

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Paulius Liutika

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮGALINANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJO EMOCINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI, MEDIJUOJANT ĮSITRAUKIMO, KAIP ORGANIZACINĖS KULTŪROS BRUOŽO, STIPRUMUI IR PASITENKINIMUI DARBU	EMPOWERING LEADERSHIP INFLUENCE ON THE EMPLOYEE EMOTIONAL COMMITMENT TO THE ORGANIZATION, MEDIATED BY THE STRENGTH OF INVOLVEMENT AS AN ORGANIZATIONAL CULTURE TRAIT AND JOB SATISFACTION
---	--

Darbo vadovas doc. dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2023

TURINYS

ĮVADAS	6
1. ĮGALINANČIOS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO, ĮSIPAREIGOJIMO BEI ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Įgalinančios lyderystės samprata.....	9
1.1.1 Įgalinanti lyderystė ir pasitenkinimas darbu.....	13
1.1.2 Įgalinanti lyderystė ir įsipareigojimas organizacijai.....	13
1.2. Darbuotojų pasitenkinimo samprata	14
1.2.1 Darbuotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai.....	17
1.3. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai samprata	17
1.3.1 Demografiniai veiksniai ir įsipareigojimas organizacijai	20
1.3.2 Pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai	21
1.4. Organizacinės kultūros samprata	22
1.4.1 Organizacinės kultūros modeliai	23
1.4.2 Organizacinės kultūros kilmė	26
1.4.3 Organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai ryšys.....	27
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	29
2.1. Tyrimo tikslas, metodai, imtis.....	29
2.2. Tyrimo hipotezės ir modelis.....	30
2.3. Klausimyno struktūra ir tyrimo instrumentai	33
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	36
3.1. Respondentų profilis	36
3.2. Statistinių kintamųjų analizė	37
3.2.1 Tyrimo duomenų normalumo tikrinimas.....	38
3.2.2 Aprašomoji, koreliacinė ir regresinė analizė	40
3.2.3 Mediacinė analizė	45
3.2.4 Rezultatų aptarimas ir diskusija.....	51
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	56
LITERATŪROS SĄRAŠAS	59
SANTRAUKA	67
SUMMARY	69
PRIEDAI.....	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įgalinančios lyderystės apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius..	10
2 lentelė. Pasitenkinimo darbu apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius.....	15
3 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius.....	19
4 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius..	23
5 lentelė. Patikimos imties nustatymas pagal mokslinių šaltinių autorių tyrimus.....	30
6 lentelė. Konstruktyvumo matavimo skalių patikimumas pagal vidinį suderintumą	35
7 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos	36
8 lentelė. Organizacijų, kuriose dirba respondentai, charakteristikos	37
9 lentelė. Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai pagal Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testus.	38
10 lentelė Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai pagal asimetrijos ir eksceso koeficientus..	39
11 lentelė Tyrimo kintamųjų duomenys ir tarpusavio koreliacija	40
12 lentelė. Tyrimo kintamųjų koreliacija su socio-demografiniais duomenimis.....	41
13 lentelė. t-test analizė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų atsakymų nustatymui	42
14 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkių skirtumas pagal socio-demografinius duomenis, ANOVA analizė	42
15 lentelė. Emocinio įsipareigojimo organizacijai ir nepriklausomų kintamųjų regresijos analizės rezultatai.....	44
16 lentelė. Regresijos modelių, tiriant ryšį tarp įgalinančios lyderystės, įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo, pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, rezultatai.....	46
17 lentelė. Tiesioginė, netiesioginė ir suminė įgalinančios lyderystės įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai.....	47
18 lentelė. Regresijos modelių, tiriant ryšį tarp autonomijos palaikymo, įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo, pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, rezultatai	48
19 lentelė. Tiesioginė, netiesioginė ir suminė autonomijos palaikymo įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai.....	49
20 lentelė. Regresijos modelių, tiriant ryšį tarp tobulėjimo palaikymo, įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo, pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, rezultatai.....	50

21 lentelė. Tiesioginė, netiesioginė ir suminė tobulėjimo palaikymo įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai.....	51
22 lentelė. Tyrime nagrinėtų hipotezių tikrinimo rezultatai.....	52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Įgalinanti lyderystė ir latentiniai veiksniai	12
2 paveikslas. Septynių žmogaus poreikių modelis Maslow teorijos pagrindu.....	16
3 paveikslas. Organizacijos kultūros išorinių ir vidinių elementų sąveika, Steiblienės modelis .	24
4 paveikslas. Denison organizacinės kultūros modelis	25
5 paveikslas. Tyrimo koncepcinis modelis	28
6 paveikslas. Įgalinančios lyderystės įtakos emociniam įsipareigojimui organizacijai, medijuojant įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui ir pasitenkinimui darbu	33
7 paveikslas. Autonomijos palaikymo (a) ir Tobulėjimo palaikymo (b) duomenų pasiskirstymo histogramos	39
8 paveikslas. Įgalinančios lyderystės įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai medijuojant įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui ir pasitenkinimui darbu.....	46
9 paveikslas. Autonomijos palaikymo įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai medijuojant įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui ir pasitenkinimui darbu.....	48
10 paveikslas. Tobulėjimo palaikymo įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai medijuojant įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui ir pasitenkinimui darbu.....	50
11 paveikslas. Tyrimo metu nustatytų mediacinių netiesioginių ir suminių ryšių suvestinė.....	55

IVADAS

Darbo aktualumas. Šiuolaikinio verslo kontekste, kai darbuotojas dažniau renkasi darbdavį negu atvirksčiai, vis labiau ryškėja konkurencinė kova tarp įmonių dėl žmogiškojo kapitalo. Lyginant 2012 ir 2020 metų duomenis Europos Sąjungos šalių nedarbo lygis krito 3,7%, o laisvų darbo vietų skaičius augo 0,4 %, t.y. nepaisant to, kad vis daugiau žmonių įsidarbina, laisvų darbo vietų skaičius toliau auga (Eurostat, 2021). Nekontroliuojama personalo kaita, ypač vadovo pozicijų, sukelia neigiamas pasekmes - atsiranda paieškų ir atrankų kaštai, kenčia įmonės rezultatai bei juntama emocinė įtaka likusiam personalui (Kangas ir kt., 2018). Įsipareigojimo organizacijai konstruktas nagrinėjamas daugiau nei pusę amžiaus (Singh ir Gupta, 2015), nes atsidavę darbuotojai atkakliai vykdo užduotis, siekia tikslų (Kaplan M. ir Kaplan A., 2018) bei linkę labiau prisidėti prie organizacijos gerovės (Arieli, Sagiv ir Roccas, 2020). Emocinis įsipareigojimas organizacijai padeda išspręsti problemą, bet organizacijos turėtų žinoti, kad emocinio įsipareigojimo nepakanka, reikia ir tvirto darbuotojų socialinio palaikymo (Fazio, Gong, Sims ir Yurova, 2017). Organizacinės kultūros nepriimtinumai ir prastas ryšys tarp vadovų ir darbuotojų yra įvardijamos kaip vienos iš reikšmingiausių personalo kaitos priežasčių (Cloutier, Felusiak, Hill ir Pemberton-Jones, 2015). Nustatius kompleksinį ryšį tarp lyderystės, organizacinės kultūros, darbuotojų pasitenkinimo bei įsipareigojimo galima padėti organizacijoms pasiekti geresnių rezultatų ir sutaupyti resursų.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Ekonominėi situacijai gerėjant ryškėja kitų darbovietės rinkimosi veiksnių svarba, lyginant su atlyginimo kuriama motyvacija, todėl nagrinėjama tema yra populiari tarp mokslinių tyrimų objektų. Transformacinė lyderystė yra aprašytas daugiausia straipsnių, tačiau juntamas kitų stilių ištyrimo trūkumas (Hughes, Lee, Tian, Newman, ir Legood, 2018). Autoriai Daan van Knippenberg ir Sim B. Sitkin (2013) suabejojo transformacinės lyderystės karūnavimu kaip geriausios, straipsnyje aprašė kitų autorių atliktus tyrimus ir parodė, kad organizacijai reikalinga lyderystė gali priklausyti nuo kitų mediatorių ar moderatorių, o neturėti tiesioginės priklausomybės geram rezultatui. Nors įgalinimas yra viena iš transformacinės lyderystės sudedamųjų, dažnai įgalinanti lyderystė tiriama atskirai, nes ji labiau sufokusuota į sekėjų savilyderystės skatinimą ir darbo efektyvumą ilgalaikėje perspektyvoje (Tekleab, Sims, Yun, Tesluk ir Cox, 2008) ir yra pakankamai apibrėžta paradigma, kad egzistuotų kaip atskiras veiksnys (Lee, A., Willis ir Tian, 2018), tik ji kol kas yra nauja dimensija, kurią reikėtų daugiau tirti (Tang, Chen, Knippenberg ir Yu, 2020). Al-Jabari ir Ghazzawi (2019) empiriškai tyrinėję darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ištyrimo lygį siūlo daugiau nagrinėti lyderystės ir pasitenkinimo darbu konstruktų ryšį su įsipareigojimu organizacijai. Irane vykdytas

tyrimas, nukreiptas į medicinos sektorių, atskleidė, kad atlygis nėra pagrindinė darbuotojų pasitenkinimo priežastis, viena pagrindinių yra vadovybės palaikymas, pagarba ir rezultatų pastebėjimas (Rad ir Yarmohammadian, 2006). Atik ir Celik (2020) nurodo, kad įgalinanti lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Suomijoje atliktas keturių metų trukmės tyrimas parodė, kad vadovų kaita didėja tuomet kai jų manymu organizacijos kultūra yra neetiška (Kangas ir kt., 2018). Lyderystės, organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu ryšį nurodo Paais ir Patttiruhu (2020). Bakotić (2021) mano, kad, kartu su demografinių veiksnių įtaka, lyderystės, pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros dimensijų ryšiai su įsipareigojimu organizacijai gali padėti sukurti holistinį modelį įsipareigojimo organizacijai stebėjimui. Lyderystės, organizacinės kultūros, pasitenkinimo ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų teigiamus ryšius nurodo ir kiti moksliniai darbai. Kane-Urrabazo (2006) akcentuoja, kad lyderiai turi itin didelę svarbą organizacinės kultūros formavimui, ko pasekoje auga pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai. Lee, J., Chiang, Esch ir Cai (2016) nurodo, kad organizacinė kultūra turi stiprų teigiamą efektą emociniam įsipareigojimui organizacijai ir rekomenduoja tirti lyderystės bei pasitenkinimo darbu įtaką.

Darbo naujumas. Šiame darbe nagrinėjamas priklausomas kintamasis darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai ir kokią įtaką jam daro mažiau tirta – įgalinanti lyderystė, priklausomai nuo darbuotojų pasitenkinimo bei įsitraukimo, kaip organizacinės kultūros bruožo, stiprumo. Ankstesni moksliniai darbai pagrindžia ryšius tarp dviejų ar trijų dimensijų, tačiau trūkstama priežastinių ryšių tarp visų keturių nagrinėjamų dimensijų. Manoma, kad darbuotojų įsipareigojimo organizacijai priežastys yra kompleksinės, todėl šiuo tyrimu siekiama pagrįsti literatūros analizės metu nustatytų dimensijų tarpusavio sąveiką. Lee, J. ir kiti (2016) pažymi, kad esant aukštam įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui, t.y. kai darbuotojai skatinami ir įgalinami bei jiems leidžiama dalyvauti sprendimų priėmimo, tuomet bus matomas ir aukštesnis emocinis įsipareigojimas organizacijai. Šių mokslininkų tyrimas pasitvirtino, todėl siekiama išplėsti mokslinę duomenų bazę gretinant artimai susijusias dimensijas, kurios labiausiai asocijuojasi su darbuotojų savanorišku veikimu, įgalinimu, pozityvia emocine būkle, noru stengtis dėl organizacijos gerovės. Taigi, pasirinkta įgalinanti lyderystė, įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas, pasitenkinimas darbu ir emocinis įsipareigojimas organizacijai. Šis mokslinis darbas gausiai nagrinėtose temose atskleidžia konkretesnius ir mažiau analizuotus aspektus, suveddamas juos į kompleksinę priežastinių ryšių grandinę. Darbas įrodo, kad organizacijos, siekdamas turėti gerus veiklos rezultatus, turėtų skirti pakankamai resursų žmoniškųjų išteklių strategijos kūrimui ir efektyviam integravimui.

Darbo problema. Kaip įgalinanti lyderystė daro įtaką darbuotojo emociniam įsipareigojimui, priklausomai nuo įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ir pasitenkinimo darbu?

Darbo tikslas. Teoriniu ir empiriniu lygmeniu iširti įgalinančios lyderystės įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui, priklausomai nuo įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ir pasitenkinimo darbu.

Darbo uždaviniai.

1. Atskleisti įgalinančios lyderystės, pasitenkinimo darbu, organizacinės kultūros ir emocinio įsipareigojimo organizacijai teorinius aspektus;
2. Nustatyti nagrinėjamų veiksnių tarpusavio ryšį ir parengti tyrimo metodologiją;
3. Empiriškai įvertinti įgalinančios lyderystės įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai, medijuojant įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožui ir darbuotojo pasitenkinimui darbu.

Darbo metodai. Darbe atliekama teorinė mokslinių šaltinių analizė, vykdomas kiekybinis tyrimas struktūrizuota internetine apklausa, duomenų statistinė analizė, siekiant nustatyti ryšius tarp nagrinėjamų temų veiksnių.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė, tyrimo duomenų analizės dalys, išvados ir rekomendacijos, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 53 puslapiai, 3 priedai, 22 lentelės, 11 paveikslai.

1. ĮGALINANČIOS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO, ĮSIPAREIGOJIMO BEI ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Įgalinančios lyderystės samprata

Lyderystė yra reikšmingas veiksnys, darantis įtaką darbuotojų požiūriui ir elgsenai (Ribeiro, Yücel ir Gomes, 2018). Aukščiausieji vadovai, įmonių įkūrėjai, strateginiai lyderiai daro įtaką organizacijoms hierarchine tvarka (Arieli ir kt., 2020). Nustatyti tinkamą lyderystės tipą svarbu, nes tai suteikia pagrindą darbuotojų atrankai, ugdymui ir tobulėjimui (Pearce ir kt. 2003). Teorijoje lyderystė yra viena iš labiausiai analizuojamų socialinių mokslų paradigmu, kadangi suvokiamas šio veiksnio svarbumas organizacijos gerovei ir rezultatams. Per eilę metų sprendžiant lyderystės problematiką buvo išvystyta daugybė skirtingų teigiamos lyderystės stilių, kuriuose akcentuojamas lyderio elgesys bei ryšiai su pavaldiniais, kurie skatina darbuotojus pasitikėti savimi, ugdyti gebėjimus ir nukreipti energiją vardan organizacijos tikslų ir rezultatų (Hannah, Sumanth, Lester ir Cavarreta, 2014). Transformacinė ir transakcinė lyderystės yra vienos dažniausiai sutinkamų ir supriešinamų tipų mokslinėje literatūroje (Hughes ir kt., 2018). Daug mokslinių tyrimų parodė, kad transakcinė-transformacinė lyderystė yra validi ir koreliuoja su daugeliu darbuotojų ir organizacijos kriterijų, kaip ir šiame darbe nagrinėjami – pasitenkinimas, įsipareigojimas bei pasitikėjimas ar efektyvumas, siekiant darbo rezultatų (Judge ir Piccolo, 2004, cit. iš Hoch, Bommer, Dulebohn ir Wu, 2018). Tačiau nors transformacinis-transakcinis lyderystės modelis sulaukė daug dėmesio mokslinėje literatūroje, nereikėtų atmesti ir kitų stilių (Yuan ir Lee, 2011).

Pearce ir kt. (2003) teigia, kad ryškiausi yra keturi stiliai - *nurodomasis* (angl. – directive), kuris akcentuoja instrukcijų ir nurodymų davimą, iškeliamus ir paaiškinamus tikslus, galimą bauginimą nepasiekus rezultatų, *transakcinis* (angl. – transactional), apimantis materialinę bei moralinę paskatą už pastangas, įkvėpimą, *transformacinis* (angl. – transformational), kuriame pabrėžiama vizija, idealizmas, lyderio charizma ir pavaldinių ugdymas, bei *įgalinantis* (angl. – empowering), kur svarbu pavaldinio autonomija, savirefleksijos ir savęs valdymo ugdymas, t.y. lyderystės bruožų ugdymas pavaldiniuose. Hoch ir kt. (2018) nagrinėja *etiškos* (angl. – ethical), apimančios tinkamo elgesio skatinimą bei demonstravimą per bendravimą ir sprendimų priėmimą, *autentiškos* (angl. – authentic), kurioje akcentuojama, kad lyderis būna savimi, žino ir priima savo vertybes, moralines nuostatas bei transliuoja tai pavaldiniams, ir *tarnautojo* (angl. – servant), kurioje pabrėžiama pavaldinių gerovė, įsiklausymas, empatija, bendruomenės kūrimas, lyderystės stilių validumą. Tačiau manoma, kad etiška ir autentiška lyderystė nėra pakankamai apibrėžtos, kitaip nei tarnautojo, kad galėtų būti kaip atskiri veiksniai, todėl siūloma naudoti kaip

transformacinės lyderystės priedą (Hoch ir kt., 2018). Naujesni lyderystės stiliai dažnai kritikuojami, nes daug dėmesio suteikiama pavaldinių poreikiams, motyvacijai, tačiau aktyvus pavaldinių įsitraukimas yra neatsiejama organizacijos rezultatų siekimo proceso dalis (Hannah ir kt., 2014).

Labiausiai įtraukimą akcentuoja įgalinanti lyderystė ir tai yra pakankamai apibrėžta paradigma, kad egzistuotų kaip atskiras veiksnys (Lee, A. ir kt., 2018; Pearce ir kt., 2003). Tokias pat išvadas pateikia Tekleab ir kt. (2008) pabrėždami, kad įgalinanti lyderystė skiriasi nuo transformacinės lyderystės ir ji yra labiau sufokusuota į sekėjų savilyderystės skatinimą bei jų darbo efektyvumą ilgalaikėje perspektyvoje. Pagal Amundsen ir Martinsen (2014) vadovas, turintis įgalinančios lyderystės bruožų suteikia darbuotojams autonomiją dalindamasis galia, skatindamas pastangas efektyviai išnaudoti ją, motyvuoja ir suteikia tobulėjimo galimybes. Įgalinančios lyderystės apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė.

Įgalinančios lyderystės apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius

Autorius	Apibrėžimas
Liu, Lepak, Takeuchi ir Sims, 2003, cit. iš Vecchio, Justin ir Pearce, 2010)	Įgalinanti lyderystė apima pavaldinių savikontrolės ir savarankiškumo ugdymą.
Pearce ir kt., 2003	Įgalinanti lyderystė apima pavaldinių tobulinimą ir iniciatyvių, kūrybingų, savarankiškų lyderių ugdymą, kurie aktyviai dalyvauja tikslų kėlime ir bendradarbiavime.
Yun, Cox ir Sims, 2006	Įgalinanti lyderystė apima iniciatyvos, savikontrolės, savilyderystės skatinimą pavaldiniuose.
Vecchio ir kt., 2010	Įgalinanti lyderystė yra lyderio elgesys, kai dalinamasi galia su pavaldiniais.
Lorinkova, Pearsall ir Sims, 2013	Įgalinanti lyderystė apima pavaldinių dalyvavimo ir bendradarbiavimo aktyvinimą, idėjų, veiksmų plano ir atsakomybės prisiėmimo skatinimą.
Amundsen ir Martinsen, 2014	Įgalinanti lyderystė yra įtakos darymo pavaldiesiems procesas, kuris realizuojamas dalinantis galia, motyvuojant ir suteikiant tobulėjimo galimybes su ketinimu ugdyti darbuotojų pasitikėjimo savimi, motyvacijos ir gebėjimo dirbti autonomiškai organizacijos tikslų ir strategijų ribose patirtį.
Lee, A. ir kt., 2018	Įgalinanti lyderystė apima eilę lyderio elgesio bruožų, kurių visuma skirta įgalinimo skatinimui pavaldiniuose.
Gracia, Tomas, Martinez-Corcoles ir Peiro, 2020	Įgalinančios lyderystės pagrindinis tikslas ugdyti pavaldinių potencialą valdyti save, todėl įgalinantys lyderiai sukuria tinkama kontekstą pavaldiniams mąstyti ir veikti savo nuožiūra, skatina dalyvavimą sprendimų priėmime, dalinasi žiniomis, rodo palaikymą dėl komandos idėjų ir gerovės.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize.

Įvertinus skirtingų autorių apibrėžimus, įgalinanti lyderystė šiame darbe įvardijama kaip *lyderio elgesio bruožų visuma, kuri ugdo pavaldinių pasitikėjimą savimi, savikontrolę, savarankiškumą bei proceso metu suteikia galią, autonomiją ir motyvuoja dirbti dėl organizacijos tikslų.*

Arnold, Arad, Rhoades ir Drasgow (2000) teigimu įgalinanti lyderystė susideda iš 8 elgesio kategorijų apibūdinančių tokį lyderystės stilių:

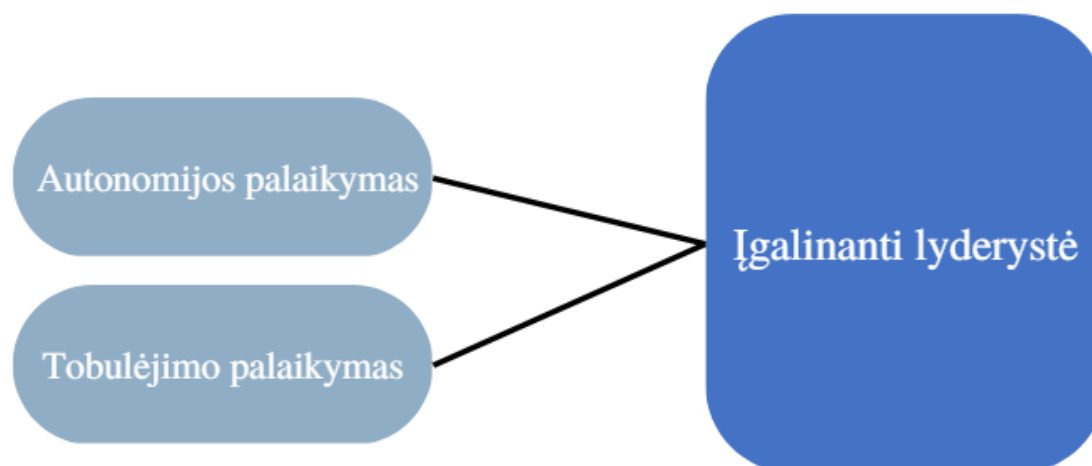
- 1. Lyderystė pavyzdžio pagrindu** (angl. – *Leading by example*) - tai toks elgesys, kai lyderis dirba kartu su komanda ir parodo, kad gali atlikti užduotis taip pat puikiai ar geriau nei komanda ir nustato aukštus standartus.
- 2. Koučingas** (angl. – *Couching*) – tai toks elgesys, kai lyderis moko komandos narius, ugdo jų gebėjimą būti savarankiškais, teikia patarimus kur tobulėti.
- 3. Drašinimas** (angl. – *Encouraging*) – tai toks elgesys, kai lyderis pastebi komandos įdirbį, skatina spręsti problemas kartu.
- 4. Įtraukimas į sprendimus** (angl. – *Participative decision making*) – tai toks elgeys, kai lyderis atvirai priima ir skatina komandoje kilusias idėjas, pasiūlymus, diskutuoja apie sprendimus, kurie daro įtaką komandai.
- 5. Informavimas** (angl. – *Informing*) – tai toks elgesys, kai lyderis aktyviai informuoja apie įmonėje vykstančius pokyčius, jau priimtus sprendimus ir dar vykdomas diskusijas bei nuolat komunikuoja įmonės strategiją, misiją, viziją, tikslus.
- 6. Rūpestis** (angl. – *Showing concern*) – tai toks elgesys, kai lyderis skiria laiko diskutuoti su komanda apie jų gerovę darbovietėje ir svarbiausia, kad išklausęs imasi veiksmų, taip įrodydamas, kad jam nuoširdžiai rūpi komandoje dirbantys asmenys.
- 7. Interaktyvumas** (angl. – *Interacting with the team*) – tai toks elgesys, kai lyderis yra susipažinęs, seka visos grupės bei individualių jos narių užduočių progresą ir rezultatus, yra pasiekiamas ir atviras diskutavimui apie užduotis, sprendimų paieškas, tačiau netrukdo per dideliu stebėjimu.
- 8. Vadovavimas grupei** (angl. – *Group management*) – tai toks elgesys, kai lyderis geba suburti ir išlaikyti funkcionalią komandą, pozityvius ir kokybiškus tarpusavio ryšius bei parodo kiekvieno komandos nario įdirbio vertę.

