87) |
| | A = 12,9 (n = 56) | A = 18,6 (n = 110) | | A = 27,8 (n = 150) | |
| | B = 24,2 (n = 435) | B = 32,9 (n = 591) | | B = 30,0 (n = 539) | B = 13,0 (n = 234) |
| Skyrius / padalinys, kuriame dirbama | – | – | – | Administ- rac. | Kt. sk. |
| | | | | A = 39,1 (n = 51) | A = 23,2 (n = 89) |
| | | | | B = 8,7 (n = 156) | B = 21,3 (n = 383) |
| Pareigos | – | Vadovas | Kt. | – | – |
| | | A = 28,4 (n = 46) | A = 14,9 (n = 64) | | |
| | | B = 9,0 (n = 162) | B = 23,8 (n = 429) | | |
| Šeimyn. padėtis | – | – | – | Vedę | Nevedę |
| | | | | A = 20,8 (n = 65) | Ž = 10,0 (n = 7) |
| | | | | B = 17,4 (n = 313) | B = 3,9 (n = 70) |
| Vaikų sk. šeimoje | Be vaikų | Su vaikais | – | – | – |
| | A = 23,2 (n = 23) | Ž = 36,9 (n = 124) | | | |
| | B = 5,5 (n = 99) | B = 18,7 (n = 336) | | | |

Pastabos. Ž – žemiausia, t. y. silpniausia norminio įsipareigojimo raiška, nurodyta procentine išraiška; A – aukščiausia, t. y. stipriausia norminio įsipareigojimo raiška, nurodyta procentine išraiška; n – respondentų skaičius, B – bendras norminiu požiūriu įsipareigojusiųjų skaičius (procentine išraiška).

Silpniausiai norminiu požiūriu įsipareigoję yra I-ajai kategorijai (iki 5 metų bendro darbo stažo) priskirti apklaustieji Lietuvos organizacijų darbuotojai (12,9 proc., kai $n = 56$, o n (bendras) = 435). Jų analizuojamo pobūdžio įsipareigojimą modeliuoja vaikų skaičius šeimoje. Šiuo aspektu, vaikų turintiems darbuotojams (23,2 proc., kai $n = 23$, o n (bendras) = 99) būdingas stipresnis norminis įsipareigojimas, palyginus su vaikų neturinčiais (9,8 proc., kai $n = 33$, o n (bendras) = 336).

Apibendrinant galima teigti, kad silpniausiai norminiu požiūriu yra įsipareigoję trumpiausią darbo stažą organizacijoje turintys asmenys, neauginantys atžalų, stipriausiai – didelį darbo stažą turintys darbuotojai, ypač užimantys vadovaujančias ir aukštesnes pareigas valstybinėse įmonėse, atvirosiose bendrovėse bei žemės ūkio bendrovėse.

5. Išvados

1. Konceptualiuoju požiūriu, *norminis* įsipareigojimas vystosi kaip norminių įsitikinimų (susiformavusių *iki išitraukimo*, pvz. šeimyninių ir kultūrinių, bei *po išitraukimo*, pvz. organizacinių, socializacijos procesų dėka) pasekmė, gavus naudas, ypač *viršijančias lūkesčius* iš organizacijos, skatinančias poreikį moraliai šiai įsipareigoti.

2. Hierarchinei darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai veiksmų priklausomybei nustatyti buvo adaptuotas klasifikacinių medžių sudarymo metodas, padėjęs vaizdžiai perteikti analizės rezultatus bei suvokti hierarchinę kintamųjų priklausomybę pagal specifiškai labiausiai įsipareigojusios respondentų grupes.

3. Nustatyta, kad norminiu požiūriu silpniausiai yra įsipareigoję trumpiausią darbo stažą organizacijose turintys asmenys, nepriklausomai nuo jų šeimyninės padėties neauginantys palikuonių; stipriausiai – didelį darbo stažą turintys darbuotojai, ypač užimantys vadovaujančias ir aukštesnes darbinės pozicijas valstybinėse įmonėse, atvirosiose bendrovėse bei žemės ūkio bendrovėse.

4. Lietuvos organizacijų, taip pat ir žemės ūkio bendrovių vadovams būtų tikslinga suvokti hierarchinius veiksmus, lemiančius ne tik darbuotojo įsipareigojimą organizacijai plačiąja prasme, bet ir įgalinančius valdyti procesus, ypač darbuotojų kaitą, itin siejamus su darbuotojo įsipareigojimo organizacijai norminio pobūdžio dimensijos paprastai silpna raiška bei imtis organizacinių motyvatorių, sąlygojančių šios raiškos suintensyvimą silpniausiose pozicijose.