Vėliau Amundsen ir Martinsen (2014) instrumentas šias elgesio kategorijas sutraukia į du veiksnius – autonomijos ir tobulėjimo skatinimą. Autonomijos palaikymas susijęs ne tik su formaliu įpareigojimu veikti savarankiškai, bet su įgalinančių lyderių galios dalijimusi, energijos ir pastangų skatinimu bei pakankamu palaikymu užtikrinti, kad darbuotojai sugebėtų dirbti autonomiškai. O tobulėjimo palaikymas susijęs su nuolatinėmis įgalinančio lyderio pastangomis

skatinti mokymąsi per gero pavyzdžio rodymą, instrukcijų, grįžtamojo ryšio tikimą (Amundsen ir Martinsen, 2014). Konstruktas kartu su latentiniais veiksniais pateikiami 1 paveiksle.

1 paveikslas.

Įgalinanti lyderystė ir latentiniai veiksniai



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize.

Mokslinėje literatūroje analizuojant tokios lyderystės galimas pasėkmes pabrėžiama, kad įgalinančios lyderystės bruožas yra laiko investavimas į idėjų generavimą, rolių pasiskirstymą ir komandos narių stiprybių analizę prieš užduoties realizavimą, dėl šios priežasties tik subūrus komandą gali būti pastebimi žemi komandos ar darbuotojo rezultatai, tačiau ilgainiui darbuotojai, kurie turi galimybę save vesti parodys aukštesnius rezultatus nei esant kitiems lyderystės stiliams (Lorinkova ir kt., 2013; Vecchio, Justin ir Pearce, 2010). Nors didžioji dalis literatūros nurodo pozityvų šios lyderystės naudojimą (Atik ir Celik, 2020), analizuojamas veiksnys priklausomai nuo aplinkybių gali turėti ir teigiamų, ir neigiamų aspektų. Tačiau reikia paminėti, kad įgalinanti lyderystė skatina pavaldinių įkvėpimą ir autonomiją, bet ne apleidimą (Yun ir kt., 2006). Aišku, kad vadovo nebuvimas, nėra tinkama įgalinanti lyderystė (Lee, A. ir kt., 2018). Papildomos atsakomybės gali slėgti pavaldinius ir rezultatai bus prastesni (Cheong, Spain, Yammarino, Yun, 2016). Turi būti užtikrinami visi įgalinančios lyderystės aspektai, kartu su autonomija turi būti motyvavimas ir tobulėjimo galimybės, kad darbuotojai būtų pasiruošę prisiimti atsakomybę (Amundsen ir Martinsen, 2014). Taip pat pastebėta, kad įgalinanti lyderystė parodo geresnius rezultatus, kada darbas reikalauja kūrybingumo ir aktyvaus įsitraukimo, atvirkščiai negu darbuose, kur yra rutina ir griežtos taisyklės (Lee, A. ir kt., 2018). Todėl siekiant didžiausio šio lyderystės efektyvumo turėtų būti įvertinami ir kiti aspektai susiję su organizacija, kurie gali būti papildantys ir sustiprinantys teigiamą pusę arba slopinantys ir neleidžiantys atsirasti norimoms pasekmėms.

Taigi, mokslinė literatūra suteikia pagrindą įgalinančią lyderystę kaip savarankišką veiksnį, tačiau kaip minima Pearce ir kt. (2003) darbe lyderystės teorija yra dinamiška paradigma, kuri keičiasi priklausimai nuo laikų. Šiuo metu aktualu tyrinėti įgalinančią lyderystę, o ateityje jos vietą pakeis kitos, todėl kad tai priklauso nuo tuo metu esamo poreikio ir aplinkybių, bet ankstesni tyrinėjimai suteikia tvirtą pagrindą ir atskaitos tašką tolimesniems nagrinėjimams ir praktiniam pritaikymui, o dabartiniame kontekste autonomijos ir tobulėjimo palaikymas yra ypatingai aktualios lyderio savybės.

1.1.1 Įgalinanti lyderystė ir pasitenkinimas darbu

Nesunku nuspėti, kad tiesioginis vadovas (ar grupės lyderis) daro didelę įtaką darbuotojams, tai įrodo Jung ir Suh (2019) tyrimas nagrinėjęs 35 tūkst. internetinių atsiliepimų apie pasitenkinimą darbu, kurio metu nustatyta, kad tiesioginis vadovas yra tarp dažniausiai minimų veiksmų. Ryšys tarp įgalinančios lyderystės ir pasitenkinimo nagrinėtas ne vieno autoriaus ir Konczak ir kt. (2000), Vecchio ir kt. (2010), Amunden ir Martinsen (2014) atlikti tyrimai įrodė, kad įgalinančios lyderystės buvimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Darbuotojai, kurių lyderiai skatino didesnę savarankiškumą ir bendradarbiavimą, savo darbovietėje jautėsi labiau patenkinti darbu (Vecchio ir kt., 2010). Atik ir Celik (2020) pridėda, kad šis pozityvus ryšys stiprėja tada kai darbuotojai labiau pasitiki savo vadovu. Kituose tyrimuose pastebima, kad įgalinanti lyderystė gali turėti ir neigiamą ryšį su darbuotojų pasitenkimu, jeigu darbuotojai nėra linkę į autonomiją ir savarankiškumą (Cheong ir kt. 2016).

Taigi, svarbu, kad organizacija turėtų vadovų lyderystės ugdymą tarp savo prioritetų, nes tai atneša tikėtiną naudą, tačiau vertinant tinkamą žmogiškųjų išteklių strategiją reikėtų įvertinti, kad skiriasi darbuotojų poreikiai ir darbo pobūdis, nes būtent tie darbuotojai, kurie vertina autonomiją, gavę galimybę dirbti savarankiškai ir atskleisti savo potencialą yra labiau linkę būti pasitenkinę darbu (Yun ir kt., 2006) ir tuo pačiu rodyti gerus rezultatus.

1.1.2 Įgalinanti lyderystė ir įsipareigojimas organizacijai

Ribeiro ir kt. (2018) pažymi, kad siekiant ugdyti pavaldinių organizacinį įsipareigojimą finansiniai ištekliai nėra vienintelis įrankis, lyderiai turėtų skatinti elgesį, kuris susijęs su kitais aspektais. Darbuotojai, kurie patiria idealizuotą įtaką dirbdami kartu su vadovais, yra labiau linkę įsipareigoti organizacijai, ko pasekoje tapatinasi su organizacijos vertybėmis. Tokios patirtys dažniau pastebimos kai vadovai ne tik suteikia užduotis, bet ir paaiškina kokios jų vertė (Afshari ir Gibson, 2015). Yra manoma, kad auginant darbuotojų potencialą kyla rizika, kad jie paliks organizaciją, bet Lapointe ir Vandenberghe (2017) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų

mentorstė taikoma kartu su darbo sąlygų gerinimu bei suteikiamomis karjeros bei tobulėjimo galimybėmis didina emocinį įsipareigojimą organizacijai ir darbuotojai nori likti organizacijoje, todėl personalo kaita mažėja. Nors Salminen ir Miettinen (2019) nurodo, kad vadovų palaikymas dėl tobulėjimo galimybių daro didžiausią įtaką darbuotojų įsipareigojimui, reikėtų nepamiršti, kad svarbu ne tik didžiausią įtaką darantis veiksnys. Apie kelių veiksnių sąsają pažymi ir Suryani (2018) minėdamas, kad lankstus, palaikantis vadovas, aiški darbuotojo rolė bei galimybė save realizuoti darbovietėje ir dalintis žiniomis leidžia darbuotojui geriau jaustis ir taip skatina įsipareigojimo didėjimą. Kokybiški santykiai tarp lyderių ir pavaldinių ir konfliktų nebuvimas didina emocinį įsipareigojimą (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro ir Farh, 2011). Ribeiro ir kt. (2018) tyrimo rezultatai parodo ne tik lyderio palaikymo svarbą, abipusę naudą, bet šie veiksniai skatindami emocinį įsipareigojimą prisideda ir prie darbuotojo darbo efektyvumo didinimo.

Taigi, įgalinanti lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui, tačiau daugumoje straipsnių minima ir gretutiniai veiksniai dėl kurių šis ryšys tampa stipresnis. Pabrėžiama, kad jeigu darbuotojas jau yra įsipareigojęs organizacijai dėl kitų veiksnių, vadovų palaikymas jam turės didesnę įtaką (Fazio ir kt., 2017). Remiantis analizuota literatūra galima daryti išvadą, kad organizacija, norėdama pasiekti gerų rezultatų, turėtų atkreipti dėmesį į kokybišką vadovų ryšį su pavaldiniais, bet neapleisti kitų aspektų, kurie šį ryšį papildo ir daro efektyvesnį. Tačiau įgalinanti lyderystė ne visada gali didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, vienas iš tokių atvejų yra kai darbuotojas nepasirengęs priimti daugiau atsakomybės ir dėl to didėja darbe patiriamas stresas (Cheong ir kt., 2016).

1.2. Darbuotojų pasitenkinimo samprata

Darbą atlikti žmogų skatina įvairios paskatos, tai gali būti reikiamumas aprūpinti save ir šeimą finansiškai, t.y. atlyginimas ar socialinis spaudimas, bet ilgalaikis ir geriausias rezultatas įmanomas kai žmogus jaučia, kad jo darbas prasmingas ir yra pasitenkinęs savo veikla. Pagal Amin ir kt. (2021) užduotys reikalauja pastangų ir tinkamų metodų jas įvykdyti, bet rezultatas, ypač jei procesas malonus, lemia pasitenkinimą darbu, kas veda prie motyvacijos daugiau stengtis ir ilgainiui lemia didesnę įsipareigojimą darbui. Pasitenkinimą mokslinės literatūros autoriai įvardija skirtingais apibrėžimais, pagal More ir Padmanabhan (2017) tai sukurta maloni emocinė būseną dėl žmogaus darbo pobūdžio, kultūros ir aplinkos. Šių autorių apibrėžimas artimas Edwin A. Locke (1969) siūlytam sąvokos apibrėžimui – pasitenkinimas darbu tai maloni emocinė būseną, kylanti iš darbo įvertinimo per pasiekimą ar atitikimą darbuotojo vertybėms. O Mishra tai apibrėžia kaip trijų veiksnių - specifinių darbui veiksnių, asmenybės bruožų ir grupės santykių už darbo ribų rezultata – bendrą požiūrį (Mishra, 2013). Barbara A. Sypniewska

pasitenkinimą darbu įvardija kaip pozityvų darbuotojo požiūrį į įmonę, bedradarbius ir patį darbą (Sypniewska, 2014). Nagrinėtų autorių apibrėžimai pateikiami lentelėje (žiūrėti 2 lentelę.)

2 lentelė.

Pasitenkinimo darbu apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius

Autorius	Apibrėžimas
Locke, 1969	Pasitenkinimas darbu tai maloni emocinė būseną, kylanti iš darbo įvertinimo per pasiekimą ar atitikimą darbuotojo vertybėms.
Mishra, 2013	Trijų veiksmų - specifinių darbuotojui veiksmų, asmenybės bruožų ir grupės santykių už darbo ribų rezultatas – bendras požiūris.
Sypniewska, 2014	Pozityvus darbuotojo požiūris į įmonę, bedradarbius ir patį darbą.
More ir Padmanabhan, 2017	Sukurta maloni emocinė būseną dėl žmogaus darbo pobūdžio, kultūros ir aplinkos.

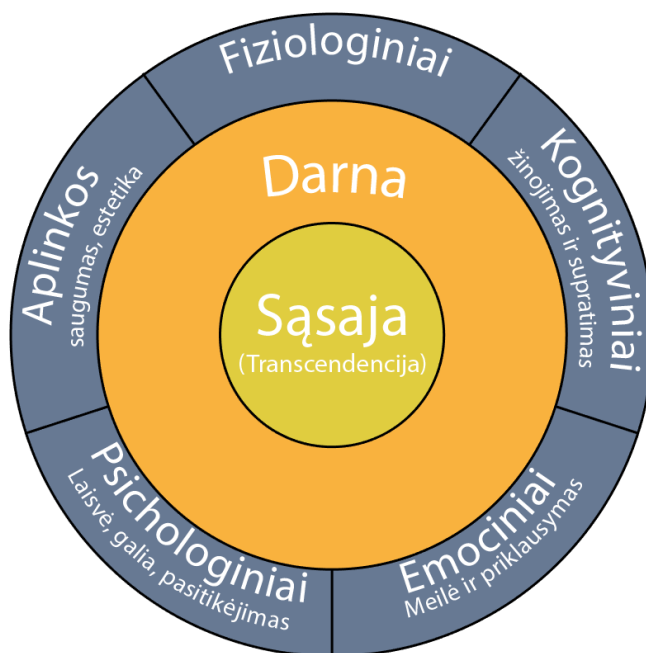
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize.

Taigi iš autorių apibėžimų pastebima, kad pasitenkinimas darbu dažnai įvardijamas kaip *patiriama pozityvi emocinė būklė dėl su darbu susijusių veiksmų.*

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad didelę dalį straipsnių darbuotojų pasitenkinimo tema sudaro švietimo ir sveikatos sektoriaus tematika, tai gali būti iš dalies paaiškinta prieš beveik 80 metų sukurta A. Maslow žmogaus poreikių teorija (Amin ir kt. 2021). Abejuose sektoriuose atlyginimai ir darbo sąlygos yra priklausomos nuo valstybės skiriamo biudžeto ir dažna problema, kad darbuotojų baziniai poreikiai nėra patenkinami (Martins ir Proenca, 2012). Pagal Kaur (2013) mokslinį darbą - Maslow teoriją žmogus negali turėti pasitenkinimo kitais aspektais, kai nėra aprūpintas žemesnis piramidės lygis. Tačiau pats Maslow teigia, kad tam tikras lygis neturi būti pasiektas 100 procentų, tai dažnai daroma neteisinga interpretacija, teorijos esmė yra parodyti, kad pasiekus pakankamą pasitenkinimo lygį viename etape, atsiranda kitokie poreikiai ir siekiai iš aukštesniojo lygio (Maslow, 1943). Nors pats autorius piramidės modelio nekūrė, bet darbuose nurodo, kad egzistuoja tam tikra hierarchinė priklausomybė, todėl atsirado minėtas modelis ir ilgainiui nutolo nuo originalių Maslow idėjų (Sosteric ir Raktovic, 2020). Maslow žmogaus motyvacijos piramidė dažnai kritikuojama kaip netinkama naudoti dėl per daug griežtų ir teorinių žmogaus poreikių etapų, kurie sunkiai pritaikomi realioje situacijoje. Siekiant išsaugoti didelį Maslow indėlį į psichologijos tyrinėjimą, originalias autoriaus idėjas ir paversti jas labiau pritaikomomis autoriai Sosteric ir Raktovic (2020) sukūrė „Septynių būtinųjų poreikių“ apskritimo modelį (žiūrėti 2 paveikslą).

2 paveikslas.

Septynių žmogaus poreikių modelis Maslow teorijos pagrindu



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Sosteric ir Raktovic, 2020.

Modelis sudarytas iš trijų apskritimų: išorinio - būtinųjų poreikių grupių, vidurinio - jų darnos ir atitikimo žmogaus savirealizacijos lūkesčiams, kultūrai ir branduolio – sąsajos su vieta pasaulyje, kultūra, religija ir siekiamybės tobulėti. Taip pat pakeistos poreikių grupės ir jų sudėtis:

1. **Fiziologiniai poreikiai** – maistas, vanduo, oras, fizinis aktyvumas ir kiti kūnui būtini veiksniai.
2. **Aplinkos poreikiai** – saugi, jauki, estetiška aplinka, taip pat psichologinis ir finansinis stabilumas.
3. **Kognityviniai poreikiai** – pasaulio pažinimas ir supratimas, žinios, mokslas ir gebėjimų ugdymas.
4. **Emociniai poreikiai** – meilė, šilti jausmai, parama, palaikymas, priklausymas socialinėms grupėms, draugų ratas, šeima.
5. **Psichologiniai poreikiai** – Laisvė, pasitikėjimas savimi, gebėjimas kontroliuoti savo likimą, gera ir stabili emocinė būklė. (Sosteric ir Raktovic, 2020)

Viena iš problemų matuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu yra tai, kad darbuotojai gali būti patenkinę vienu aspektu, bet kitu ne (Martins ir Proenca, 2012). Taigi šis apskritimo modelis labiau tinkamas apibūdinti žmogaus poreikius ir pasitenkinimą dėl to, kad skirtingi žmonės gali turėti skirtingus poreikių lūkesčius ir išpildymo lygius, priklausomai nuo socialinio sluoksnio, veiklos pobūdžio, kultūros ar kitų veiksnių. Siekiant naudoti organizacijose žmoniškųjų

išteklių strategijos turėtų būti kuriama atsižvelgiant, kad reikiamas dėmesys darbuotojų poreikiams neturėtų būti matuojamas vieno darbuotojo akimis.

1.2.1 Darbuotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai

Dažnai manoma, kad atlygis yra svarbiausia pasitenkimo darbu priežastis ir sunku paneigti, kad pinigai turi ypatingai didelę svarbą daugumos žmonių gyvenime, nes jie vienaip ar kitaip reikalingi žmogaus poreikiams patenkinti. Mark Oleson (2004) nagrinėjo ryšį tarp požiūrio į pinigus ir žmogaus poreikių patenkinimo ir įrodė, kad šis ryšys yra kintamas priklausomai nuo amžiaus, išsilavinimo lygio, veiklos pobūdžio, lyties ir be abejo kiekvieno individualių poreikių. Pavyzdžiui statistiškai vyrai yra labiau priklausomi nuo priklausomybės, galios ir pasiekimų matuojamų finansiniu požiūriu, taip pat pastebėta, kad pinigai pagal Maslow teorijos poreikių grupes dažniausiai skiriami saugumo bei fiziologiniams poreikiams, o emociniams ar savirealizacijos poreikiams mažiau, taigi galima daryti išvadą, kad pinigai turi mažesnę svarbą tolstant nuo bazinių poreikių grupės (Oleson, 2004). Mokslininkai Jung ir Suh tyrė daugiau nei 35 tūkst. internetinių atsiliepimų apie darbo pasitenkinimo faktorius, naudodami dirbtinį intelektą, atrasta 30 dažniausiai minimų veiksnių, nustatyta kad dažniausiai atsikartojantys buvo – vadovo įtaka ir kompetencija, priedai ir kompensacijos, organizacinė kultūra, karjeros galimybės, darbo-laisvalaikio balansas (Jung ir Suh, 2019). Lenkijoje atliktas tyrimas parodė kitokius rezultatus – pastebėta, kad labiausiai vertinamas veiksnys buvo darbovietėje esanti atmosfera, tuomet darbo stabilumas, geri santykiai su kolegomis, vadovais, darbo pobūdis, tobulėjimo galimybės ir paskutinėje vietoje buvo kultūra (Sypniewska, 2014).

Taigi galima pastebėti, kad darbuotojo pasitenkinimą lemia skirtingi veiksniai kiekvienoje organizacijoje, tai gali priklausyti nuo nacionalinės kultūros, organizacijos veiklos pobūdžio ir personalo sudėties, o atlyginimas yra tik vienas iš veiksnių, todėl, norint turėti efektyvų ir mažai kintantį žmogiškąjį kapitalą, reikėtų skirti daugiau dėmesio individualių darbuotojų poreikių nustatymui ir patenkinimui, tuo pačiu galima sutaupyti lėšų nedidinant atlyginimų, jeigu tam nematomas realus poreikis ir nenumatoma reikšmingų rezultatų, naudojant tokią skatinimo priemonę. Darbuotojo pasitenkinimą taip pat galima suvokti per Maslow teorijos prizmę, kad darbuotojas būtų patenkintas iš esmės, turi būti patenkintos ir poreikių grupės pagal darbuotojo lūkesčius.

1.3. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai samprata

Atsidavę žmonės yra linkę atkakliai vykdyti užduotis ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (M. Kaplan ir A. Kaplan, 2018) bei jei tapatinasi su organizacija yra linkę daugiau prisidėti prie

organizacijos gerovės (Arieli ir kt., 2020), todėl kylant organizaciniam įsipareigojimui gerėja ir organizacijos rezultatai. Įsipareigojimo konstruktas nagrinėjamas daugiau nei pusę amžiaus (Singh ir Gupta, 2015), jis tyrinėtas daugelio autorių bei skirtingais aspektais, tad apibrėžimų taip pat egzistuoja skirtingų. Mokslinėje literatūroje gausu įvairių darbuotojo požiūrio, prisirišimo prie organizacijos klasifikacijų tokių kaip lojalumas, atsidavimas ir įsipareigojimas (Berberoglu, 2018). Pagal Mowday, Steers ir Porter daugiausia mokslinės literatūros nagrinėja dviem aspektais - darbuotojo elgsenos, pavyzdžiui kai žmogus daro daugiau negu prašoma ar kitais būdais siekia padėti organizacijai ir nusistatymo ar tapatinimosi su organizacija, t.y. kai organizacijos vertybės ir tikslai yra artimi individui. Mowday ir kt., sujungė šiuos aspektus ir charakterizavo įsipareigojimą kaip reiškinių iš trijų dedamųjų: 1) tikėjimo organizacijos tikslais, vertybėmis ir jų priėmimo; 2) noro papildomai stengtis dėl organizacijos gerovės; 3) troškimo išlaikyti organizacijos nario statusą (Mowday ir kt., 1979). Vėliau, dažnai cituojami autoriai Meyer ir Allen (1991) perėjo nuo elgsenos ar nusistatymo įsipareigojimo į trikomponentį konstrukta – (a) afektinį/emocinį (angl. – affective commitment, AC), (b) tęstinį (angl. – continuance commitment, CC) ir (c) formalųjį/normatyvinį įsipareigojimą (angl. – normative commitment, NC). Šių autorių sukurtas modelis yra virtęs klasikiniu kalbant apie įsipareigojimo konstrukta, kadangi jis naudojamas daugelyje darbų, vienuose analizuojama kaip visų trijų komponentų darna, o kituose kaip kiekvienas atskirai.

Emocinis (afektinis) įsipareigojimas

Pagal Singh ir Gupta (2015) tai pozityvus požiūris į organizaciją, o Meyer ir Allen (1991) apibrėžė emocinį įsipareigojimą kaip žmogaus stiprų prisirišimą prie organizacijos ir jo tapatinimąsi, įsitraukimą ir norą būti organizacijos nariu. Darbuotojai, kurie jaučiasi emociškai įsipareigoję organizacijai nori ją paremti, stengtis dėl jos rezultatų, tapatintis su ja ir jos tikslais bei vertybėmis (Afshari ir Gibson, 2015).

Formalusis įsipareigojimas

Formalusis arba normatyvinis įsipareigojimas yra tapatinamas su kylančiu poreikio jausmu likti organizacijoje (Singh ir Gupta, 2015) dėl socialinio spaudimo iš kultūros, šeimos, pačios organizacijos bei su skolos jausmu kai organizacija apmoka darbuotojo aukštojo mokslo arba tobulinimosi kursų išlaidas (Meyer ir Allen, 1991). Tai taip pat galėtų būti suprantamas kaip įsipareigojimas dėl karjeros, jeigu dabartinė organizacija yra naudingas etapas tolimesniam tobulėjimui.

Tęstinis įsipareigojimas

Tęstinis įsipareigojimas nurodo būtinybę likti organizacijoje vengiant potencialių išlaidų patiriamų dėl organizacijos palikimo (M. Kaplan ir A. Kaplan, 2018; Singh ir Gupta, 2015). Šios suvokiamos potencialios išlaidos priklauso nuo žmogaus, tačiau dažnai tai įvardijama kaip

finansiniai įsipareigojimai ar investicijos, dabartinio darbo privilegijų atsisakymas, santykių su kolegomis nutraukimas (Meyer ir Allen, 1991).

Cohen (2007) į įsipareigojimo lygtį pasiūlė pridėti laiką kadangi daroma išvada, kad darbuotojo įsipareigojimas organizacijai kinta laikui bėgant, taigi straipsnyje nagrinėja emocinį ir formalųjį įsipareigojimą prieš įsidarbinant ir po. Cohen ginčijasi, kad ankstesniuose darbuose minima formalus ir emocinio įsipareigojimo koreliacija, taigi pagal šį konceptą formalus įsipareigojimas yra numatomas dar prieš įsidarbinant ir laikui bėgant, patyrus realią situaciją organizacijoje jis pasikeičia į emocinį įsipareigojimą (Cohen, 2007). Klein, Molloy ir Brinsfield (2012) mano, kad įsipareigojimo konstruktas iki to laiko buvo neaiškiai apibrėžtas ir naudojamas tapatinant su kitais konstruktais, todėl savo darbe jie išskyrė keturis skirtingus ryšius, kuriuos autoriai dažnai visus įvardija kaip įsipareigojimą. O tikrasis įsipareigojimas sietinas su sąmoningu psichologiniu ryšiu, atsidavimu ir atsakomybe taikiniui, iš ankstesnių teorijų tai daugiausia koreliuoja su Meyer ir Allen (1991) emociniu įsipareigojimu ir iš dalies formaliuoju. Taip pat pabrėžiama, kad darbuotojų įsipareigojimas gali turėti keletą taikinių (organizacija, komanda, vadovas, darbo pobūdis), bet visi jie anksčiau nagrinėjami per organizacinio įsipareigojimo prizmę, todėl autoriai pasiūlo naują apibrėžimą, kuris nėra nutaikytas į konkretų taikinį ir gali būti naudojamas analizuojant vieną ar taikinių kompleksą (Klein ir kt., 2012). Autorių įsipareigojimo ir įsipareigojimo organizacijai apibrėžimai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė.

Įsipareigojimo organizacijai apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius

Autorius	Apibrėžimas
Porter ir Smith, 1970 (cit. iš Mowday ir kt., 1979)	Reliatyvus individo tapatinimosi ir įsitraukimo į organizaciją stiprumas
Meyer ir Allen, 1991	Įsipareigojimas organizacijai susideda iš trijų komponentų – troškimo, poreikio ir būtinumo likti organizacijos nariu
Cohen, 2007	Įsipareigojimas organizacijai susideda iš dviejų dimensijų – laiko ir įsipareigojimo pagrindo. Laikas skiriamas į prieš įsidarbinant ir po, o įsipareigojimo pagrindas į instrumentinį ir psichologinį įsipareigojimą.
Klein ir kt., 2012	Įsipareigojimas organizacijai yra sąmoningas psichologinis ryšys, atspindintis atsidavimą ir atsakomybę tam tikram taikiniui.
Booth-Kewley, Dell'Acqua ir Thomsen, 2017	Įsipareigojimas organizacijai yra psichologinė būseną, kuri turi stiprią įtaką darbuotojų likimui organizacijoje
Kim ir Beehr, 2020	(Emocinis) Įsipareigojimas organizacijai yra psichologinis ryšys, siejantis darbuotoją su organizacija

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize.

Toliau tyrime nagrinėjamas emocinis įsipareigojimas organizacijai kaip vieno komponento konstruktas, o jam matuoti pasitelkiama Meyer ir Allen (1991) klausimyno dalis. Pasirinktas toks

tyrimo būdas, nes norima matuoti konstruktus kiekybiškai bei pagal Cohen (2007) formalusis įsipareigojimas laikui bėgant kinta į emocinį įsipareigojimą, pagal Klein ir kt. (2012) įsipareigojimas turi taikinį, o Singh ir Gupta (2015) atliktas tyrimas parodė, kad tie darbuotojai kurie yra stipriai įsipareigoję profesijai turi mažesnį įsipareigojimą organizacijai bei kitiems jos aspektams, o tie kurie yra stipriai įsipareigoję organizacijai linkę būti įsitraukę į darbą bei būti įsipareigoję ir komandai. Taip pat pastebėta, kad nepaisant nepakankamo organizacinio palaikymo, darbuotojas, kuris turi aukšto lygio emocinį įsipareigojimą yra linkęs manyti, kad situacija laikina arba yra rimta problema, kodėl nerandama sprendimų ją išspręsti. O jeigu organizacija skiria didelį palaikymą darbuotojams, kurie nėra stipriai emociškai įsipareigoję, dažnu atveju skatinimo sistema yra perteklinė, nes tokie darbuotojai nėra linkę siekti geresnių rezultatų ar karjeros galimybių viduje organizacijos (Fazio ir kt., 2017). Cooper-Hakim ir Viswesvaran (2005) atliktame tyrime nustatyta, kad emocinis įsipareigojimas koreliuoja su daugiausia elgesio kintamųjų, tokių kaip pagalba kitiems, informacijos dalinimasis, darbo rezultatai bei viršvalandžiai. Mercurio atlikęs išsamią literatūros analizę įsipareigojimo tema nustatė, kad „emocinis įsipareigojimas yra ilgalaikis, akivaizdžiai būtinas ir pagrindinis organizacinio įsipareigojimo bruožas“ (Mercurio, 2015).

Taigi, įvertinus skirtingų autorių požiūrius šiame darbe įsipareigojimas organizacijai suprantamas kaip *įsamoningas psichologinis ryšys, atspindintis atsidavimą ir atsakomybę organizacijai, juntant afektinę būseną.*

1.3.1 Demografiniai veiksniai ir įsipareigojimas organizacijai

Amžius ir įsipareigojimas. Pagal Sheik (2017) darbuotojo amžius didina įsipareigojimą dėl įgautų privilegijų ir su amžiumi sunkėjančiu gebėjimu prisitaikyti naujoje aplinkoje, dėl to darbuotojai vengia pokyčių. Bakotić (2021) penkiose Kroatijos įstaigose, Leszczynska (2018) Čekijoje bei Konya, Matic ir Pavlovic (2016) Serbijoje ir Vengrijoje atlikti tyrimai patvirtina šią koreliaciją, kad vyresni darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai. Singh ir Gupta (2015) tyrinėjo ne amžiaus, bet kartos skirtumus, taigi tai kintamas dalykas nuo laikotarpio, tačiau vis vien padaryta išvada, jog jaunesni darbuotojai yra mažiau įsipareigoję nei vyresni. Tačiau laivyne atliktas tyrimas neparodė stiprios amžiaus koreliacijos su įsipareigojimu (Booth-Kewley ir kt. 2017).

Darbo organizacijoje laikas ir įsipareigojimas. Salminen ir Miettinen (2019) atliktas tyrimas, nagrinėjęs situaciją Suomijos lignoninėje, nurodo, kad ilgiau dirbusios sesutės yra labiausiai emociškai įsipareigojusios organizacijai. Darbo stažo teigiamą koreliaciją su įsipareigojimu nurodo ir Bakotić (2021) bei Konya ir kt. (2016) tyrimas. Tačiau laivyne atliktas tyrimas neparodė stiprios darbo stažo koreliacijos su įsipareigojimu (Booth-Kewley ir kt., 2017).

Analizuojant Bakotić (2021) rezultatus pastebima tendencija, kad žemiausias darbuotojų įsipareigojimas pastebimas praėjus keletą metų nuo karjeros pradžios, tą rodo ir darbo stažas, ir amžius, autorius šiuos rezultatus paaiškina, kad pradžioje darbuotojas būna entuziastingas, vėliau neišpildžius lūkesčių krenta jo įsipareigojimas organizacijai, o vyresni ir daugiau darbo stažo turintys darbuotojai gali būti sudarę sau tinkančią organizaciją arba turi mažiau alternatyvų keisti savo karjerą, dėl to jų įsipareigojimas didelis.

Lytis ir įsipareigojimas. Pagal Bakotić (2021) ir Leszczynska (2018) bei Konya ir kt. (2016) tyrimų rezultatus tiek vyrai, tiek moterys turi panašų įsipareigojimą organizacijoje, tad daroma išvada, kad šis veiksnys nereikšmingas.

Išsilavinimo lygis ir įsipareigojimas. Labiau išsilavinę darbuotojai yra linkę manyti, kad turi mažiau kliūčių pakeisti darbovietę, ir turi didesnius lūkesčius organizacijoms, kurių neišpildžius jie jaučiasi mažiau įsipareigoję organizacijai (Joiner ir Bakalis, 2006). Bakotić (2021) atliktas tyrimas nurodo, kad yra įsipareigojimo skirtumas, tačiau nenurodo tendencijos, kadangi aukštąjį išsilavinimą turintieji buvo mažiausiai įsipareigoję, o darbuotojai su aukštesniu juo išsilavinimu, magistro ar daktaro laipsniu buvo labiau įsipareigoję organizacijai.

Nepaisant demografinių skirtumų tyrimai rodo, kad skatinant darbuotojus panaudoti kuo daugiau savo potencialo ir taip tobulėti galima didinti emocinį įsipareigojimą organizacijai (Salminen ir Miettinen, 2019). Siekiant geriausių įsipareigojimo rezultatų tarp visų darbuotojų galima pasvarstyti apie žmogiškųjų išteklių strategijų pritaikymo kiekvienai amžiaus grupei (Singh ir Gupta, 2015).

Taigi, organizacijos turėtų skatinti visus darbuotojus, tačiau galima atkreipti ypatingą dėmesį į darbuotojus, kurie yra jauni ir neseniai pradėję karjerą, investavus laiko ir resursų į šią grupę žmonių, potencialiai galima išlaikyti darbuotojus stipriai emociškai įsipareigojusius ir toliau.

1.3.2 Pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai

Patenkintas darbuotojas aktyviai dalyvauja organizacijos sėkmės kūrimo procese (Sypniewska, 2014) žinoma organizacijų tikslas turėtų būti tokių darbuotojų išlaikymas, taigi Porter, Steers, Mowday ir Boulian (1974) kartu su kitais autoriais tyrė kaip darbuotojų pasitenkinimas ir įsipareigojimas daro įtaką personalo kaitai ir nustatė, kad abu konstruktai daro įtaką kaitai, bet nėra tapatūs, kiekvienas gali įnešti unikalios informacijos. Pasitenkinimas darbu paprastai paaiškėja greičiau dėl paties darbo pobūdžio, o įsipareigojimas pasireiškia vėliau ir mąstant globaliai apie organizaciją, bet yra ir stipresnis veiksnys tęsiant darbo santykius. Kadangi konstruktai nėra tapatūs, kyla klausimas koks ryšys egzistuoja tarp jų. Kiti autoriai teigia, kad esant aukštam pasitenkinimui didėja ir įsipareigojimas, kas lemia ir mažesnę personalo kaitą

(Chen, 2006). Nayak (2015) prideda, kad yra kelios dimensijos kaip darbinė aplinka, stresas, tobulėjimo galimybės, parama, kompensacija, darbo-laisvalaikio balansas, kurių visuma daro įtaką pasitenkinimui darbu ir šis veda prie įsipareigojimo organizacijai. Įdomu tai, kad kai kuri mokslinė literatūra nurodo lyderystės įtakos mažą tiesioginę koreliaciją su organizaciniu įsipareigojimu, bet būtent per pasitenkinimą kaip mediatorių tas ryšys egzistuoja (Mathieu, Fabi, Lacoursiere ir Raymond, 2016). Kitas tyrimas nagrinėjęs transformacinės lyderystės įtaką pasitenkinimui ir įsipareigojimui taip pat pabrėžia teigiamą ryšį tarp pasitenkinimo ir įsipareigojimo (Malik, Javed ir Hassan, 2017). Toliau Katsikea, Theodosiou, Perdikis ir Kehagias (2011) tyrime nagrinėjusiame eksporto vadybininkų įvairių su darbu susijusių aspektų, tokių kaip darbo pobūdis, kolegos, vadovų įtaka, įmonės politika ir kitų, buvo pabrėžta, kad skirtingi veiksniai daro įtaką darbo pasitenkinimui, o šis teigiamą įsipareigojimui.

Taigi, galima pastebėti, kad ne vienas mokslinis tyrimas nagrinėja kaip skirtingi veiksniai daro įtaką pasitenkinimui darbu, bet į įsipareigojimą dažname veda tik pasitenkinimas darbu, vadinasi daroma paremta įžvalga, kad pasitenkinimas bus vienas stipriausių veiksnių, darančių įtaką įsipareigojimui organizacijai.

1.4. Organizacinės kultūros samprata

Kiekviena organizacija turi savitus bruožus, puoselėjamas vertybes, kurios gali daryti įtaką daugeliui įmonės veiksnių: personalo sudėčiai, tipui, vidiniam, išoriniam įvaizdžiui ar pačios organizacijos efektyvumui (Odor, 2018). Organizacinė kultūra gali būti suprantama, kaip įvairių veiksnių visuma, vienijanti joje dirbančius darbuotojus, nustatanti tam tikras elgesio normas ir skirianči vieną organizaciją nuo kitos. Svarbu pabrėžti, kad dirbančiųjų darbuotojų sąvoka apima ne tik įmonės savininkus ar aukščiausiojo lygmens vadovus, tačiau ir kiekvieną organizacijos narį (Hofstede, 1998). Sun (2008) supaprastintai pateikia, kad organizacinė kultūra yra personalo suvokimas kas yra teisinga ar neteisinga bei kaip elgtis ar kaip galvoti susidūrus su problema ar kitomis aplinkybėmis. Thokozani ir Maseko (2017) pritaria, kad organizacinė kultūra tampa pašąmoningu pagrindu darančiu įtaką kiekvieno darbuotojo sprendimams. Organizacinė kultūra pradėta aktyviai tyrinėti praėjusio amžiaus aštuntame dešimtmetyje, o Ahmed ir Shafiq (2014) teigia, kad šis konstruktas yra svarbiausias vadybos ir vadovavimo moksle ir pagal Sun (2008) tai stabilus veiksnys turintis kritiškai svarbią rolę organizacijos operacijose. Hofstede (1980) savo darbe taip pat mini apie stabilumą vesdamas paralelę su žmogaus gyvenimu, pagal autorių žmogus jaunystėje yra imlus naujoms žinioms, vertybėms ir yra paveiklus aplinkai, tačiau vėlesniame amžiuje įsitikinimus pakeisti yra sudėtingiau, ta pati teorija galioja ir organizacinei kultūrai. Mokslininkų organizacinės kultūros apibrėžimai pateikiami lentelėje (žiūrėti 4 lentelę).

4 lentelė.

Organizacinės kultūros apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius

Autorius	Apibrėžimas
Hofstede, 1991 (cit. iš Hofstede, 2011)	Kultūra yra kolektyvinis žmonių sąmonės programavimas, kuris atskiria vieną grupę nuo kitos.
Brown, 1995, 1998 (cit. iš Sun, 2008)	Organizacinė kultūra yra įsitikinimų, vertybių, sprendimų, patirties visuma, kuri išsivystė per organizacijos gyvavimo laikotarpį.
Sun, 2008	Organizacinė kultūra yra tam tikros organizacijos charakteristikos, dirbančiojo personalo vertybės ir įsitikinimai bei priimtose elgesio normos
Schein, 2010	Bendrų prielaidų modelis, kurį sugalvojo, atrado ar išvystė grupė žmonių vidinės ir išorinės integracijos problemų sprendimo metu ir kuris buvo priimtas kaip gerai veikiantis, todėl laikomas teisingu būdu mokyti naujus grupės narius.
Ahmed ir Shafiq, 2014	Kultūra gali būti nusakoma kaip vertybių, įsitikinimų, komunikacijos ir elgesio supaprastinimas, kuris nurodo kryptį žmonių grupei.
Steiblienė, 2017	Bendra sąmonė, kuri susideda iš vidinių ir išorinių elementų, kurie daro įtaką klimatui, vadovavimo stiliui (arba atvirkščiai), struktūrai ir kitiems elementams.
Paaš ir Pattiruhu, 2020	Organizacinė kultūra yra įprotis, taikoma visai organizacijai. Tai visumos mintys, darbai ir rezultatai suaktyvinti per mokymosi procesą, organizacinė kultūra apima tai ką galima, ko negalima padaryti, tai kaip gairės, naudojamos organizacinei veiklai vykdyti.

Saltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize.

Taigi, galima pastebėti, kad skirtingi autoriai pateikdami organizacinės kultūros apibrėžimus naudoja tapačius žodžius – bendrumas, kolektyvumas, visuma, darna ir žmonių grupė. Todėl šiame darbe organizacinė kultūra yra apibrėžiama kaip *kolektyvinė žmonių grupės sąmonė, susidedanti iš vidinių ir išorinių elementų, kurių visuma daro įtaką kitiems veiksniams bei skiria vieną organizaciją nuo kitos.*

1.4.1 Organizacinės kultūros modeliai

Analizuojant mokslinę literatūrą matomi keli organizacinės kultūros modeliai - Lietuvių autorė Steiblienė (2017) traktuoja organizacinę kultūrą kaip vidinių ir išorinių elementų visumą darančią įtaką kitiems veiksniams, pagal autorę vidiniai elementai tai sąmoningai ir nesąmoningai ilgainiui išsivysčiusios normos apibūdinančios tarpusavio santykius, supratimą, o išoriniai elementai tai lengvai pastebimi elementai, kurie sudaro prielaidą vystytis vidiniams. Steiblienės siūlomas modelis pateiktas paveiksle (žiūrėti 3 paveikslą).

3 paveikslas.

Organizacijos kultūros išorinių ir vidinių elementų sąveika, Steiblienės modelis

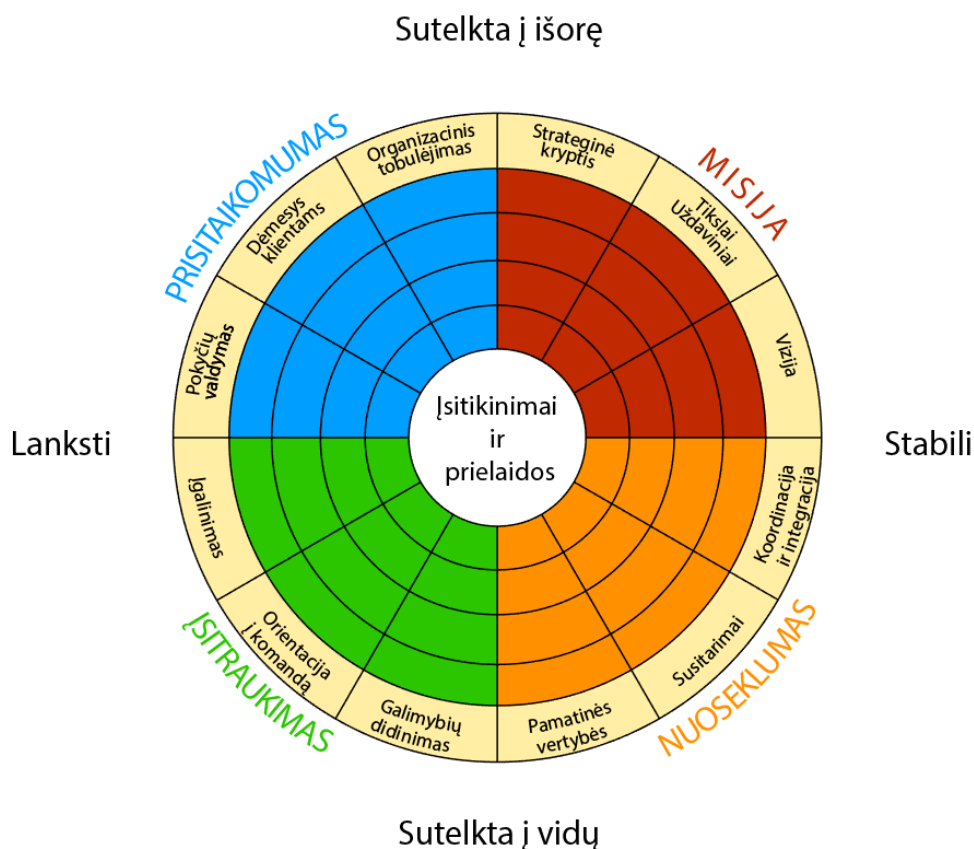


Šaltinis: Steiblienė, 2017

Steiblienės sukurtas modelis yra panašios struktūros į Denison sukurtą ir validuotą organizacinės kultūros modelį, tačiau jis iš esmės apsašo kas yra organizacinė kultūra - labiau skiriamas dėmesys žmogaus kultūrai, vertybėms, suvokimui. Šiuos veiksnius galima naudoti kaip įrankius aktyviai formuoti organizacinę kultūrą (Warrick, 2017). O tuo tarpu D. Denison, Janovics, Young ir Cho (2006) modelyje išskyrė 12 veiksnių pagal kuriuos galima nustatyti organizacinės kultūros pobūdį ir kokią įtaką jie gali daryti organizacijos efektyvumui. Modelis sufleruoja, kad organizacija negali būti stipri visose srityse, dėl to, kad egzistuoja priešingybės – stabilumas ir lankstumas bei dėmesio sutelkimas į vidų arba išorę. Tačiau pagal Boon-Seng Tan organizacija nebūtinai pozicionuojama kažkuriame kvadrante, ji gali turėti aukštą įvertinimą tiek lankstume, tiek stabilume, t.y. gali būti stipri arba silpna visose kategorijose, tad įrankiu galime matuoti bendrą organizacijos kultūros efektyvumą (Tan, 2019). Thokozani ir Maseko (2017) taip pat pažymi, kad organizacija gali būti silpna ir stipri, tad įrankį galima naudoti nebūtinai organizacijos tipui nustatyti, bet ir jos stiprumui. Taip pat kiekvienas bruožas iš organizacinės kultūros modelio gali būti tiriamas kaip atskiras reiškiny (Denison ir kt., 2006). Autorių modelis pateikiamas paveiksle (žiūrėti 4 paveikslą).