Literatūra

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization // *Journal of Occupational Psychology*. No. 63: 1–18. – <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

Aube, C., Rousseau, V., Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of *locus* of control and work autonomy // *Journal of Managerial Psychology* No. 22(5): 479–495. – <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710757209>.

Balfour, D., Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations // *Public Productivity and Management Review*. No. 19: 256–277. – <http://dx.doi.org/10.2307/3380574>.

Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda // *Journal of Organizational Behavior*. No. 27. 645–663. – <http://dx.doi.org/10.1002/job.372>.

Erdheim, J., Wang, M., Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences*. No. 41(5): 959–970. – <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005>.

Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment // *Journal of Social Psychology*. No. 143(6): 789–791. – <http://dx.doi.org/10.1080/00224540309600432>.

Gbadamosi, G. (2005). The Influence of performance appraisal on organizational commitment: the case of Botswana/University of Sharjah // *Journal of pure and applied sciences*. Vol. 3(2): 81–94.

Han, S., Moon, S. J., Yun, E. K. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea // *Applied Nursing Research*. No. 22: 15–20. – <http://dx.doi.org/10.1016/j.apnr.2009.06.004>.

Joiner, T. A., Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics // *International Journal of Educational Management*. Vol. 20(6): 439–452. – <http://dx.doi.org/10.1108/09513540610683694>.

Joolideh, F., Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of India and Iran // *Journal of Educational Administration*. Vol. 47(1): 127–136. – <http://dx.doi.org/10.1108/09578230910928115>.

Karakus, M., Aslan, B. (2009). Teachers' commitment focuses: a three-dimensioned view // *Journal of Management Development*. No. 28(5): 425–438. – <http://dx.doi.org/10.1108/02621710910955967>.

Kavaliauskienė, Ž. (2011). *Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksmų sąveikos*. Socialinių mokslų (vadybos ir administravimo) daktaro disertacija (03S). Vytauto Didžiojo universitetas.

Martin, S. S. (2008). Relational and economic antecedents of organisational commitment // *Personnel Review*. Vol. 36(6): 589–608. – <http://dx.doi.org/10.1108/00483480810906856>.

Maxwell, G., Steele, G. (2003). Organisational commitment: a study of managers in hotels // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 7(15): 362–369. – <http://dx.doi.org/10.1108/09596110310496006>.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization // *Journal of Applied Psychology*. No. 78(4): 538–551. – <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences // *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61(1): 20–52. – <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.

Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S., Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment // *Journal of Research in Personality*. Vol. 41: 259–275. – <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2006.03.009>.

Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. – Kaunas: LKKA.

Stallworth, H. L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations // *Managerial Auditing Journal*. Vol. 19(7): 405–418. – <http://dx.doi.org/10.1108/02686900410549457>.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view // *Academy of Management Review*. Vol. 7: 418–428.

DECISION TREES FOR HIERARCHICAL CLASSIFICATION OF THE ANTECEDENTS OF NORMATIVELY COMMITTED MAN POWER

Žaneta Kavaliauskienė
Šiauliai State College

Received 13 11 2015; accepted 15 12 2015

Focusing on the critical solution of problematic human resource management situations (staff retention, outlook predictions, wages justification, etc.), nowadays agricultural company managers should perceive the antecedents of normatively committed man power as well as their hierarchical dependence. The mentioned hierarchy describes the nature and conditions of employee's formal commitment to an organization; besides guarantees the validity of the appropriate leadership logic. Scientific problem statement – how to hierarchically classify the antecedents of an employee's normative commitment. The research objective declared – practicing the *Decision trees* technique to reveal hierarchical dependence (according to the strongly normatively committed groups of respondents). The research methods applied: scientific literature analysis, synthesis and generalization, as well as exploratory and confirmatory analysis. The latter method identified the hierarchical interactions of the normatively committed man power antecedents. In this article outlined hierarchical interactions among antecedents of an employee's normative commitment undoubtedly reveal organizational behaviors of individuals, therefore taking into account the strongest motivators of formal commitment are also recommended to be involved into human resource management practice of agricultural companies.

Key words: an employee's commitment to an organization, normative commitment, Decision trees.

JEL Code M12.