4 paveikslas.

Denison organizacinės kultūros modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Denison ir kt., 2006

Denison pasiūlyti veiksniai jungiasi į keturis bruožus, kuriais apsakomas organizacinės kultūros pobūdis:

Prisitaikomumas. Prisitaikanti organizacija turi požiūrį, kad vertybės, aplinka keičiasi, geba priimti naujas idėjas ir atlieka atitinkamus planavimo ir pritaikymo veiksmus didžiausiai naudai pasiekti (Boylan ir Turner, 2017). Šioje grupėje vertinamas organizacijos gebėjimas reaguoti ir įvykdyti pokyčius, suprasti klientų poreikius ir juos patenkinti bei pajauti aplinkos signalus ir juos paversti galimybėmis (Denison ir kt., 2006).

Misija. Aiškaus tikslo ir krypties, strategijos buvimas leidžia organizacijoms vystytis efektyviai bei skatina darbuotojų veiklumą, įsipareigojimą. Šioje grupėje vertinama strateginės krypties ir ketinimų, tikslų bei vizijos buvimas ir aiškumas (Denison ir kt., 2006; Lee, J. ir kt. 2016).

Nuoseklumas. Nuoseklios organizacijos geba sukurti vieningą požiūrį ir vidinę sistemą paremtą pamatinėmis vertybėmis, kas lemia didelį darbuotojų įsipareigojimą ir stabilumą. Darbuotojai patekę į nepažįstamą situaciją dažnai elgiasi prognozuojamai, jų elgesio modelį formuoja organizacijos kultūra (Kassem, Ajmal, Gunasekaran ir Helo, 2019). Šioje grupėje

vertinama darbuotojų vertybių sutapimas su organizacijos, gebėjimas pasiekti sutarimą esant problemoms bei skirtingų skyrių integracija ir gebėjimas dirbti kartu (Denison ir kt., 2006).

Įsitraukimas. Organizacijos skatinančios darbuotojų savarankiškumą ir įsitraukimą į darbą leidžia darbuotojams pajauti, kad jų darbas daro įtaką įmonės rezultatui ir taip ugdo atsakomybę ir įsipareigojimą. Šioje grupėje vertinama darbuotojų įgalinimas, komandos orientavimas į kuriamą vertę ir darbuotojų gebėjimų ugdymas, organizacijos, kuriose pasireiškia įsitraukimo bruožas gali pasitelkti neformalia ir savanoriška kontrolės sistema (Denison ir kt., 2006). Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas artimai siejasi su įgalinančia lyderyste, kadangi akcentuojamas komandos bendradarbiavimas, autonomija, įsitraukimas į sprendimus (Tan, 2019).

Įvertinus organizacijos kultūros stiprybes ir silpnybes, galima kurti veiksmų planą kaip jas išnaudoti organizacijos naudai (Warrick, 2017).

Taigi, organizacinės kultūros modeliai dažnu atveju yra apskritimo formos, nes tai asocijuojasi su veiksmų deriniu, visuma. Steiblienės (2017) nurodo pačios organizacijos dedamąsias – išorinius ir vidinius veiksmus, o Denison ir kt. (2006) modelį galima naudoti organizacinės kultūros pobūdžio ir to pobūdžio stiprumo nustatymui.

1.4.2 Organizacinės kultūros kilmė

Manoma, kad kultūra yra reiškinys, kuris susiformuoja laikui bėgant ir pagal Hofstede (1980) žodžius ją formuoja aplinka ir kiti veiksniai „programuodami smegenis“. Organizacinės kultūros kryptį pradžioje natūraliai nurodo įkūrėjai ir vadovai, tačiau svarbu pabrėžti, kad nors kultūrinės nuostatos ir susikūrė pradžioje, nuolat turi būti svarstoma, kurie kultūros aspektai yra esminiai ir turėtų būti išlaikomi, o kurie turi sekti šių dienų aktualijas tam, kad darbuotojai nesijaustų dirbantys pasenusioje santvarkoje (Sun, 2008). Kitų autorių teigimu organizacinė kultūros kūrimo procesas yra niekada nesibaigiantis ir turi būti kruopščiai strategiškai planuojamas bei koordinuojamas (Andriukaitiene, Cherep, Voronkova, Punchenko ir Kyvliuk, 2018). Organizacinę kultūrą veikia socialinė ir fizinė aplinka, tam tikros tradicijos, ceremonijos, pasižymėjusios asmenybės, simboliai, vertybės ir viso to visuma patirta per organizacijos istoriją (Brown, 1998, Cit. iš Ahmed ir Shafiq, 2014). Sun (2008) pažymi, kad būtent per minėtus veiksmus vadovai gali sąmoningai daryti įtaką organizacinei kultūrai ir taip nedideliais kaštais formuoti norimą darbuotojų elgesį. Vadovai yra vienas iš svarbiausių veiksmų formuojančių organizacinę kultūrą, nes jų puoselėjamos vertybės daro įtaką darbuotojų elgesiui, strateginiams sprendimams (Arieli ir kt., 2020). Kane-Urbazo (2006) pabrėžia, kad formuoti organizacinę kultūrą yra vadovų užduotis ir tai jie turėtų daryti ugdydami pasitikėjimą, būdami mentoriais, įgalinančiais lyderiais ir užtikrindami pastovumą. Organizacijų pagrindas yra žmonės, todėl

natūralu, kad organizacinė kultūra formuojasi ne tik pagal vadovus, bet ir pagal daugumos žmonių vertybių supratimą (Hofstede, 1980). Žinoma, vadovai gali netiesiogiai daryti tam įtaką atrinkdami organizacijos kultūrą atitinkančius darbuotojus arba juos palaipsniui skatinti priimti organizacijos vertybes, Arieli ir kt. (2020) tai vadina socializacijos procesu. Darbuotojai, kurie jaučia vertybinį neatitikimą yra labiau linkę palikti organizaciją.

Nacionalinė šalies kultūra taip pat yra veiksnys darantis įtaką organizacijos kultūrai, Van Muijen ir Koopman (1994) tyrimas parodė, kad priimtinausias organizacijos kultūros pobūdis skiriasi priklausomai nuo šalies, kurioje vykdytas tyrimas, nacionalinės kultūros įtakos organizacijai reiškinį minėjo ir Hofstede (1980) bei Beauregard, Basile ir Thompson (2018), pastarieji pabrėžia, kad organizacijos kultūra turi atitikti nacionalinę kultūrą, kad darbuotojai gerai jaustųsi, bet Gerhart (2009) tyrimas reikšmingų korelacijų tarp šių veiksnių nepateikė. Hofstede (1998) darbe nagrinėtas atvejis parodė kaip didelės organizacijos kultūra vienodai taikoma visose šalyse, kuriose įmonė turi padalinius, gali privesti prie nepageidaujamų rezultatų ten, kur ta kultūra bus nepritaikyta nacionalinei.

Taigi, organizacinės kultūros formavimasis yra dvejopas, ji nuolat formuojasi pasąmoningai dėl nacionalinės kultūros, daugumos dirbančiųjų vertybių, tačiau stiprios organizacijos šio proceso nepalieka savaime. Skiriamas sąmoningas dėmesys kultūros formavimui per vadovus, įmonės strategiją ir kitas priemones gali padėti organizacijai pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

1.4.3 Organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai ryšys

Vienas iš svarbiausių organizacijai rezultatų yra darbuotojų įsipareigojimas jai. Daugelis mokslinės literatūros autorių pažymi didelę organizacinės kultūros svarbą, nes manoma, kad tai daro įtaką elgesiui, sprendimų priėmimui, įsipareigojimui ir kitiems veiksniams (Thokozani ir Maseko, 2017). Pagal Ahmed M. ir Shafiq S. tai svarbiausias faktorius darantis įtaką organizacijos efektyvumui (Ahmet ir Shafiq, 2014). Egzistuoja silpnos ir stiprios organizacijos kultūros, tad siekiant gerų rezultatų reikia skatinti stiprią, bet pozityvią organizacinę kultūrą, kadangi kultūra gali būti stipri, bet neigiama ir taip turėti atvirkštinį efektą negu siekiama (Odor, 2018). Thokozani ir Maseko pažymi, kad organizacinė kultūra daro įtaką darbuotojų įsipareigojimui per motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Thokozani ir Maseko, 2017). Darbuotojo ir organizacijos kultūrinių vertybių atitikimas skatina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Arieli ir kt., 2020).

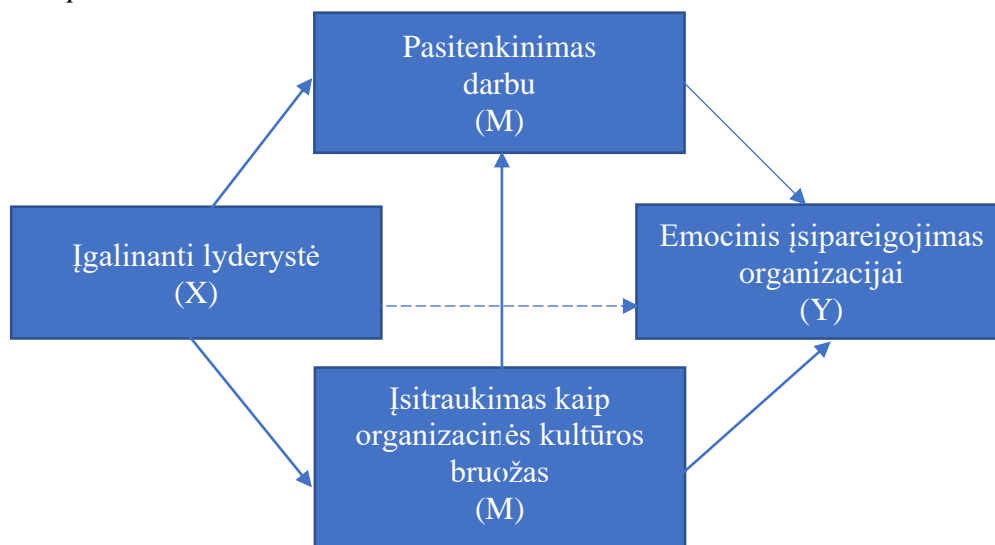
Kai kurie autoriai teigia, kad tarp organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai nėra tiesioginio ryšio, pavyzdžiui Lee, J. ir kt. (2016) mano, kad šis ryšys egzistuoja per darbuotojo suvokiamą sutarties su organizacija išpildymą.

Taigi, nors kai kurie autoriai nenurodo tiesioginio ryšio tarp organizacinės kultūros ir įsipareigojimo, bet šie kaip ir dauguma mokslinės literatūros straipsnių patvirtina, kad egzistuoja teigiama koreliacija tarp nagrinėjamų veiksnių. Tikėtina, kad esant stipriai ir pozityviai organizacinei kultūrai bus matomas didesnis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.

Apžvelgus esamą mokslinę literatūrą, skirtingų autorių mintis bei tyrimų rezultatus, sudarytas darbe nagrinėjamų veiksnių koncepcinis tyrimo modelis. Dvi literatūros apžvalgoje nagrinėtos dimensijos yra susiaurintos dėl artimų sąsajų su kitomis analizuojamomis dimensijomis – pasirinktas įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir emocinis įsipareigojimas organizacijai. Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas gali būti savarankiška dimensija pagal pačius konstrukto autorius Denison ir kt. (2006), šiame bruože akcentuojamas įgalinimas, orientacija į komandą ir galimybių didinimas, o emocinis įsipareigojimas organizacijai yra labiausiai siektinas, nes asocijuojasi su darbuotojų savanorišku lojalumu, iniciatyva, tapatinimuosi su organizacija bei įvairiomis pastangomis vystyti organizacijos gerovę.

5 paveikslas.

Tyrimo koncepcinis modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize

Nepriklausomas kintamasis (X) *įgalinanti lyderystė* veikia priklausomąjį kintamąjį (Y) – *emocinį įsipareigojimą organizacijai*. Ši ryšį medijuoja (M) darbuotojo *pasitenkinimas darbu* ir *įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas*. Pasirinkta tyrimo struktūra aktuali šių dienų verslo pasauliui, nes nagrinėjami veiksniai svarbūs moderniam darbuotojui ir užtikrinus tinkamą veiksnių darną tai gali padėti sustiprinti organizacijų konkurencinę poziciją ir tapti arba išlikti rinkos lyderiais.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2 skyriuje pateikiama tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės, modelis ir kiti tyrimo metodologiniai sprendimai.

2.1. Tyrimo tikslas, metodai, imtis.

Tyrimo tikslas. Ištirti įgalinančios lyderystės įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai, medijuojant įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui ir pasitenkinimui darbu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Kiekybinio tyrimo metu surinkti Šiaurės ir Vakarų Europos darbuotojų nuomonę apie tyrime nagrinėjamas dimensijas;
2. Koreliacinės analizės būdu nustatyti darbe nagrinėjamų dimensijų tarpusavio ryšį;
3. ANOVA analizės būdu nustatyti demografinių veiksnių įtaką dimensijų vertinimams;
4. Regresinės analizės būdu nustatyti įgalinančios lyderystės įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai;
5. Mediacinės analizės būdu patikrinti įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ir pasitenkinimo darbu įtaką įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai ryšiui.

Tyrimo metodai. Atliekamu tyrimu siekiama papildyti mokslinę literatūrą ir patikrinti jau esančias autorių nuostatas apie įgalinančios lyderystės įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai, veikiant įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui ir darbuotojų pasitenkimui. Tyrimui atlikti naudojamas kiekybinis tyrimo metodas, apklausa vykdoma netiesioginiu būdu dviem kalbomis – lietuvių ir anglų. Konstruktų vertimas į lietuvių kalbą atliktas dvigubo vertimo metodu. Respondentai pateikia savo atsakymus internetinėje anketoje, kuri platinama elektroniniu paštu, socialinės medijos platformomis „Facebook“, „LinkedIn“ ir kitomis priemonėmis. Anketos pradžioje prisistatoma ir paaiškinama tyrimo esmė. Surinkti duomenys analizuojami statistinių duomenų apdorojimo programa SSPS. Visos darbe nagrinėjamos dimensijos matuojamos Likerto skale nuo 1 iki 5.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtį sudaro dirbantys europos regiono gyventojai. Regionas apribotas norint sumažinti kultūrinę paklaidą, nes tiriant platesnį regioną tyrimo rezultatai būtų mažiau tikslūs ir pritaikomi konkrečiais atvejais. Patikimos imties nustatymui buvo pasirinkti

anksčiau atlikti moksliniai tyrimai, nagrinėję panašius ar tapačius konstruktus. Nustatyta, kad tyrimui atlikti reikalinga surinkti ne mažiau kaip 356 anketų duomenų.

5 lentelė.

Patikimos imties nustatymas pagal mokslinių šaltinių autorių tyrimus

Tyrimo autoriai	Darbe nagrinėjami konstruktai	Imties dydis
Atik ir Celic, 2020	Įgalinanti lyderystė, pasitenkinimas darbu	401
Cheong ir kt., 2016	Įgalinanti lyderystė	260
Katsikea ir kt., 2011	Pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai	160
Lee, J. ir kt., 2016	Organizacinė kultūra, emocinis įsipareigojimas organizacijai	640
Malik, Javed ir Hassan, 2017	Lyderystė, pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai	319
	Vidurkis	356

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize.

2.2. Tyrimo hipotezės ir modelis

Tyrimo hipotezės. Atlikus mokslinės literatūros analizę tyrimui iškeltos šios hipotezės:

H1 – Įgalinanti lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai

H1a – Autonomijos palaikymas, daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai

H1b – Tobulėjimo palaikymas, daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai

Lyderystės stilių egzistuoja daugybė, tačiau juos vienija vienas bendras tyrimų tikslas – organizacijos rezultatų gerinimas. Žmogiškasis kapitalas yra svarbi sėkmės dedamoji, todėl organizacijos turi atrasti būdus kaip išlaikyti talentus, kaip didinti jų emocinį įsipareigojimą organizacijai. Ribeiro, Yucel ir Gomes (2018) mokslinis darbas apie transformacinės lyderystės įtaką emociniam įsipareigojimui įrodo teigiamą ryšį tarp šių dimensijų, įgalinanti lyderystė turi panašumą su transformacine dėl įgalinimo latentinio veiksnio. Pagal Lorinkova, Pearsall ir Sims (2013) tyrimą geresni komandos rezultatai pastebimi nurodomosios lyderystės atveju iškart ją suformavus, tačiau įgalinanti lyderystė geresnis variantas ilgalaikėje perspektyvoje, kadangi didina darbuotojų emocinį įsipareigojimą, tyrimo atveju komandai, bet galima daryti prielaidą, kad ir organizacijai. Chen ir kt. (2011) nurodo teigiamą tiesioginį ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijoje, o Albrecht ir Andretta (2011) patvirtinta teigiamą ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai per mediatorius, kas daro įtaką ir mažai personalo kaitai.

H2 – Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai

H2a – Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas medijuoja ryšį tarp autonomijos palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai

H2b – Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas medijuoja ryšį tarp tobulėjimo palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai

Dar vienas veiksnys galintis daryti įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai – organizacinė kultūra (Klein, Molloy ir Brinsfield, 2012). Al-Shurafat ir Halim (2018) atlikta mokslinės literatūros apžvalga nagrinėjusi organizacinės kultūros ir įsipareigojimo ryšio tyrimus nurodo, kad dauguma mokslinės literatūros pažymi teigiamą koreliaciją tarp šių dimensijų. Warrick (2017) pažymi, kad būtent lyderiai formuoja organizacijos kultūrą ir kad egzistuoja skirtingų tipų ir stiprumų kultūros, kurios gali teigiamai arba neigiamai daryti įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Lyderystės įtaką organizacinei kultūrai taip pat nagrinėjo Arieli, Sagiv ir Roccas (2020), autoriai teigia, kad lyderio vertybės, savybės veikia organizacinę kultūrą. Šiuo atveju tiriamas įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas kaip mediatorius, nes šio tipo kultūros savybės yra artimos įgalinančios lyderystės savybėms.

H3 – Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai

H3a – Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp autonomijos palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai

H3b – Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp tobulėjimo palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai

Meyer ir Allen (1991) moksliniame darbe apie trikomponentį įsipareigojimą organizacijoje teigia kad pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui. Tą patį pažymi ir Katsikea ir kt. (2011), Sheikh (2017). O Konya, Matic ir Pavlovic (2016), nagrinėję demografinių veiksnių įtaką, teigia, kad daug mokslinės literatūros autorių patvirtina pasitenkinimo ir įsipareigojimo ryšį, svarbu tirti kitus veiksnius, kurie turi įtakos šiems. Mowday ir kt. dar 1979 rekomenduoja, kad reikėtų tirti lyderystės įtaką pasitenkinimui ir įsipareigojimui. Amundsen ir Martinsen (2014) įgalinančios lyderystės konstrukto validavimo tyrime nurodo, kad įgalinanti lyderystė daro teigiamą įtaką pasitenkinimui ir įsipareigojimui. Ryšį dar patvirtina Konczak, Stelly ir Trusty (2000), Tekleab ir kt. (2008), Atik ir Celic (2020). Cheong ir kt. (2016) nurodo, kad jeigu yra netinkama įgalinanti lyderystė, tuomet ji gali neigiamai veikti pasitenkinimą darbu. Kiti autoriai nurodo ne tik lyderystės įtaką pasitenkinimui ir įsipareigojimui,

bet kad pasitenkinimas gali būti mediatorius tarp lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo (Rad ir Yarmohammadian, 2006; Sypniewska, 2014; Mathieu ir kt. 2016; Malik, Javed ir Hassan, 2017; Leszczynska, 2018). Vecchio, Justin ir Pearce (2010) nustato, kad įgalinanti lyderystė turi teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir nukreipia atlikti tyrimus kaip tai daro įtaką įsipareigojimui, kadangi pagal juos įgalinančios lyderystės pagrindinis tikslas yra darbuotojų įsipareigojimas. Taigi šiuo atveju pasitenkinimas darbu yra mediatorius tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.

H4 – Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai

H4a – Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp autonomijos palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai

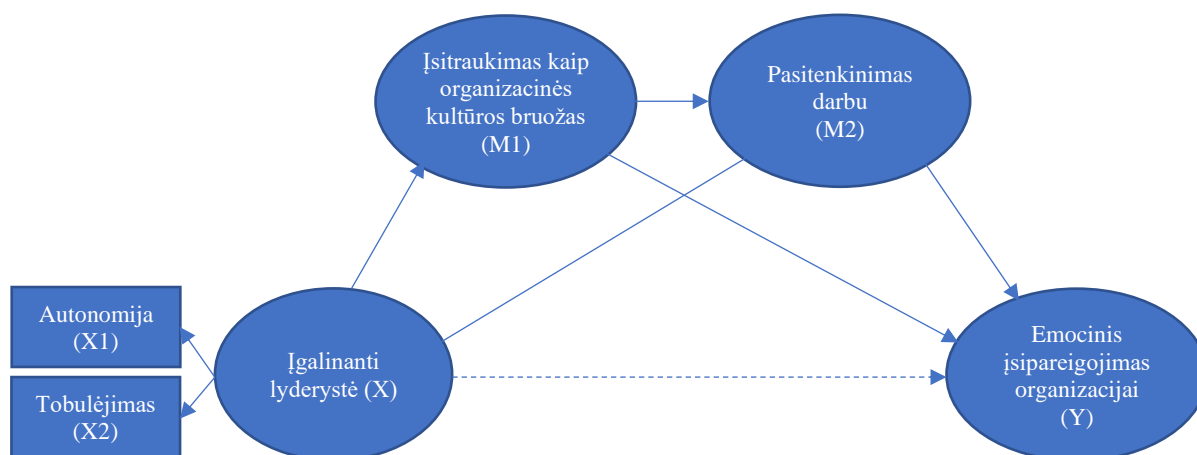
H4b – Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp tobulėjimo palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad galima ryšių grandinė su dviem mediatoriais – įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu, kurie veikia tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai. Denison ir kt. (2006) moksliniame darbe, kuriame pristatomas organizacinės kultūros modelis pažymima, kad įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas daro didžiausią teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui iš visų organizacinės kultūros bruožų. Organizacinės kultūros ryšį su pasitenkinimu darbu patvirtina Jung ir Suh (2019). Kassem ir kt. (2019) bei Tan (2019). Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu dimensijų ryšį su įsipareigojimu organizacijai nurodo Thokozani ir Maseko (2017), Al-Jabari ir Ghazzawi (2019). Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo ryšį su lyderyste nurodo Yuan ir Lee (2011) bei Paais ir Pattiruhu (2020). Visų keturių dimensijų ryšį nurodo Kane-Urrabazo (2006), Lee, J. ir kt. (2016). Taigi daroma prielaida, kad įgalinanti lyderystė daro įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai, o šį ryšį medijuoja įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu.

Tyrimo modelis. Atlikus mokslinės literatūros analizę sukurtas serijinės mediacijos tyrimo modelis (žiūrėti 6 paveikslą), kuriame nepriklausomas kintamasis (X) *įgalinanti lyderystė* koreliuoja su priklausomu kintamuoju - *emociniu įsipareigojimu organizacijai* (Y), ryšį medijuoja *įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas* (M1) ir *pasitenkinimas darbu* (M2). Modelis suformuotas pagal Hayes (2017) šeštąjį (angl. Model 6) dviejų mediatorių analizės pavyzdinį modelį. Įgalinanti lyderystė turi du latentinius veiksnius – autonomijos ir tobulėjimo palaikymas, kurie taip pat tikrinami atskiromis analizėmis.

6 paveikslas.

Įgalinančios lyderystės įtakos emociniam įsipareigojimui organizacijai, medijuojant įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui ir pasitenkinimui darbu modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

2.3. Klausimyno struktūra ir tyrimo instrumentai

Klausimyno tikslas. Surinkti duomenis, reikalingus nustatyti ryšius tarp baigiamajame darbe nagrinėjamų dimensijų.

Struktūra. Klausimyną sudaro 68 klausimai ir teiginiai, pradžioje pateikiamas prisistatymas ir atliekamo tyrimo esmė. Pirmieji penki klausimai skirti nustatyti tyrimo dalyvio duomenis – lytį, amžių, išsilavinimą, patirtį organizacijoje laiko prasme, užimamų pareigų pobūdį. Lyties klausime pateikiami trys variantai – vyras, moteris ir nenoriu atskleisti, amžius skirstomas į penkias grupes, jauniausi nuo 18 iki 28 metų, toliau amžiaus grupės skirstomos po 10 metų, taigi penkta grupė - 62 metų ir daugiau. Išsilavinimas nuo pagrindinio iki mokslo daktaro laipsnio. Laikas dirbtas organizacijoje, taip pat penkios kategorijos lygiais penkių metų intervalais nuo 0 iki 21 ir daugiau. Užimamų pareigų pobūdis nuo pagalbinio iki aukščiausio lygio vadovo. 6 ir 7 klausimai skirti sužinoti apie organizacijos dydį bei geografinę lokaciją pagal pateiktą Europos šalių sąrašą. 8-25 teiginiai skirti įgalinančios lyderystės dimensijai matuoti, 26-45 teiginiai nustato pasitenkinimą darbu, 46-60 teiginiai nustato įsitraukimą kaip organizacinės kultūros bruožą, 61-68 nustato darbuotojo emocinį įsipareigojimą organizacijai.

Įgalinančios lyderystės dimensijai matuoti pasirinkta Amundsen ir Martinsen (2014) sukurta ir validuota įgalinančios lyderystės skalė, susidedanti iš 18 teiginių. Nors daugelis empirinių tyrimų naudoja įgalinančios lyderystės skales kaip vienos dimensijos instrumentą (Lee,

Willis ir Tian, 2018), šiame darbe jis bus naudojamas toks, koks buvo nustatytas autorių – susidedantis iš dviejų latentinių veiksnių – autonomijos ir tobulėjimo palaikymo, Cronbach alfos atitinkamai 0,95 ir 0,94. Atsakymai pateikiami Likerto skale nuo 1 iki 5, čia: 1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „labiau nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „labiau sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Pasitenkinimo darbu dimensijai matuoti pasirinktas Weiss, Davis, England ir Lofquist (1967) sukurtas Minesotos pasitenkinimo klausimynas, trumpoji versija (angl. Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ-short), susidedanti iš 20 teiginių. Tyrimas, kurio medžiaga remiamasi, buvo skirtas ligoninės darbuotojų pasitenkinimui matuoti, tačiau personalo sudėtyje buvo įvairūs darbuotojai, ne tik gydytojai ar slaugytojai, bet informacinių technologijų skyriaus, administracijos ir kitų skyrių asmenys (Martins ir Proenca, 2012), dėl to galima sakyti, kad šis klausimynas plačiai pritaikomas. Tyrime nustatyta instrumento Cronbach alfa – 0,87 (Martins ir Proenca, 2012). Pateikiami tokie galimi atsakymų variantai pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5, čia: 1 – „Visiškai nepatenkintas šiuo darbo aspektu“, 2 – „Labiau nepatenkintas šiuo darbo aspektu“, 3 – „Nei patenkintas, nei nepatenkintas šiuo darbo aspektu“, 4 – „Labiau patenkintas šiuo darbo aspektu“, 5 – „Visiškai patenkintas šiuo darbo aspektu“.

Įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo dimensijai matuoti pasirinktas Denison ir kt. (2006) sukurtas Organizacinės kultūros klausimynas. Visas instrumentas susideda iš keturių organizacinės kultūros bruožų, tačiau pasirinkta viena savybė – įsitraukimas, kuri susideda iš trijų mažesnių elementų – įgalinimo, orientacijos į komandą ir gebėjimų ugdymo. Pasirinkta vienas bruožas, nes apimami elementai yra glaudžiai susiję su įgalinančios lyderystės principais ir darbuotojų pasitenkinimu. Pasirinkta klausimyno dalis susideda iš 15 teiginių. Instrumento validavimo tyrime nustatyta įsitraukimo stiprumo Cronbach alfa – 0,89 (Denison ir kt., 2006). Atsakymų variantai pateikiami Likerto skale nuo 1 iki 5, čia: 1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „labiau nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „labiau sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Emocinio įsipareigojimo organizacijai dimensijai matuoti pasirinktas Meyer ir Allen (1991) trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis. Modelis susideda iš trijų komponentų, tačiau šiame tyrime naudojama tik emocinio įsipareigojimo dalis, kadangi manoma, kad šis komponentas daro didžiausią įtaką bendram įsipareigojimui organizacijai ir jis glaudžiai susijęs su kitomis nagrinėjamomis dimensijomis. Klausimyno dalis sudaryta iš 8 teiginių. Emocinio įsipareigojimo Cronbach alfa tyrime buvo 0,87 (Meyer ir Allen, 1991). Atsakymų variantai pateikiami Likerto skale nuo 1 iki 5, čia: 1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „labiau nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „labiau sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Atliekant tyrimo metu surinktų duomenų analizę nustatytas tyrime naudotų konstrukto patikimumas. Vidinio suderintumo rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė.

Konstruktų matavimo skalių patikimumas pagal vidinį suderintumą

Konstruktas		Teiginių skaičius	Cronbach'o alfa koeficientas
Įgalinanti lyderystė	Tobulėjimo palaikymas	6	0,940
	Autonomijos palaikymas	12	0,923
Pasitenkinimas darbu		20	0,920
Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas		15	0,940
Emocinis įsipareigojimas organizacijai		8	0,643

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Cronbach alfa koeficientas parodo vidinio suderintumo lygį t.y. kaip pasirinktas teiginių rinkinys, sudarantis skalę, tarpusavyje yra koreliuojantis ir nagrinėjantis tą pačią dimensiją - kuo arčiau 1 – tuo labiau suderinti teiginiai (Piligrimienė, 2016). Tyrime naudoti dimensijų matavimo instrumentai yra validuoti ir plačiai naudojami, bet jie taip pat tikrinami, naudojant šio tyrimo duomenis, patvirtinimui. Daugumą darbe nagrinėjamų dimensijų galima laikyti tinkamomis analizei atlikti, kadangi Cronbach alfa koeficientas svyruoja nuo 0,92 iki 0,94, t.y. viršija priimtą ribą 0,7. Paprastai kuo daugiau teiginių, tuo didesnis Cronbach alfa koeficientas (Piligrimienė, 2016). Emocinio įsipareigojimo organizacijai konstruktas turi žemiausią Cronbach alfa (0,643), tai gali būti dėl mažo teiginių skaičiaus, esančio šiame konstrukte (8 teiginiai). Tačiau jei Cronbach alfa viršija 0,6, tai vis tiek yra priimtina ir tinkama naudoti skalė (Pakalniškienė, 2012).

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3 skyriuje pateikiamas apklausoje dalyvavusių respondentų profilis, atliekama aprašomoji, statistinė kintamųjų analizė, tikrinamos iškeltos hipotezės, pateikiama diskusija ir rezultatų aptarimas.

3.1. Respondentų profilis

Tyrime dalyvavo 414 respondentų, jų sociodemografinės charakteristikos pateikiamos 7 lentelėje.

7 lentelė.

Respondentų sociodemografinės charakteristikos

Charakteristika	Grupė	Respondentų skaičius	%
Lytis	Vyras	227	54,8
	Moteris	187	45,2
Amžius	18-28	209	50,5
	29-39	122	29,5
	40-50	54	13,0
	51-61	22	5,3
	62 ir daugiau	7	1,7
Išsilavinimas	Pagrindinis	30	7,2
	Aukštesnysis	23	5,6
	Bakalauras	195	47,1
	Magistro laipsnis	160	38,6
	Daktaro laipsnis	6	1,4
Metai dabartinėje organizacijoje	0-5	295	71,3
	6-10	49	11,8
	11-15	32	7,7
	16-20	22	5,3
	21 ir daugiau	16	3,9
Darbo pobūdis	Pradinio lygio	93	22,5
	Vidutinis ar patyręs specialistas	221	53,4
	Pirmojo lygio vadovas	35	8,5
	Vidurinės grandies vadovas	43	10,4
	Aukščiausiojo lygio vadovas	22	5,3

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Pagal lytį tyrimo dalyvių pasiskirstymas artimas lygybei, daugiau atsakiusiųjų yra vyrai (54,8 proc.), o moterų respondenčių dalis sudarė 45,2 proc. Tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus respondentai, kiek daugiau nei pusę imties sudarė 18-28 metų grupė (50,5 proc.), apie trečdalį (29,5 proc.) 29-39 metų grupė, vyresnių nei 62 metai buvo vos 1,7 proc. toki pasiskirstymą galėjo

lemti apklausos dalinimosi metodus, kadangi jaunesnio amžiaus žmonės lengviau pasiekiami per socialines medijas. Beveik pusė apklaustųjų turi bakalauro išsilavinimą (47,1 proc.), antroje vietoje pagal respondentų skaičių magistro laipsnį turintieji dalyviai (38,6 proc.), mažiausią dalį sudarė daktaro laipsnį turintieji (1,4 proc.). Pagal laiką praleistą organizacijoje dauguma respondentų (71,3 proc.) rinkosi nuo 0 iki 5 metų intervalą, toliau nuo 6 iki 10 metų intervalas (11,8 proc.), mažiausia buvo dirbusių 21 ir daugiau metų (3,9 proc.). Pagal darbo pobūdį daugiau nei pusę respondentų sudarė vidutiniai ar patyrę specialistai (53,4 proc.), antroje vietoje pradinio lygio darbuotojai (22,5 proc.), apklausoje mažiausiai dalyvavo aukščiausio lygio vadovų (5,3 proc.).

Tyrimo dalyvių taip pat buvo klausama nurodyti kokio dydžio organizacijoje jie dirba ir kurioje europos dalyje įsikūrusi jų įmonės būstinė. Respondentų pasiskirstymas pagal šiuos kriterijus pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė.

Organizacijų, kuriose dirba respondentai, charakteristikos

Charakteristika	Grupė	Respondentų skaičius	%
Organizacijos dydis	Mikro (<10 darbuotojų)	46	11,1
	Maža (11-49 darbuotojų)	53	12,8
	Vidutinė (50-249 darbuotojų)	166	40,1
	Didelė (>250 darbuotojų)	149	36
Įmonės būstinės geografinė lokacija	Šiaurės Europa	343	82,9
	Vakarų Europa	46	11,1
	Rytų Europa	9	2,2
	Pietų Europa	7	1,7
	Kita	9	2,2

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Pagal organizacijos dydį dauguma respondentų nurodė, kad dirba vidutinio dydžio organizacijoje (40,1 proc.) ir didelėje (36 proc.), mažiausiai buvo mikro organizacijų (11,1 proc.). Pagal geografinę lokaciją daugumos respondentų organizacijų, kuriose jie dirba, būstinės yra Šiaurės Europoje (82,9 proc.) ir Vakarų Europoje (11,1 proc.), mažiausia iš Pietų Europos (1,7 proc.).

3.2. Statistinių kintamųjų analizė

Šiame skyriuje aptariamas tyrimo duomenų paskirstymas pagal normalųjį skirstinį. Taip pat pateikiama aprašomoji analizė, atliekama kintamųjų ryšių tarpusavio ir sociodemografinių charakteristikų įtakos analizė (koreliaciniai ryšiai), nepriklausomų kintamųjų įtaka priklausomam

kintamajam (regresinė analizė) bei tikrinama dviejų tyrimo mediatorių įtaka ryšiui tarp nepriklausomo ir priklausomo kintamojo (mediacijos analizė).

3.2.1 Tyrimo duomenų normalumo tikrinimas

Norint padaryti reikšmingas išvadas reikia vadovautis normalumo prielaida, jeigu tyrimo duomenys yra normaliai pasiskirstę, tuomet gauti duomenys yra reprezentatyvūs (Mishra, Pandey, Singh, Gupta, Sahu ir Keshri, 2019). Duomenų skirstinio normalumas moksliniuose darbuose dažnai tikrinamas remiantis Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilko kriterijais, eksceso ir asimetrijos koeficientų reikšmėmis bei grafiniais metodais.

Pradžioje normalumą tikriname Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilko kriterijais. Jei testo reikšmingumo lygmuo $\text{Sig.} < 0,05$, tai duomenys nėra normaliai pasiskirstę, jei reikšmingumo lygmuo $\text{Sig.} > 0,05$, tai duomenys yra pasiskirstę normaliai (Pakalniškienė, 2012). Testų rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė.

Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai pagal Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro-Wilko testus

Konstruktas		Kolmogorovo–Smirnov		Shapiro–Wilko	
		Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Įgalinanti lyderystė	Tobulėjimo palaikymas	0,128	0,000	0,920	0,000
	Autonomijos palaikymas	0,104	0,000	0,949	0,000
Pasitenkinimas darbu		0,071	0,000	0,956	0,000
Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas		0,090	0,000	0,959	0,000
Emocinis įspareigojimas organizacijai		0,121	0,000	0,960	0,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Pagal Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilko testus visi tyrimo kintamieji nėra normaliai pasiskirstę, nes $\text{Sig.} < 0,05$. Tačiau šie testai ne visada patikimi didelėms imtims (Mishra ir kt. 2019). Normalumą taip pat tikriname kintamųjų asimetrijos ir eksceso koeficientais. Asimetrijos koeficientas nurodo kaip duomenų kreivė pasislinkusi nuo vidurio, o eksceso koeficientas nurodo ar kreivė smailos ar bukos formos. Kai kurie mokslinių darbų autoriai nurodo, kad asimetrijos ir eksceso koeficientai turi patekti tarp $-0,8$ ir $0,8$ intervalo, kad būtų laikomi normaliai pasiskirsčiusiais (Pakalniškienė, 2012). Kiti autoriai teigia, kad duomenys yra artimi normaliam skirstiniui kai asimetrijos ir eksceso koeficientai patenka tarp -1 ir 1 ribų (Mishra ir kt., 2019). Tyrimo duomenų reikšmės pateikiamos 10 lentelėje.

10 lentelė.

Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai pagal asimetrijos ir eksceso koeficientus

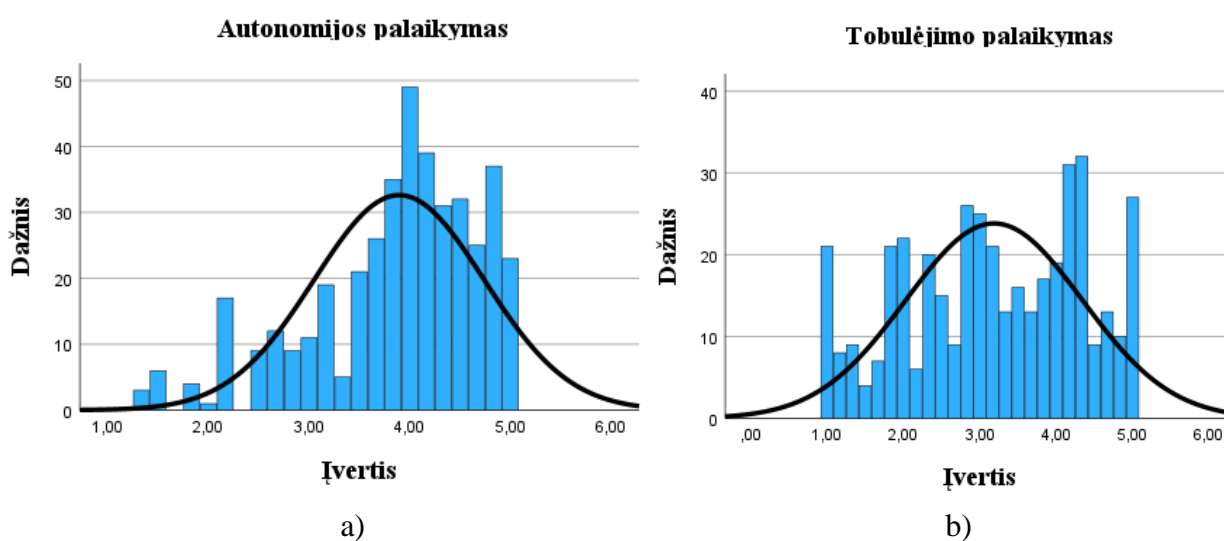
Konstruktas		Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Įgalinanti lyderystė	Tobulėjimo palaikymas	-0,220	-0,990
	Autonomijos palaikymas	-0,953	0,425
Pasitenkinimas darbu		-0,718	0,247
Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas		-0,523	-0,424
Emocinis įsipareigojimas organizacijai		-0,589	-0,059

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Nors visų kintamųjų asimetrijos ir eksceso koeficientai patenka į nurodytas didesnes ribas, įgalinančios lyderystės latentinių veiksnių – autonomijos ir tobulėjimo palaikymo – koeficientų reikšmės artimos nustatytam intervalui. Šių kintamųjų normaliam duomenų pasiskirstymui patvirtinti pasitelkiamas lengviausias ir paprasčiausias grafinis metodas – histograma (Das ir Imon, 2016). Žiūrėti 7 paveikslą.

7 paveikslas.

Autonomijos palaikymo (a) ir Tobulėjimo palaikymo (b) duomenų pasiskirstymo histogramos



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Vizualinė informacija nurodo, kad duomenų pasiskirstymas nėra idealus, bet primena varpo formą, todėl daroma prielaida, kad duomenys artimi normaliam skirstyiniui (Das ir Imon, 2016). Tolimesnė analizė atliekama pagal parametrinių duomenų analizės metodus.

3.2.2 Aprašomoji, koreliacinė ir regresinė analizė

Siekiant įvertinti tyrime nagrinėjamų dimensijų duomenis buvo apskaičiuoti konstruktyvų teiginių vidurkiai. Respondentai anketos teiginius vertino Likerto skalėje nuo 1 iki 5, čia 1 – žemiausias įvertinimas, o 5 – aukščiausias įvertinimas. Visų tyrimo dimensijų subskalių vidurkiai yra tarp 3 ir 5, todėl galime vertinti, kad visi nagrinėjami reiškiniai yra pastebimi realioje darbo aplinkoje ir daugiausia teigiamai vertinami. Žemiausias vidurkis nustatytas Įgalinančios lyderystės latentiniame veiksnyje – Tobulėjimo palaikymas (3,1868; SN=1,156). Šis veiksnys turi beveik neutralų vidurkį, bet standartinis nuokrypis parodo, kad vertinimų sklaida plati, buvo tiek neigiamų, tiek teigiamų atsakymų. Galima daryti išvadą, kad respondentų nuomonė neutrali, vertinant lyderių tobulėjimo palaikymą, vadinasi jie neįaučia stipraus skatinimo gerinti savo darbo metodus ir pagalbos tai darant, bet ir nenurodo, kad tobulėjimo palaikymas neegzistuoja. Aukščiausią vidurkį turi pasitenkinimo darbu subskalė (3,9034, SN=0,689), galime teigti, kad šioje respondentų imtyje dauguma atsakiusių jaučia pasitenkinimą darbu (žiūrėti 11 lentelę).

Aiškinantis kintamųjų priklausomybę ir tarpusavio ryšio stiprumą atliekama koreliacinė analizė. Koreliacijai tarp kintamųjų nustatyti skaičiuojamas Pearson'o koreliacijos koeficientas. Čia naudojamos psichologijos kontekste pagal Dancey ir Reidy (2007) siūlomos Pearson'o koreliacijos koeficiento reikšmių interpretacijos: kai 0 – koreliacija neegzistuojanti, 0,1–0,3 – koreliacija silpna, 0,4-0,6 – koreliacija vidutinė, 0,7-0,9 – koreliacija stipri, 1 – koreliacija tobula (Akoglu, 2018). Kintamųjų tarpusavio koreliacijos reikšmės pateikiamos 11 lentelėje.

11 lentelė.

Tyrimo kintamųjų duomenys ir tarpusavio koreliacija

		V	SN	1	2	3	4	5	6
1	Įgalinanti lyderystė	3,5405	,909	1					
2	Autonomijos palaikymas	3,8941	,844	,875**	1				
3	Tobulėjimo palaikymas	3,1868	1,156	,935**	,647**	1			
4	Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas	3,6382	,856	,602**	,595**	,514**	1		
5	Pasitenkinimas darbu	3,9034	,689	,697**	,760**	,542**	,700**	1	
6	Emocinis įsipareigojimas organizacijai	3,3986	,691	,407**	,454**	,310**	,565**	,630**	1

V – vidurkis; SN – Standartinis nuokrypis; ** Sig. < 0,01

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis

Koreliacija pastebima tarp visų tyrime nagrinėjamų dimensijų ir yra statistiškai reikšminga (Sig. < 0,01). Stipriausias teigiamas ryšys pastebimas tarp autonomijos palaikymo, tobulėjimo

palaikymo ir įgalinančios lyderystės, atitinkamai $r = 0,875$ ir $r = 0,935$. Ši koreliacija natūrali ir patvirtina, kad autonomijos palaikymas ir tobulėjimo palaikymas yra įgalinančios lyderystės latentiniai veiksniai. Stipri teigiama koreliacija pastebima tarp pasitenkinimo darbu ir autonomijos palaikymo ($r = 0,760$) bei tarp pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ($r = 0,700$). Silpna teigiama koreliacija pastebima tarp emocinio įsipareigojimo organizacijai ir tobulėjimo palaikymo ($r = 0,310$). Likę ryšiai yra vidutinio stiprumo koreliacijos. Atlikus tyrimą matoma, kad tarp modelyje numatytų nepriklausomų kintamųjų – autonomijos palaikymas (X1), tobulėjimo palaikymas (X2) ir priklausomo kintamojo (Y) – emocinio įsipareigojimo organizacijai koreliaciniai ryšiai yra silpnesi negu tarp mediatorių – įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo (M1), pasitenkinimo darbu (M2) ir emocinio įsipareigojimo organizacijai. O tarp X1, X2 ir M1, M2 ryšiai yra vidutiniai ar stiprūs, tai nurodo, kad nustatytas mediatoriaus modelis yra tikėtinas (Holland, Shore ir Cortina, 2017).

Nustatyti ryšiai tarp tyrimo respondentų socio-demografinių duomenų ir nagrinėjamų dimensijų taip pat atlikta koreliacinė analizė. Rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė.

Tyrimo kintamųjų koreliacija su socio-demografiniais duomenimis

		Įgalinanti lyderystė	Autonomijos palaikymas	Tobulėjimo palaikymas	Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas	Pasitenkinimas darbu	Emocinis įsipareigojimas organizacijai
1	Lytis	0,049	0,087	0,013	-0,081	-0,017	-0.098*
2	Amžius	-0,023	-0,019	-0,022	-0,078	-0,044	-0.029
3	Išsilavinimas	-0,012	0,017	-0,031	-0,007	0,058	0.159**
4	Laikas organizacijoje	-0,046	-0,056	-0,032	-0,058	-0,004	0.079
5	Darbo pobūdis	-0,070	0,003	-0,112*	-0,150**	-0,070	0.084
6	Organizacijos dydis	-0,069	-0,038	-0,081	-0,121*	-0,060	-0.159**
7	Organizacijos būstinės geografinė lokacija	0,074	0,069	0,066	0,110*	0,069	0.056

* Sig. < 0,5; ** Sig. < 0,01

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis

Remiantis tyrimo duomenimis nustatyti keli statistiškai reikšmingi ryšiai, bet visi jie silpni. Išsilavinimas silpnai teigiamai koreliuoja su emociniu įsipareigojimu organizacijai ($r = 0,159$). Lytis ir organizacijos dydis turi silpną neigiamą ryšį su šiuo veiksniu (atitinkamai $r = -0,098$ ir $r = -0,159$). Darbo pobūdis turi silpną neigiamą ryšį su tobulėjimo palaikymu ($r = -0,112$) ir įsitraukimu kaip organizacinės kultūros bruožu ($r = -0,150$). Organizacijos dydis turi silpną neigiamą ryšį su įsitraukimu kaip organizacinės kultūros bruožu ($r = -0,121$).

Socio-demografinių veiksnių įtaka taip pat tikrinama t-test ir ANOVA analizėmis, kad būtų nustatyta kaip skirtingos grupės vertina tyrimo dimensijas. Skirtumams atsirandantiems dėl respondentų lyčių nustatyti naudojama t-test analizė. Rezultatai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė.

t-test analizė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų atsakymų nustatymui

Konstruktas		Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Įgalinanti lyderystė	Tobulėjimo palaikymas	0,143	-0,262	0,793
	Autonomijos palaikymas	0,275	-1,775	0,077
Pasitenkinimas darbu		0,968	0,352	0,725
Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas		0,108	1,650	0,100
Emocinis įsipareigojimas organizacijai		0,828	1,995	0,047

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta daugumoje nagrinėjamų veiksnių, tačiau pažymima, kad yra skirtumas kaip vyrai ir moterys vertina emocinį įsipareigojimą organizacijai (Sig. = 0,047). Pagal atliktą tyrimą vyrai jaučiasi labiau emociškai įsipareigoję organizacijai negu moterys, atitinkamai vidurkiai 3,46 ir 3,32. Kitų respondentų charakteristikų įtakai veiksniams nagrinėti naudota ANOVA analizė, rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė.

Tyrimo kintamųjų vidurkių skirtumas pagal socio-demografinius duomenis, ANOVA analizė

Dimensija / Veiksny	Įgalinanti lyderystė	Autonomijos palaikymas	Tobulėjimo palaikymas	Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas	Pasitenkinimas darbu	Emocinis įsipareigojimas organizacijai
Amžius	1,785	1,557	1,613	4,892**	2,189	1,876
Išsilavinimas	6,104**	8,402**	5,282**	1,578	4,143**	3,266*
Laikas organizacijoje	2,098	2,595*	2,114	4,492**	1,694	5,263**
Darbo pobūdis	4,568**	4,341**	4,349**	12,922**	5,256**	2,802*
Organizacijos dydis	13,822**	14,853**	9,231**	4,465**	5,944**	3,811*
Organizacijos būstinės geografinė lokacija	1,752	4,417**	1,587	5,561**	8,368**	3,479**

* Sig. < 0,5; ** Sig. < 0,01

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti su visomis socio-demografinėmis charakteristikomis, tačiau detaliau nagrinėjamos tik tos, kurios parodė ir koreliaciją kartu su tyrimo nagrinėjamomis dimensijomis.

Išsilavinimas. Atlikus papildomą Bonferroni testą nustatyta, kad egzistuoja skirtumas tarp pagrindinį išsilavinimą ir magistro laipsnį turinčių respondentų (Sig. = 0,047), vertinusių emocinį įsipareigojimą organizacijai. Magistro laipsnį turintys respondentai įvertino emocinį įsipareigojimą organizacijai aukštesniu vidurkiu (3,5195, N = 160) nei pagrindinį išsilavinimą turintys (3,1333, N = 30). Gauti rezultatai prieštarauja anksčiau atliktam Joiner ir Bakalis (2006) tyrimui, kuris nustatė, kad turintieji aukštesnį išsilavinimo lygį yra linkę būti mažiau įsipareigoję, tačiau rezultatai labai panašūs į Bakotić (2021) atliktą tyrimą, kuris nustatė, kad žemiausias įsipareigojimas buvo tarp aukštąjį išsilavinimą turinčiųjų ir aukščiausias tarp aukštesniojo, magistro ar daktaro laipsnio turinčiųjų respondentų. Šiuo atveju nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp kitų išsilavinimo lygiu, todėl bendros tendencijos nustatyti negalima.

Darbo pobūdis. Nustatyti statistiškai reikšmingi (Sig. < 0,05) skirtumai tarp skirtingų darbo pobūdžių vertinant tobulėjimo palaikymą ir įsitraukimą kaip organizacinės kultūros bruožą. Bonferroni testas parodė, kad tobulėjimo palaikymą žemiausiai vertina pirmojo lygio vadovai (2,5333, N = 35), o aukščiausiai vidutinis ar patyręs specialistas (3,3311, N = 221), pradinio lygio darbuotojų vertinimas – 3,2330 (N = 93). Įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo vertime pastebimi statistiškai reikšmingi skirtumai (Sig. < 0,05) tarp visų darbo pobūdžių. Žemiausią vidurkį turi pirmojo lygio vadovas – 2,9390 (N = 35), o aukščiausią pradinio lygio darbuotojas – 4,0473 (N = 93). Galima pastebėti, kad pirmojo lygio vadovai tiek tobulėjimo palaikymą, tiek įsitraukimą kaip organizacinės kultūros bruožą įvertino žemiausiai, čia daroma prielaida, kad vidutiniais ar patyrusiais specialistais rūpinasi aukštesnioji grandis, o kai asmuo paskiriamas būti pirmojo lygio vadovu jis tampa pats atsakingu už savo komandos tobulėjimo palaikymą ir įsitraukimą kaip organizacinės kultūros bruožą. Šio virsmo metu gali būti sudėtinga susitvarkyti su užduotimi, jei nėra pakankamo palaikymo iš aukštesnių grandžių vadovų (de Jong, Leenders ir Thijssen, 1999).

Organizacijos dydis. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (Sig. < 0,05) skirtumai tarp įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai vertinimo pagal respondentų organizacijų dydį. Bonferroni testas parodė, kad vertinant įsitraukimą kaip organizacinės kultūros bruožą skirtumas pastebimas tik tarp mikro (<10 darbuotojų) ir vidutinės organizacijos (50-249 darbuotojų), čia mikro organizacijų atstovai įsitraukimo organizacinę kultūrą vertino aukštesniu įverčiu nei vidutinės organizacijos (atitinkamai 4,033, N = 46 ir 3,523, N = 166). O vertinant emocinį įsipareigojimą organizacijai skirtumai pastebimi tarp mikro organizacijų ir didelių (> 250 darbuotojų). Čia mikro organizacijos įvertinimas taip pat aukštesnis (3,6821, N = 46) negu kitos grupės respondentų, šiuo atveju didelių organizacijų (3,304, N = 149). Nors nėra daroma tvirta išvada dėl nepakankamų skirtumų tarp visų organizacijų dydžių, bet galima daryti prielaidą, kad mikro organizacijose įverčiai didesni dėl mažesnio darbuotojų

skaičiaus. Esant mažesniai darbuotojų skaičių lengviau išklausti kiekvieno iš jų poreikį ir sukurti individualias sąlygas kiekvienam, iš esmės kultūrą tiesiogiai ir veikia tas mažas ratas žmonių, ko pasekoje didėja ir įsipareigojimas organizacijoje.

Siekiant patikrinti pirmąją hipotezę (*H1 – Įgalinanti lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai*) atliekama regresinė analizė su trimis nepriklausomais kintamaisiais – įgalinanti lyderystė, pasitenkinimas darbu, įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir kaip šie kintamieji daro įtaką priklausomam kintamajam – emociniam įsipareigojimui organizacijai. Analizė parodė, kad įgalinanti lyderystė turi abejotina neigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai ($t=-2,293$, $Sig.=0,022$), taip pat buvo tikrinami savirankos pasikliautinumo intervalai: apatinis $-0,174$, viršutinis $-0,006$. Sigma tarp $0,001$ ir $0,05$, o viršutinis pasikliautinasis intervalas arti nulio reikšmės, šis ryšys arti statistiškai nereikšmingos įtakos ribos, dėl to tolimesniame regresijos analizės modelyje nėra įtraukiamas.

H1a ir *H1b* hipotezėms patikrinti atliekama antroji regresinė analizė su keturiais nepriklausomais kintamaisiais – autonomijos ir tobulėjimo palaikymas, pasitenkinimas darbu, įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas. Antroji regresija parodė, kad autonomija ir tobulėjimas neturi statistiškai reikšmingos įtakos emociniam įsipareigojimui organizacijai (atitinkamai $t=-0,913$, $Sig.=0,362$ ir $t=-1,532$, $Sig.=0,126$), šie rezultatai leidžia atmesti *H1a* ir *H1b* hipotezes.

Analizė atliekama dar kartą pašalinus šiuos kintamuosius. Į regresiją įtraukti kintamieji – įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu paaiškina 42,4 proc. priklausomojo kintamojo sklaidos apie vidurkį (koreguotas determinacijos koeficientas $R^2=0,424$) ir yra statistiškai reikšmingi ($F=153,225$, $Sig.<0,01$). Detalūs duomenys pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė.

Emocinio įsipareigojimo organizacijai ir nepriklausomų kintamųjų regresijos analizės rezultatai

Konstruktas	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	VIF	Saviranka 95% pasitikėjimo intervalas	
	B	Standartinė paklaida	B				Apatinis	Viršutinis
Konstanta	0,884	0,149	-	5,940	<0,001	-	0,568	1,216
Pasitenkinimas darbu	0,462	0,052	0,461	8,807	<0,001	1,961	0,355	0,564
Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas	0,196	0,042	0,242	4,636	<0,001	1,961	0,113	0,282

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Koreliacinė analizė parodė, kad tyrimo modelio nepriklausomas kintamasis ir abu mediatoriai tarpusavyje stipriai koreliuoja. Ši koreliacija tarp tyrimo dimensijų yra būdinga ir

tikėtina, kadangi tiriama kaip veiksnių derinys daro įtaką priklausomam kintamajam, tačiau regresinės analizės metu reikia tikrinti ar nepriklausomas kintamasis ir mediatoriai nėra tapatūs, t.y. ar neegzistuoja multikolinearumo problema (Senaviratna ir Cooray, 2019). Vieni autoriai nurodo, kad tarp nagrinėjamų kintamųjų multikolinearumo problemos nėra kai VIF (dispersijos mažėjimo daugiklis) yra intervale nuo 1 iki 5 (Daoud, 2017), kiti nurodo griežtesnį lygį – iki 2,5 (Senaviratna ir Cooray, 2019). Tyrime nustatyta VIF reikšmė ($VIF = 1,961$) patenka į abu nurodytus intervalus, todėl daroma išvada, kad multikolinearumo problema nėra nustatyta, tyrime nagrinėjamos dimensijos nėra tapačios.

Kadangi duomenys nėra idealiai normalieji, o artimi normaliai pasiskirsčiusiems taip pat tikrinama savirankos metodu. Apatiniai ir viršutiniai intervalai yra to paties ženklo, todėl galime tvirtinti, kad abu kintamieji statistiškai reikšmingai daro įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai. Šiuo atveju pasitenkinimas darbu turi didesnę įtaką kadangi standartizuotas koeficientas didesnis ($B=0,461$).

3.2.3 Mediacinė analizė

Mediacinė analizė siekiama patikrinti hipotezes *H2 (Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai)*, *H3 (Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai)* ir *H4 (Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai)*. Įgalinančios lyderystės konstruktas turi du latentinius veiksnius – autonomijos ir tobulėjimo palaikymas, todėl mediacijos analizė atlikta tris kartus, kartu tikrinama ir *H2*, *H3* ir *H4* hipotezių dalys *a* ir *b*.

Mediacijos analizė vykdoma keturiais žingsniais:

1. Regresijos analizė – Nepriklausomas kintamasis veikia pirmąjį mediatorių
2. Regresijos analizė – Nepriklausomas kintamasis ir pirmasis mediatorius veikia antrąjį mediatorių
3. Regresijos analizė – Nepriklausomas kintamasis, pirmasis mediatorius ir antrasis mediatorius veikia priklausomąjį kintamąjį.
4. Nustatomi tiesioginiai, netiesioginiai ir suminiai mediacijos ryšių efektai.

Mediacijos analizei atlikti naudojamas SPSS programinis paketas su įskiepiu PROCESS macro v4.2. Skaičiavimams atlikti naudotas 6 modelis su dviem iš eilės veikiančiais mediatoriais. Kadangi tyrimo duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui naudotas savirankos metodas su 5000 replikacijų (Hayes, 2022).

Pirmojo regresijos modelio duomenys pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė.

Regresijos modelių, tiriant ryšį tarp įgalinančios lyderystės, įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo, pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, rezultatai

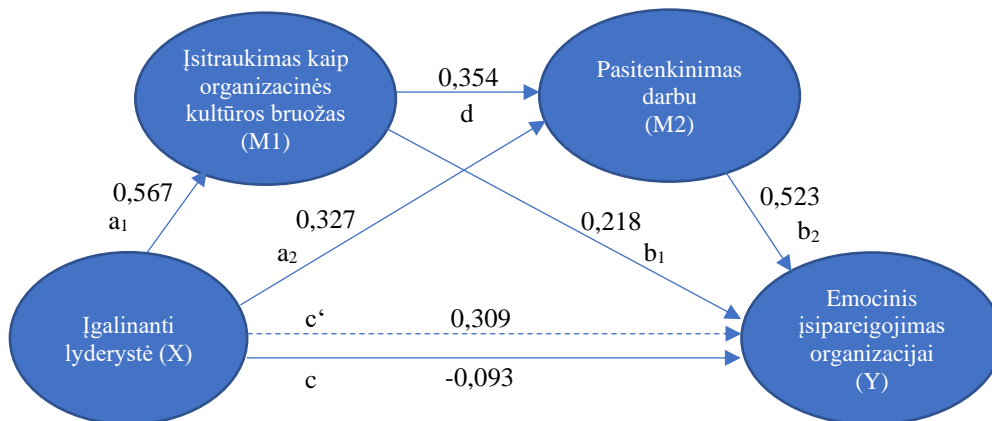
Regresorius	Modelis			Priklausomas kintamasis		
	R ²	F	Sig.	Koeficientas	T	Sig.
X: Įgalinanti lyderystė (IL)	0,363	234,782	<0,001	M1: įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (IOK)		
				X: 0,567 K: 1,632	15,323 12,070	<0,001 <0,001
X: Įgalinanti lyderystė (IL) M1: įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (IOK)	0,609	320,055	<0,001	M2: Pasitenkinimas darbu (PD)		
				X: 0,327 M1: 0,354 K: 1,458	11,175 11,384 14,683	<0,001 <0,001 <0,001
X: Įgalinanti lyderystė (IL) M1: įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (IOK) M2: Pasitenkinimas darbu (PD)	0,434	104,960	<0,001	Y: emocinis įsipareigojimas organizacijai (EIO)		
				X: -0,093 M1: 0,218 M2: 0,523 K: 0,873	-2,293 5,055 8,860 5,898	0,022 <0,001 <0,001 <0,001
X: Įgalinanti lyderystė (IL) Suminio efekto modelis	0,166	82,021	<0,001	Y: emocinis įsipareigojimas organizacijai (EIO)		
				X: 0,309 K: 2,303	9,057 18,446	<0,001 <0,001

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad modelis yra tinkamas, todėl, kad visos Sig. reikšmės mažesnės už 0,05. Vertinant pilną modelį su dviem mediatoriais matoma, kad nepriklausomojo kintamojo koeficientas ir t reikšmės neigiamos (atitinkamai -0,093 ir t = -2,293, kai Sig. = 0,022), t.y. įgalinanti lyderystė daro neigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai, tačiau suminiame modelyje ši įtaka teigiama (0,309, t = 9,057, Sig. < 0,001). Koeficientų reikšmės pateikiamos grafiniu būdu 8 paveiksle.

8 paveikslas.

Įgalinančios lyderystės įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai medijuojant įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui ir pasitenkinimui darbu



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis

17 lentelėje pateikiama tiesioginė, netiesioginė ir suminė įgalinančios lyderystės, įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ir pasitenkinimo darbu įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai.

17 lentelė.

Tiesioginė, netiesioginė ir suminė įgalinančios lyderystės įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai

Kelias	Efektas	95% pasikliautinis intervalas savirankos metodu	
		Žemutinė pasiklivimo intervalo reikšmė (LLCI)	Aukšutinė pasiklivimo intervalo reikšmė (ULCI)
TIESIOGINIS efektas			
IL → EJO	-0,093	-0,172	-0,013
NETIESIOGINIS efektas			
IL → IOKS → EJO	0,123	0,078	0,175
IL → PD → EJO	0,173	0,115	0,235
IL → IOKS → PD → EJO	0,106	0,072	0,145
SUMINIS efektas			
IL → EJO (visų efektų)	0,309	0,242	0,377

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Pastebimas silpnas neigiamas tiesioginis efektas ($EF = -0,093$), taip pat teigiami netiesioginiai efektai per kiekvieną iš mediatorių atskirai ($EF_{IOKS} = 0,123$, $EF_{PD} = 0,173$) ir kartu per dviejų mediatorių modelį ($EF = 0,106$). Stipresnis efektas pastebimas medijuojant pasitenkinimui darbu, tačiau rezultatai yra artimi, todėl šiame modelyje abu mediatoriai yra gana lygiaverčiai. Suminis netiesioginio ir tiesioginio efekto rezultatas teigiamas ($EF = 0,309$). Tarp visų savirankos metodu nustatytų pasikliautinųjų intervalų žemutinių ir aukštutinių reikšmių nėra nulio, todėl šie efektai statistiškai reikšmingi.

Nustatyti rezultatai leidžia patvirtinti hipotezes $H2$, $H3$ ir $H4$ – Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas, pasitenkinimas darbu tiek kartu, tiek atskirai teigiamai medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai. Nustatyta mediacija yra dalinė, kadangi įgalinančios lyderystės tiesioginis ryšys su darbuotojo emociniu įsipareigojimu egzistuoja ir yra statistiškai reikšmingas.

Antrajame mediacinės analizės modelyje tiriama įgalinančios lyderystės latentinio veiksnio autonomijos palaikymo įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai, kai veikia du mediatoriai – įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu. 18 lentelėje pateikiami modelio regresinės analizės rezultatai.

18 lentelė.

Regresijos modelių, tiriant ryšį tarp autonomijos palaikymo, įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo, pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, rezultatai

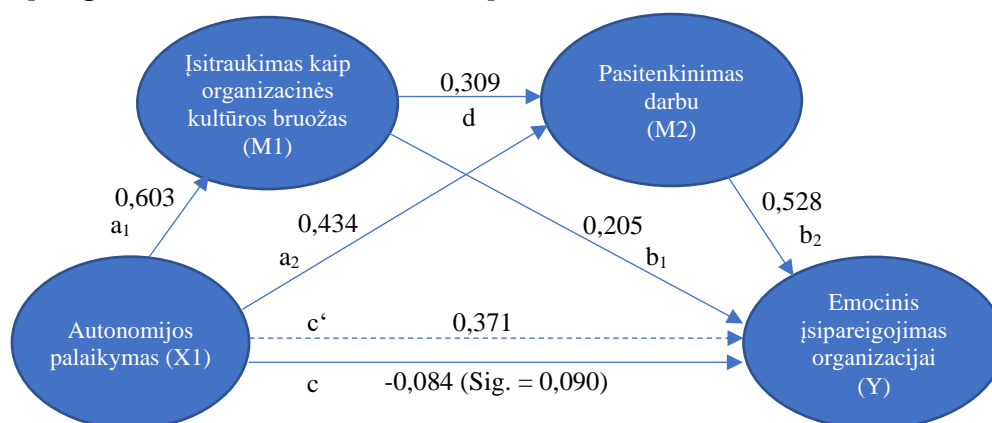
Regresorius	Modelis			Priklausomas kintamasis		
	R ²	F	Sig.	Koeficientas	T	Sig.
X1: Autonomijos palaikymas (AP)	0,354	225,577	<0,001	M1: įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (IOK)		
				X1: 0,603 K: 1,230	15,019 8,062	<0,001 <0,001
X1: Autonomijos palaikymas (AP) M1: įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (IOK)	0,673	422,933	<0,001	M2: Pasitenkinimas darbu (PD)		
				X1: 0,434 M1: 0,309 K: 1,010	15,159 10,936 11,046	<0,001 <0,001 <0,001
				Y: emocinis įsipareigojimas organizacijai (EIO)		
X1: Autonomijos palaikymas (AP) M1: įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (IOK) M2: Pasitenkinimas darbu (PD)	0,431	103,581	<0,001	X1: -0,084	-1,699	0,090
				M1: 0,205	4,833	<0,001
				M2: 0,528	8,087	<0,001
				K: 0,902	6,061	<0,001
X1: Autonomijos palaikymas (AP) Suminio efekto modelis	0,206	106,672	<0,001	Y: emocinis įsipareigojimas organizacijai (EIO)		
				X1: 0,371 K: 1,953	10,328 13,642	<0,001 <0,001

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Iš lentelės duomenų matoma, kad visi analizės metu nustatyti koeficientai teigiami ir statistiškai reikšmingi (Sig. <0,001), išskyrus autonomijos palaikymas modelyje su dviem mediatoriais, čia nustatytas neigiamas koeficientas (-0,804, t = -1,699), tačiau rezultatas nėra statistiškai reikšmingas, kadangi Sig. vertė viršija 0,05 ribą (Sig. = 0,09). Suminis modelis turi teigiamą įtaką (0,371, t = 10,328, Sig. < 0,001). Koeficientų reikšmės grafiniu būdu pateikiamos 9 paveiksle.

9 paveikslas.

Autonomijos palaikymo įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai medijuojant įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui ir pasitenkinimui darbu



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis

19 lentelėje pateikiama tiesioginė, netiesioginė ir suminė autonomijos palaikymo, įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ir pasitenkinimo darbu įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai.

19 lentelė.

Tiesioginė, netiesioginė ir suminė autonomijos palaikymo įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai

Kelias	Efektas	95% pasikliautinis intervalas savirankos metodu	
		Žemutinė pasiklivimo intervalo reikšmė (LLCI)	Aukšutinė pasiklivimo intervalo reikšmė (ULCI)
TIESIOGINIS efektas			
AP → EĮO	-0,084	-0,174	0,013
NETIESIOGINIS efektas			
AP → ĮOKS → EĮO	0,124	0,072	0,186
AP → PD → EĮO	0,229	0,153	0,315
AP → ĮOKS → PD → EĮO	0,098	0,065	0,1138
SUMINIS efektas			
AP → EĮO (visų efektų)	0,371	0,300	0,442

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Regresinėje modelio analizėje nustatyta Sig. reikšmė leidžia teigti, kad autonomijos palaikymo tiesioginis efektas statistiškai nereiškingas, ta pati išvada patvirtinama savirankos metodu nustatytais žemutine ir aukštutine pasikliautinio intervalo reikšmėmis, kadangi tarp jų egzistuoja nulys. Pasitenkinimas darbu (EF = 0,229) šioje mediacijoje, kaip ir įgalinančios lyderystės atveju, turi didesnę reikšmę negu įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (EF = 0,124), tačiau abiejų mediatorių veikimas atskirai yra statistiškai reiškingas (pasikliautinio intervalo reikšmės to paties ženklo) kaip ir veikimas kartu (EF = 0,098). Suminis netiesioginio ir tiesioginio veikimo efektas lygus 0,371.

Nustatyti rezultatai leidžia patvirtinti hipotezes *H2a*, *H3a* ir *H4a* – Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas, pasitenkinimas darbu tiek kartu, tiek atskirai teigiamai medijuoja ryšį tarp autonomijos palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai. Šiuo atveju pastebima tobula mediacija, kadangi autonomijos palaikymas neturi statistiškai reiškingo tiesioginio ryšio, o veikiant mediatoriams, įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu, jis egzistuoja.

Trečiajame mediacinės analizės modelyje tiriama įgalinančios lyderystės latentinio veiksnio tobulėjimo palaikymo įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai, kai veikia du mediatoriai – įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu. 20 lentelėje pateikiami modelio regresinės analizės rezultatai.

20 lentelė.

Regresijos modelių, tiriant ryšį tarp tobulėjimo palaikymo, įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo, pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, rezultatai

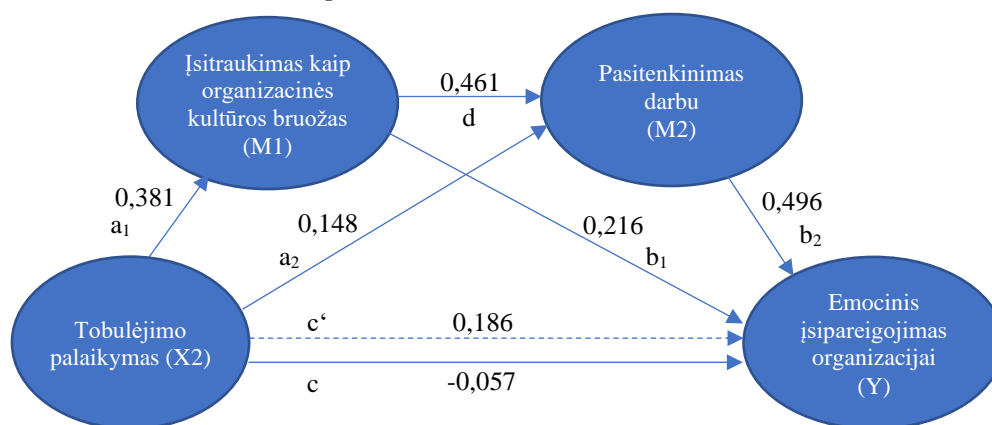
Regresorius	Modelis			Priklausomas kintamasis		
	R ²	F	Sig.	Koeficientas	t	Sig.
X2: Tobulėjimo palaikymas (TP)	0,264	148,076	<0,001	M1: įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (IOK)		
				X2: 0,381 K: 2,425	12,169 22,866	<0,001 <0,001
X2: Tobulėjimo palaikymas (TP) M1: įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (IOK)	0,535	236,683	<0,001	M2: Pasitenkinimas darbu (PD)		
				X2: 0,148 M1: 0,461 K: 1,756	6,314 14,611 17,165	<0,001 <0,001 <0,001
				Y: emocinis įsipareigojimas organizacijai (EIO)		
X2: Tobulėjimo palaikymas (TP) M1: įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (IOK) M2: Pasitenkinimas darbu (PD)	0,433	104,470	<0,001	X2: -0,057	-2,101	0,036
				M1: 0,216	5,008	<0,001
				M2: 0,496	9,069	<0,001
				K: 0,858	5,771	<0,001
X2: Tobulėjimo palaikymas (TP) Suminio efekto modelis	0,096	43,905	<0,001	Y: emocinis įsipareigojimas organizacijai (EIO)		
				X2: 0,186 K: 2,808	6,626 29,590	<0,001 <0,001

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Iš lentelės duomenų matoma, kad visi nustatyti koeficientai yra statistiškai reikšmingi, kadangi Sig. < 0,05. Vertinant modelį su dviem mediatoriais, tobulėjimo palaikymas turi silpną neigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui (-0,057, t = -2,101, Sig. = 0,036). Suminė įtaka yra teigiama (0,186, t = 6,626, Sig. < 0,001), tačiau pastebima, kad modelio determinacijos koeficientas yra žemas (R² = 0,096), esant dideliai sklaidai duomenys turi būti interpretuojami su atsarga. Nustatyti koeficientai pateikiami grafiniu būdu 10 paveiksle.

10 paveikslas.

Tobulėjimo palaikymo įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai medijuojant įsitraukimu kaip organizacinės kultūros bruožui ir pasitenkinimui darbu



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis

21 lentelėje pateikiama tiesioginė, netiesioginė ir suminė autonomijos palaikymo, įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ir pasitenkinimo darbu įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai.

21 lentelė.

Tiesioginė, netiesioginė ir suminė tobulėjimo palaikymo įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai

Kelias	Efektas	95% pasikliautinis intervalas savirankos metodu	
		Žemutinė pasiklivimo intervalo reikšmė (LLCI)	Aukšutinė pasiklivimo intervalo reikšmė (ULCI)
TIESIOGINIS efektas			
TP → EJO	-0,057	-0,110	-0,004
NETIESIOGINIS efektas			
TP → ĮOKS → EJO	0,082	0,051	0,117
TP → PD → EJO	0,073	0,045	0,106
TP → ĮOKS → PD → EJO	0,087	0,061	0,118
SUMINIS efektas			
TP → EJO (visų efektų)	0,186	0,061	0,118

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Regresinės analizės metu nustatyta, kad tobulėjimo palaikymo efektas yra neigiamas ($EF = -0,057$) ir statistiškai reikšmingas ($Sig. = 0,036$), taip pat patvirtinta ir savirankos metodu nustatytos žemutinė ir aukšutinė pasikliautinio intervalo reikšmės, tačiau aukšutinė intervalo reikšmė yra arti nulio ($ULCI = -0,004$), todėl reikšmingumas yra abejotinas. Įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ir pasitenkinimo darbu efektai artimi ($EF_{ĮOKS} = 0,082$, $EF_{PD} = 0,073$) ir šiame modelyje netiesioginis efektas stipriausias tuomet kai veikia abu mediatoriai ($EF = 0,087$). Suminis netiesioginio ir tiesioginio veikimo efektas lygus 0,186.

Nustatyti rezultatai leidžia patvirtinti hipotezes *H2b*, *H3b* ir *H4b* – Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas, pasitenkinimas darbu tiek kartu, tiek atskirai teigiamai medijuoja ryšį tarp tobulėjimo palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai. Šiuo atveju pastebima mediacija yra artima tobulos, kadangi tobulėjimo palaikymas turi abejotiną tiesioginį ryšį darbuotojo emociniam įsipareigojimui, o veikiant mediatoriams – įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu, atsiranda teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys.

3.2.4 Rezultatų aptarimas ir diskusija

Darbuotojai yra organizacijos pagrindinis išteklius, vienas organizacijų tikslų yra panaudoti darbuotojų gebėjimus efektyviausiu būdu. Įsipareigojimo organizacijai konstruktas neatsitiktinai nagrinėjamas daugiau nei pusę amžiaus (Singh ir Gupta, 2015). Atsidavę darbuotojai atkakliai vykdo užduotis, siekia tikslų (Kaplan M. ir Kaplan A., 2018) bei linkę labiau prisidėti prie organizacijos gerovės (Arieli ir kt., 2020). Nagrinėjant įsipareigojimo organizacijai

konstrukta remiamasi Meyer ir Allen (1991) trikomponenčiu modeliu, tačiau jis susiaurinamas iki emocinio (angl. – affective commitment) įsipareigojimo organizacijai. Darbuotojo emocinis įsipareigojimas organizacijai siejasi su savanorišku įsipareigojimu ir pozityvumu (Singh ir Gupta, 2015). Emociškai įsipareigoję darbuotojai nori remti organizaciją, stengtis dėl jos rezultatų (Afshari ir Gibson, 2015). Atlikus literatūros analizę išrinkti trys veiksniai, kurie daro įtaką emociniam įsipareigojimui – įgalinanti lyderystė, pasitenkinimas darbu ir organizacinė kultūra, pastaroji taip pat buvo susiaurinta. Pasirinktas vienas iš keturių organizacinės kultūros bruožų – įsitraukimas, kadangi šis bruožas yra artimiausias kitoms nagrinėjamosioms dimensijoms

Atliekant empirinį tyrimą buvo siekiama nustatyti įgalinančios lyderystės, konstrukto latentinių veiksnių - autonomijos ir tobulėjimo palaikymo įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai, medijuojant įsitraukimui kaip organizacinės kultūros bruožui ir pasitenkinimui darbu. Darbe iškeltų hipotezių tikrinimo rezultatų suvestinė pateikta 22 lentelėje.

22 lentelė.

Tyrimo nagrinėtų hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Rezultatas
<i>H1 - Įgalinanti lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai</i>	Atmesta
<i>H1a - Autonomijos palaikymas, daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai</i>	Atmesta
<i>H1b - Tobulėjimo palaikymas, daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai</i>	Atmesta
<i>H2 – Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai</i>	Patvirtinta
<i>H2a - Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas medijuoja ryšį tarp autonomijos palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai</i>	Patvirtinta
<i>H2b - Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas medijuoja ryšį tarp tobulėjimo palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai</i>	Patvirtinta
<i>H3 - Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai</i>	Patvirtinta
<i>H3a - Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp autonomijos palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai</i>	Patvirtinta
<i>H3b - Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp tobulėjimo palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai</i>	Patvirtinta
<i>H4 - Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai</i>	Patvirtinta
<i>H4a - Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp autonomijos palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai</i>	Patvirtinta
<i>H4b - Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp tobulėjimo palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai</i>	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Regresinės analizės metu nustatyta, kad įgalinanti lyderystė ir konstrukto latentiniai veiksniai – autonomijos ir tobulėjimo palaikymas nedaro statistiškai reikšmingos tiesioginės įtakos darbuotojo emociniam įsipareigojimui. Mediacinės analizės metu nustatyta, kad įgalinanti lyderystė ir tobulėjimo palaikymas turi abejotiną reikšmingumą, o autonomijos palaikymas nedaro statistiškai reikšmingos įtakos. Nepaisant to, kad Chen ir kt. (2011) bei Kim ir Beehr (2020) nustatė teigiamą tiesioginį ryšį, tyrimo rezultatas buvo tikėtinas, nes patys konstrukto autoriai Amundsen ir Martinsen (2014) yra nurodę, kad pozityvios pasėkmės galimos per kitus mediatorius, pavyzdžiui psichologinį įgalinimą. Albrecht ir Andreetta (2011) nustatė teigiamą netiesioginį ryšį per darbuotojų įgalinimą ir juntamą išitraukimą. Pirmos hipotezės ir jos dalių atmetimas bei mokslinės literatūros analizė suteikia pagrindą tikėtina mediacijai.

Organizacinės kultūros ir darbuotojo emocinio įsipareigojimo ryšys nagrinėtas daugybės mokslininkų, pagal Al-Shurafat ir Halim (2018) atliktą meta analizę pastebėta, kad daugumoje tyrimų nustatytas reikšmingas teigiamas ryšys tarp šių dimensijų. Regresinė analizė patvirtino anksčiau atliktus tyrimus, šiuo atveju tiriamas išitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas turi teigiamą ryšį su darbuotojo emociniu įsipareigojimu organizacijai ($B = 0,242$, $t = 4,646$, $\text{Sig.} < 0,001$). Warrick (2017) nurodo, kad formuoti organizacinę kultūrą yra viena lyderių atsakomybių. Nuspręsta išitraukimą kaip organizacinės kultūros bruožą tyrime nagrinėti kaip pirmąjį mediatorių dėl jungčių su įgalinančia lyderyste ir darbuotojo emociniu įsipareigojimu organizacijai. Atlikus mediacinę analizę pagal Hayes šeštąjį modelį (2022) mediacijos prielaida patvirtino - nustatyta, kad išitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas statistiškai reikšmingai teigiamai medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ($EF_{\text{IOK}} = 0,123$), autonomijos palaikymo ($EF_{\text{IOK}} = 0,124$), tobulėjimo palaikymo ($EF_{\text{IOK}} = 0,082$) ir darbuotojo emocinio įsipareigojimo organizacijai.

Dar viena moksliniuose darbuose dažnai pastebima dimensija – pasitenkinimas darbu. Praėjusį šimtmetį Mowday ir kt. (1979) rekomenduoja, kad reikia tirti šios dimensijos ryšį su įsipareigojimu organizacijai, Meyer ir Allen (1991), kurių trikomponenčiu modeliu paremtas įsipareigojimo konstruktas, nurodo į teigiamą ryšio egzistavimą, jiems antrina ir kiti mokslinės literatūros autoriai kaip Katsikea ir kt. (2011), Sheikh (2017). Tyrimo metu atlikta regresinė analizė patvirtinta ir papildoma anksčiau atliktus tiriamuosius darbus, nustatyta, kad pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbuotojo emociniam įsipareigojimui organizacijai ($B = 0,461$, $t = 8,807$, $\text{Sig.} < 0,001$). Įgalinančios lyderystės ryšį su pasitenkinimu darbu bei įsipareigojimu organizacijai nurodo Konczak, Stelly ir Trusty (2000), Tekleab ir kt. (2008), Amundsen ir Martinsen (2014) bei Atik ir Celic (2020). Analizuojant mokslinę literatūrą nekyla abejonių dėl šių trijų dimensijų ryšio, bet ir pasitenkinimo darbu kaip mediatoriaus rolės (Rad ir Yarmohammadian, 2006; Sypniewska, 2014; Mathieu ir kt., 2016; Malik, Javed ir Hassan, 2017;

Leszcynska, 2018). Atliktas tyrimas patvirtina anksčiau aprašytus tiriamuosius darbus - mediacinės analizės rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai teigiamai medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ($EF_{PD} = 0,124$), autonomijos palaikymo ($EF_{PD} = 0,229$), tobulėjimo palaikymo ($EF_{PD} = 0,073$) ir darbuotojo emocinio įsipareigojimo organizacijai.

Analizuojant mokslinę literatūrą išryškėjo galima keturių dimensijų grandinė – lyderystė, organizacinė kultūra, pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai, kadangi mediatorių tarpusavio sąveika taip pat aptinkama kituose tyrimuose. Jung ir Suh (2019) nurodo, kad organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių faktorių, darančių įtaką pasitenkinimui darbu. Jiems pritaria Kassem ir kt. (2019) bei Tan (2019). Organizacinės kultūros, pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai teigiamą ryšį nurodo Thokozani ir Maseko (2017). Yra darbų, kurie nurodo visas keturias dimensijas ir jų tarpusavio sąveiką, tokių kaip Kane-Urrabazo (2006), Lee, J. ir kt. (2016). Nors Al-Jabari ir Ghazzawi (2019) teigia, kad pasitenkinimas yra įsipareigojimo organizacijai išeiga, dauguma autorių nurodo atvirkščiai, kad pasitenkinimas yra priežastis. Organizacinės kultūros modelio autoriai Denison ir kt. (2006) nurodo, kad įsitraukimas daro didžiausią įtaką pasitenkinimui iš visų organizacinės kultūros bruožų, todėl susiaurinimas iki vieno bruožo šioje dimensijoje taip pat logiškas. Atlikus literatūros analizę sudėliotas galutinis dviejų mediatorių modelis – nepriklausomas kintamasis įgalinanti lyderystė (X), mediatoriai įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (M1), pasitenkinimas darbu (M2) ir priklausomas kintamasis emocinis įsipareigojimas organizacijai (Y). Mediacinė analizė pagal Hayes šeštąjį modelį (2022) patvirtino, kad modelis yra tinkamas. Regresinės analizės metu tiesioginis įgalinančios lyderystės ir jos latentinių veiksnių ryšys su emociniu įsipareigojimu organizacijai atmetas, nes yra statistiškai nereikšmingas, mediacijos metu šis ryšys nustatytas, bet abejotino reikšmingumo. Visi nustatyti tiesioginiai ryšiai tarp nepriklausomo ir priklausomo kintamųjų yra neigiami – įgalinančios lyderystės $EF_{IL} = -0,093$ (LLCI = -0,172, ULCI = -0,013), autonomijos palaikymo $EF_{AP} = -0,084$ (LLCI = -0,174, ULCI = 0,013), tobulėjimo palaikymo $EF_{TP} = -0,057$ (LLCI = -0,110, ULCI = -0,004). Tuo tarpu veikiant abiems mediatoriams kartu (Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu) šis ryšys tampa teigiamas ir statistiškai reikšmingas. Nesvarbu ar tiesioginiai ryšiai interpretuojami kaip statistiškai reikšmingi ar ne - jų įtaka yra nedidelė, lyginant su mediatorių daroma įtaka. Visais atvejais galima daryti išvadą, kad tyrime nustatytos ir nagrinėtos dimensijos šioje imtyje medijuoja ryšį tarp nepriklausomųjų kintamųjų – įgalinančios lyderystės, autonomijos palaikymo, tobulėjimo palaikymo ir priklausomo kintamojo emocinio įsipareigojimo organizacijai. Visų nustatytų netiesioginių ir suminių efektų vertės pateiktos 11 paveiksle.

11 paveikslas.

Tyrimo metu nustatytų mediacinių netiesioginių ir suminių ryšių suvestinė

(X) Įgalinanti lyderystė	IOK	EF = 0,123	(Y) Emocinis įsipareigojimas organizacijai
	PD	EF = 0,124	
	IOK + PD	EF = 0,106	
	Suminis (su tiesioginiu)	EF = 0,309	
(X1) Autonomijos palaikymas	IOK	EF = 0,124	
	PD	EF = 0,229	
	IOK + PD	EF = 0,098	
	Suminis (su tiesioginiu)	EF = 0,371	
(X2) Tobulėjimo palaikymas	IOK	EF = 0,082	
	PD	EF = 0,073	
	IOK + PD	EF = 0,087	
	Suminis (su tiesioginiu)	EF = 0,186	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Iš pateiktos suvestinės matoma, kad didžiausios efektų vertės pastebimos veikiant autonomijos palaikymui ($EF_{APsum} = 0,371$), o mažiausios tobulėjimo palaikymui ($EF_{TPsum} = 0,186$).

Apibendrinus galime teigti, kad mokslinės literatūros analizės būdu nustatytas tyrimo modelis pasitvirtino – *įgalinanti lyderystė ir jos latentiniai veiksniai – autonomijos palaikymas bei tobulėjimo palaikymas turi silpną arba abejotino reikšmingumo tiesioginį ryšį su darbuotojų emociniu įsipareigojimu organizacijai, o įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu pilnai arba dalinai medijuoja ryšį tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamojo.*

Atliktas tyrimas pagrindžia, kad *darbuotojų emocinio įsipareigojimo dimensijos priežastiniai ryšiai yra kompleksiniai, todėl organizacijos turėtų skirti aktyvias pastangas įvairiapusiškai atliepti darbuotojų poreikius. Tikėtina, kad organizacijos, turinčios ilgalaikę žmogiškųjų išteklių strategiją ir nuolat ją taikydamos, turės ir norimus veiklos rezultatus.* Puoselėjama įgalinanti lyderystė tarp visų grandžių vadovų reikš didėjančių darbuotojų autonomijos ir tobulėjimo palaikymą, vadinasi darbuotojai bus savarankiški ir gerins savo darbo efektyvumą. Lyderystė taip pat prisidės prie organizacinės kultūros puoselėjimo ir taip kartu sukurs tinkamas sąlygas aukštam darbuotojų pasitenkinimui. Skatinantis lyderis, palanki aplinka ir malonūs jausmai susiję su buvimu organizacijos dalimi, tikėtina, lems aukštą darbuotojo emocinį įsipareigojimą organizacijai, dėl ko bus pastebimi geresni rezultatai, iniciatyvumas, tapatinimasis su organizacija.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Nors įgalinimas yra vienas iš transformacinės lyderystės latentinių veiksnių, dažnai nagrinėjamas atskirai kaip savarankiška įgalinančios lyderystės dimensija. Atlikus mokslinės literatūros ir tyrimo duomenų analizę daroma išvada, kad įgalinanti lyderystė yra savarankiška dimensija, kuri susideda iš dviejų latentinių veiksnių – autonomijos palaikymo ir tobulėjimo palaikymo. Konstruktas ir jo latentiniai veiksniai daro teigiamą įtaką kitoms tyrime nagrinėjamos dimensijoms.
2. Pagal mokslinę literatūrą nustatyta, kad organizacinė kultūra yra svarbus veiksnys darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai, o įgalinanti lyderystė yra vienas iš organizacinės kultūros formavimo elementų. Organizacinė kultūros pobūdis susideda iš keturių bruožų, įsitraukimas buvo nagrinėtas šiame tyrime kaip savarankiška dimensija, kuri apima įgalinimą, orientaciją į komandą ir galimybių didinimą. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad įsitraukimas kaip organizacinės kultūros pobūdis statistiškai reikšmingai teigiamai medijuoja ryšį tarp įgalinančios lyderystės ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai.
3. Dažnai manoma, kad pasitenkinimas darbu daugiausia priklauso nuo finansinių faktorių, tačiau nagrinėta mokslinė literatūra ir atliktas tyrimas leidžia teigti, kad darbuotojų pasitenkinimą lemia įvairių poreikių grupių išpildymas. Toliau nuo bazinių žmogaus poreikių finansiniai resursai darosi mažiau svarbūs, o vieni iš svarbiausių veiksnių yra lyderystė ir organizacinė kultūra. Taip pat tyrimo metu patvirtinta, kad pasitenkinimas darbu yra statistiškai reikšmingas teigiamas mediatorius tarp įgalinančios lyderystės ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.
4. Atlikus mokslinę literatūros analizę galima teigti, kad emocinis įsipareigojimas organizacijai – viena iš Meyer ir Allen (1991) sukurtos įsipareigojimo organizacijai modelio komponentų – gali būti nagrinėjamas kaip savarankiška dimensija, nes tai yra pagrindinė iš trijų komponentų, lemiančių bendrą įsipareigojimą organizacijai, bei tai turėtų būti kiekvienos organizacijos siekiamybė turėti darbuotojus, kurie savanoriškai stengiasi dėl organizacijos gerovės, įsitraukia į veiklas, rodo iniciatyvą.
5. Mokslinės literatūros analizė leido suformuoti tyrimo modelį, kuriame įgalinanti lyderystė veikia darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai bei medijuoja įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu. Atliktas tyrimas patvirtino, kad abu mediatoriai tiek kartu, tiek atskirai statistiškai reikšmingai teigiamai medijuoja ryšį tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamojo. Tiesioginis ryšys tarp autonomijos palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai nenustatytas, o tarp įgalinančios

lyderystės bei tobulėjimo palaikymo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai yra neigiamas tiesioginis, bet abejotino statistinio reikšmingumo ryšys.

Pasiūlymai. Atsižvelgiant į mokslinės literatūros ir tyrimo duomenų analizę organizacijų akcininkams, vadovams ir kitiems suinteresuotiems asmenims, norintiems gerinti veiklos rezultatus, auginti organizacijas bei didinti konkurencinį pranašumą teikiami tokie pasiūlymai darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai didinti:

1. Organizacijų vadovai ir lyderystės apraiškos juose yra vienas pagrindinių veiksnių darančių įtaką organizacijos kultūrai, pasitenkinimui darbu ir darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai, todėl prioritetine tvarka rekomenduojama investuoti laiką ir kitus resursus į įgalinančios lyderystės ugdymą visų vadovų grandžių lygyje. Vadovai, kurie skatins darbuotojų autonomiją, leisdami jiems patiems rinktis priimtinus darbo metodus, būti atsakingais už rezultatus, bei tobulėjimą, teikdami grįžtamąjį ryšį, komunikuodami apie jau žinomas gerąsias praktikas, ženkliai prisidės prie bendros organizacijos gerovės.
2. Organizacinė kultūra formuojasi savaime, bet taip pat ir aktyviomis pastangomis iš visų organizacijos dalyvių, todėl viena iš vadovų pareigų – būti lyderiais kuriant ir tobulinant įsitraukimą kaip organizacinės kultūros bruožą. Rekomenduojama įgalinti darbuotojus veikti, skatinti komandiškumą bei suteikti reikiamas priemones ir galimybes ne tik tiesioginėms užduotims, bet ir iniciatyvoms, kurios gali tobulinti darbo metodus.
3. Pasitenkinimui darbu didinti naudoti kompleksiškus metodus, neapsiribojant finansinių atlygio sistemų kūrimu ir tobulinimu. Darbuotojų pasitenkinimas kyla iš skirtingų poreikių patenkinimų, be įgalinančios lyderystės ir įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo skatinimo, verta atsižvelgti į pačių darbuotojų keliamus kitus lūkesčius, galima svarstyti apie individualių poreikių patenkinimo sistemas aukščiausio lygio darbuotojams, siekiant aukščiausio darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai.

Tyrimo apribojimai. Atliktas tyrimas prisideda prie mokslinės literatūros plėtojimo įgalinančios lyderystės, organizacinės kultūros, pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai temomis. Gauti ir pristatyti rezultatai yra reprezentatyvūs bei tinkantys bendro pobūdžio pastebėjimams. Verta paminėti, kad rezultatai gali skirtis dėl šių faktorių:

Sociodemografinės respondentų charakteristikos. Tyrimo metu buvo siekiama apklausti dirbančiuosius asmenis Europos teritorijoje, siekiant tikslesnių atsakymų (neturinčių paklaidos dėl kultūrinių skirtumų) reikėtų siaurinti regioną iki europos dalies arba vienos šalies. Taip pat siekti

surinkti gerai pasiskirsčiusę imtį pagal kitus rodiklius kaip amžius, išsilavinimas, darbo pobūdis, organizacijos dydis. Lyties pasiskirstymas buvo beveik lygus.

Nebuvo interpretuojamas rezultatų skirtumas dėl sektoriaus. Tyrimo metu buvo apklausiami visi dirbantieji, neklausiant kokiam sektoriuje jie dirba. Nors gauti rezultatai gali būti taikomi bendrai, norint turėti tikslias išvadas reiktų tirti vieną ar kelis pasirinktus sektorius, kadangi galimi respondentų atsakymų skirtumai pavyzdžiui tarp dirbančių mediciniame, informacinių technologijų ar mechanikos inžinerijos sektoriuose.

Tolesnių tyrimų kryptys. Atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus pateikiamos tokios tolimesnių tyrimų rekomendacijos:

Pakartoti tyrimą su panašia imtimi pagal kultūrą ir sektorių. Tikslesni rezultatai konkretnės imties ribose pagal nacionalinę kultūrą ir įmonės veiklos sektorių leis efektyviai pritaikyti rekomendacijas pavyzdžiui vienos organizacijos mastu.

Tirti visų organizacijos kultūros bruožų sąveiką su kitomis dimensijomis. Šio tyrimo atveju buvo nagrinėjamas įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas, nors jis gali būti tiriamas kaip atskiras savarankiškas faktorius, tačiau įdomu būtų tirti kaip skirtingi organizacijos kultūros bruožai daro įtaką kitoms dimensijoms.

Tirti visų įsipareigojimų komponentių sąveiką su kitomis dimensijomis. Šio tyrimo atveju buvo nagrinėjamas darbuotojo emocinis įsipareigojimas organizacijai, nes jis artimiausias kitoms dimensijoms per pozityvumo ir savanoriškumo aspektą ir gali būti nagrinėjamas kaip savarankiškas faktorius, būtų įdomu tirti kaip veikiamos kitos organizacinio įsipareigojimo komponentės pagal šio tyrimo nagrinėtas dimensijas.

Tobulinti įgalinančios lyderystės matavimo skalę arba panaudoti kitą. Šio tyrimo metu naudota Amundsen ir Martinsen (2014) sukurta ir validuota matavimo skalė įgalinančiai lyderystei, tačiau vertinant latentinio veiksnio, tobulėjimo palaikymo, rezultatus matoma, kad vidurkis yra 3,187 (Standartinis nuokrypis = 1,156). Dauguma respondentų rinkosi variantą „Nei sutinku, nei nesutinku“, todėl sudėtinga interpretuoti rezultatus. Tokį rezultatą galėjo lemti teiginių panašumas vienas į kitą ir painumas. Rekomenduojama latentinį veiksnių tobulinti arba pasirinkti kitą matavimo skalę.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Afshari, L., & Gibson, P. (2015). Development of organizational commitment and value internalization. *World*, 6(2).

Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study on telecom sector. *Global journal of management and business research*.

Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish journal of emergency medicine*, 18(3), 91-93.

Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in health services*.

Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).

Al-Shurafat, M. S., & Halim, B. B. A. (2018). A Review of Organisational Culture and Organizational Commitment. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 21-26.

Amin, F. A. B. M. (2021). A Review Of The Job Satisfaction Theory For Special Education Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5224-5228.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.

Andriukaitiene, R., Cherep, A. V., Voronkova, V. H., Punchenko, O. P., & Kyvliuk, O. P. (2018). Managing organizational culture as a factor in organizational change. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (75), 169-179.

Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230-275.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.

ATIK, S., & CELIK, O. T. (2020). An Investigation of the Relationship between School Principals' Empowering Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction: The Role of Trust and Psychological Empowerment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3).

Bakotić, D. (2021). How do demographic characteristics relate to organizational commitment? Evidence from Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-20.

Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Thompson, C. A. (2018). Organizational culture in the context of national culture.

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 1-9.

Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing organizational adaptability for complex environment. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183-198.

Booth-Kewley, S., Dell'Acqua, R. G., & Thomsen, C. J. (2017). Factors affecting organizational commitment in Navy Corpsmen. *Military Medicine*, 182(7), e1794-e1800.

Bridgman, Todd, Stephen Cummings, and John Ballard. "Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education." *Academy of Management Learning & Education* 18.1 (2019): 81-98.

Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of applied psychology*, 96(3), 541.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.

Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2).

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.

Daan van Knippenberg & Sim B. Sitkin (2013) A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?, *The Academy of Management Annals*, 7:1, 1-60, DOI: 10.1080/19416520.2013.759433

Das, K. R., & Imon, A. H. M. R. (2016). A brief review of tests for normality. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 5-12.

Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Statistics without maths for psychology*. Pearson education.

Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 949, No. 1, p. 012009). IOP Publishing.

de Jong, J. A., Leenders, F. J., & Thijssen, J. G. (1999). HRD tasks of first-level managers. *Journal of Workplace Learning*.

Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo*. Denison Consulting Group, 1-39.

Eurostat. (2021). Job vacancy statistics by NACE Rev. 2 activity. Žiūrėta 2021-11-26. Prieiga internetu: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/JVS_Q_NACE2_custom_1680232/default/table?lang=en.

Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*.

Gerhart, B. (2009). How much does national culture constrain organizational culture?. *Management and Organization Review*, 5(2), 241-259.

Gracia, F. J., Tomas, I., Martinez-Corcoles, M., & Peiro, J. M. (2020). Empowering leadership, mindful organizing and safety performance in a nuclear power plant: A multilevel structural equation model. *Safety Science*, 123, 104542.

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

Hayes, A. F. (2022). The PROCESS macro for SPSS, SAS, and R. Žiūrėta 2022-11-08. Prieiga internetu: <http://processmacro.org/download.html>

Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of organizational behavior*, 35(5), 598-621.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.

Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, 35(1), 1-12.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.

Holland, S. J., Shore, D. B., & Cortina, J. M. (2017). Review and recommendations for integrating mediation and moderation. *Organizational Research Methods*, 20(4), 686-720.

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.

Yuan, C. K., & Lee, C. Y. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 123-136.

Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of managerial psychology*.

Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International journal of educational management*.

Jung, Y., & Suh, Y. (2019). Mining the voice of employees: A text mining approach to identifying and analyzing job satisfaction factors from online employee reviews. *Decision Support Systems*, 123, 113074.

KANE-URRABAZO, C. H. R. I. S. T. I. N. E. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of nursing management*, 14(3), 188-194.

Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A. M., Pihlajasaari, P., & Feldt, T. (2018). Why do managers leave their organization? Investigating the role of ethical organizational culture in managerial turnover. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 707-723.

Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprises.

Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*.

Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233.

Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044.

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of management review*, 37(1), 130-151.

Koncak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313.

Konya, V., Matic, D., & Pavlovic, J. (2016). The influence of demographics, job characteristics and characteristics of organizations on employee commitment. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 119-138.

Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98-107.

Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.

Lee, J., Chiang, F. F., Van Esch, E., & Cai, Z. (2016). Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: the mediating role of perceived psychological contract fulfilment and moderating role of organizational tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1178-1207.

Leszczynska, A. (2018). Work related values and organizational commitment relative to gender and age. In *CBU International Conference Proceedings...* (Vol. 6, p. 296). Central Bohemia University.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.

Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 147-166.

Martins, H., & Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire—Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal—Economics & Management: Working Paper*, 471(1), 1-23.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113-129.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.

Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54.

Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of cardiac anaesthesia*, 22(1), 67.

More, B., & Padmanabhan, H. K. (2017). A comparative study on employees job satisfaction level using Herzberg two factor and Maslow's need theory with reference to manufacturing industry. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 1(1), 33-38.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). Quality of work life and organizational performance: The mediating role of employee commitment. *Journal of health management*, 17(3), 263-273.

Odor, H. O. (2018). Organisational culture and dynamics. *Global Journal of Management and Business Research*.

Oleson, M. (2004). Exploring the relationship between money attitudes and Maslow's hierarchy of needs. *International journal of consumer studies*, 28(1), 83-92.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.

Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Metodinė priemonė*. Vilnius: VU leidykla, 36.

Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management development*.

Piligrimienė, Ž. (2016). Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas: Technologija*, 7-155.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in health services*.

Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Sabari R. Prasanna & Ira Haavisto (2018) Collaboration in humanitarian supply chains: an organisational culture framework, *International Journal of Production Research*, 56:17, 5611-5625, DOI: 10.1080/00207543.2018.1475762

Salminen, H., & Miettinen, M. (2019). The role of perceived development opportunities on affective organizational commitment of older and younger nurses. *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 63-78.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Senaviratna, N. A. M. R., & Cooray, T. M. J. A. (2019). Diagnosing multicollinearity of logistic regression model. *Asian Journal of Probability and Statistics*, 5(2), 1-9.

Sheikh, L. (2017). Antecedents and consequences of organizational commitment of teachers: case of University of the Punjab. *Pakistan Economic and Social Review*, 55(2), 363-386.

Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*.

Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary economics*, 8(1), 57-72.

Somers, M., Birnbaum, D., & Casal, J. (2019). An empirical test of conceptual arguments to retire the three-component model of work commitment: Implications for commitment research. *Personnel Review*.

Sosteric, M., & Raktovic, G. (2020). *Eupsychian Theory: Reclaiming Maslow and Rejecting The Pyramid-The Seven Essential Needs*.

Steiblienė (2017). Organizacijos kultūra. *Studijos kintančioje verslo aplinkoje: straipsnių rinkinys*, 117–121.

Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.

Suryani, I. (2018). Factors affecting organizational commitment. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 9(1).

Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*.

Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551-566.

Tekleab, A. G., Sims Jr, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185-201.

Thokozani, S. B. M., & Maseko, B. (2017). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-5.

Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1994). The influence of national culture on organizational culture: A comparative study between 10 countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 367-380.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.

SANTRAUKA

Įgalinančios lyderystės įtaka darbuotojo emociniam įsipareigojimui organizacijai, medijuojant įsitraukimo, kaip organizacinės kultūros bruožo, stiprumui ir pasitenkinimui darbu

Paulius Liutika

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Vilniaus universitetas, ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas doc. dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2023

Darbo apimtis – 53 puslapiai, 3 priedai, 22 lentelės, 11 paveikslai.

Šiuolaikinio dinamiško verslo kontekste, kai darbuotojas dažniau renkasi darbdavį negu atvirkščiai, vis labiau ryškėja konkurencinė kova tarp įmonių dėl žmogiškojo kapitalo. Darbuotojai yra vienas pagrindinių veiksnių organizacijos sėkmei, todėl turi būti skiriamos aktyvios pastangos žmogiškojo kapitalo efektyvinimui ir išlaikymui – įsipareigojimo organizacijai didinimui. Atlikus literatūros analizę pasirinkta viena iš Meyer ir Allen (1991) įsipareigojimo organizacijai komponentų – emocinis įsipareigojimas. Nustatyta, kad darbuotojai, jaučiantys aukštą emocinį įsipareigojimą organizacijai, yra linkę stengtis dėl organizacijos tikslų, rodyti iniciatyvą ir kitaip prisidėti prie organizacijos gerovės. Veiksniai, darantys įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai yra kompleksiniai - įgalinanti lyderystė, organizacinė kultūra ir pasitenkinimas darbu. Organizacinė kultūra susiaurinta iki vieno iš keturių jos bruožų – įsitraukimo, dėl artimos sąsajos su kitomis tyrimo dimensijomis.

Darbo tikslas. Teoriniu ir empiriniu lygmeniu ištirti įgalinančios lyderystės įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui, priklausomai nuo įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ir pasitenkinimo darbu.

Darbo uždaviniai.

1. Atskleisti įgalinančios lyderystės, pasitenkinimo darbu, organizacinės kultūros ir emocinio įsipareigojimo organizacijai teorinius aspektus;
2. Nustatyti nagrinėjamų veiksnių tarpusavio ryšį ir parengti tyrimo metodologiją;

3. Empiriškai įvertinti įgalinančios lyderystės įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai, medijuojant įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožui ir darbuotojo pasitenkinimui darbu.

Darbo metodai. Darbe atliekama teorinė mokslinių šaltinių analizė, vykdomas kiekybinis tyrimas, naudojant struktūrizuotą internetinę apklausą. Gautų duomenų statistinė analizė vykdoma naudojant SPSS programinį paketą, siekiant nustatyti ryšius tarp nagrinėjamos temos veiksnių.

Tyrimo dalyvavo 414 dirbančiųjų Europoje respondentų. Atlikus duomenų analizę nustatyta, kad, nors įgalinanti lyderystė nedaro tiesioginės įtakos darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai šioje imtyje, netiesioginis ryšys per abu mediatorius yra reikšmingas. Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas ir pasitenkinimas darbu tiek veikdami kartu, tiek atskirai statistiškai reikšmingai teigiamai medijuoja ryšį. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad siekiant aukšto darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijose reikia imtis kompleksinių priemonių. Prioritetine tvarka gali būti skiriami resursai įgalinančios lyderystės skatinimui įvairių grandžių vadovų tarpe, nes lyderystė yra viena svarbiausių darbuotojų pasitenkinimo priežasčių ir organizacinės kultūros formavimo veiksnių.

Raktiniai žodžiai: įgalinanti lyderystė, įsipareigojimas organizacijai, emocinis įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu, organizacinė kultūra, įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas.

SUMMARY

Empowering leadership influence on the employee emotional commitment to the organization, mediated by the strength of involvement as an organizational culture trait and job satisfaction

Paulius Liutika

Final Master's thesis

Human resource management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Scientific supervisor: doc. dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2023

53 pages, 3 appendixes, 22 tables, 11 figures.

In the context of modern dynamic business, when an employee chooses an employer more often than the other way around, the competitiveness between companies for human resources is becoming more and more evident. Employees are one of the main factors for the success of the organization, therefore, active efforts must be made to improve and maintain human resources by increasing commitment to the organization. Research consist of affective commitment as dependent variable, which is one of the three components by Meyer and Allen (1991) model. Literature analysis establishes that employees who feel a high level of affective organizational commitment tend to show initiative, strive for the organization's goals and otherwise contribute to the overall well-being. One of the most important factors influencing affective organizational commitment are empowering leadership, organizational culture and job satisfaction. Organizational culture in this research is narrowed to one of the four traits – involvement, for the close connection with other dimension in the paper.

Project objective. To investigate the influence of empowering leadership on employees' affective organizational commitment at a theoretical and empirical level, mediated by involvement as a trait of organizational culture and job satisfaction.

Project tasks:

1. To reveal the theoretical aspects of empowering leadership, job satisfaction, organizational culture and affective commitment to the organization;

2. To determine the interrelationship of the factors discussed in this paper and prepare the research methodology;
3. To empirically assess the influence of empowering leadership on employees' affective commitment to the organization, mediated by involvement as a trait of organizational culture and employee job satisfaction.

Project methods. A theoretical analysis of scientific literature is carried out in the work followed by quantitative study using structured online survey. The statistical analysis of the obtained data is performed using SPSS software package in order to determine the relationships between the factors discussed in the paper.

In total 414 respondents, working in Europe, participated in the study. Data analysis revealed that although empowering leadership does not have a direct effect on employees' affective commitment to the organization in this sample, the indirect relationship through both mediators is statistically significant. Involvement as a trait of organizational culture and job satisfaction, both acting together and separately, positively mediate the relationship. The results of the study suggest that in order to achieve high affective organizational commitment in employees, complex measures should be taken. On a priority basis, resources can be allocated to the promotion of empowering leadership among managers at various levels, because leadership is one of the most important antecedents for employee satisfaction and the formation of organizational culture.

Keywords: Empowering leadership, organizational commitment, affective organizational commitment, job satisfaction, organizational culture, involvement as a trait of organizational culture.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas tyrimo dalyvi,

Dėkoju, kad skiriate laiką ir prisidedate prie mokslinės duomenų bazės pildymo nagrinėjama tema. Anketos atsakymai pateikiami anonimiškai, apklausos pildymas turėtų užtrukti 10-15 minučių.

Aš Paulius Liutika – Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programos studentas Vilniaus universitete. Atliekamos apklausos tikslas surinkti duomenis, kurie padės teoriniu ir empiriniu lygmeniu ištirti įgalinančios lyderystės įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui, priklausomai nuo įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo ir pasitenkinimo darbu. Tyrimo metu nustatyti atradimai padės suprasti, kaip įmonės gali gerinti veiklos rezultatus investuodamos į žmogiškųjų išteklių valdymą.

Pasirinkite kalbą, kuria norėtumete pildyti apklausą:
<ul style="list-style-type: none">• Anglų• Lietuvių
Tyrimo struktūra:
Įgalinančios lyderystės (IL) įtaka darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai (EĮO), ryši medijuoja įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas (ĮOK) ir pasitenkinimas darbu (PD).
Tyrime naudojami terminai:
<ul style="list-style-type: none">• Įgalinanti lyderystė - lyderystė, kuri pasižymi darbuotojų įgalinimu per autonomiją ir ugdymą.• Įsitraukimas kaip organizacinės kultūros bruožas - organizacinės kultūros savybė, kuri susideda iš trijų indeksų: Įgalinimo, Orientacijos į komandą bei gebėjimų ugdymo.• Pasitenkinimas darbu - teigiama emocinė būklė, susijusi su darbu.• Emocinis įsipareigojimas organizacijai - emocinis darbuotojo ryšys su organizacija dėl teigiamų patirčių, jausmų.
Klausimai skirti nustatyti demografinius duomenis
<ol style="list-style-type: none">1. Kokia jūsų lytis?<ul style="list-style-type: none">• Vyras• Moteris• Pasirenku neatskleisti2. Kokiai amžiaus grupei priklausote?<ul style="list-style-type: none">• 18-28• 29-39• 40-50• 51-61• 62 ir daugiau3. Koks jūsų išsilavinimas?<ul style="list-style-type: none">• Pagrindinis

- Aukštesnysis
 - Bakalauras
 - Magistro laipsnis
 - Daktaro laipsnis
4. Kiek metų dirbate dabartinėje organizacijoje?
- 0-5
 - 6-10
 - 11-15
 - 16-20
 - 21 ir daugiau
5. Koks jūsų pareigų pobūdis dabartinėje organizacijoje?
- Pradinio lygio
 - Vidutinis ar patyręs specialistas
 - Pirmojo lygio vadovas
 - Vidurinės grandies vadovas
 - Aukščiausio lygio vadovas
6. Kokio dydžio jūsų organizacija pagal darbuotojų skaičių?
- Mikro (<10 darbuotojų)
 - Maža (11-49 darbuotojų)
 - Vidutinė (50-249 darbuotojų)
 - Didelė (>250 darbuotojų)
7. Kurioje šalyje yra jūsų organizacijos pagrindinė būstinė? (Sąrašė tik Europos valstybės, jei kitur - spausti kita)
- Albanija
 - Andora
 - Austrija
 - Baltarusija
 - Belgija
 - Bosnija ir Hercegovina
 - Bulgarija
 - Kroatija
 - Čekijos respublika
 - Danija
 - Estija
 - Suomija
 - Prancūzija
 - Vokietija
 - Graikija
 - Vengrija
 - Islandija
 - Airija
 - Italija
 - Latvija
 - Lichtenšteinas
 - Lietuva
 - Liuksemburgas
 - Malta
 - Moldova

- Monakas
- Juodkalnija
- Nyderlandai
- Šiaurės Makedonija
- Norvegija
- Lenkija
- Portugalija
- Rumunija
- Rusija
- San Marinas
- Serbija
- Slovakija
- Slovėnija
- Ispanija
- Švedija
- Šveicarija
- Ukraina
- Didžioji Britanija
- Kita

Tyrimo dimensijų klausimai

Įvertinkite savo tiesioginį vadovą pagal minimus aspektus (1- visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

8. Mano vadovas leidžia suprasti, kad turėčiau prisiimti atsakomybę
9. Mano vadovas suteikia man galią veikti
10. Mano vadovas suteikia man įgaliojimą spręsti savo skyriaus problemas
11. Mano vadovas teigiamai žiūri į mano paties apibrėžtų užduočių atlikimą
12. Mano vadovas skatina mane imtis iniciatyvos
13. Mano vadovui rūpi, kad pasiekčiau tikslus
14. Mano vadovui rūpi, kad mano darbo pobūdis būtų orientuotas į tikslų siekimą
15. Mano vadovas manęs išklauso
16. Mano vadovas mato mano stipriąsias ir silpnąsias savybes
17. Mano vadovas skatina mane panaudoti savo stipriąsias puses, tada kai to reikia
18. Mano vadovas perteikia optimistinį požiūrį į ateitį
19. Mano vadovas aptaria mano darbus kartu su manimi
20. Mano vadovas leidžia man pamatyti, kaip jis/ji organizuoja savo darbą
21. Paties vadovo darbo planavimas yra man matomas
22. Aš gaunu išvalgų, kaip mano vadovas organizuoja savo darbo laiką
23. Mano vadovas pataria man, kaip galiu pagerinti savo darbo metodiką
24. Mano vadovas man patarinėja, kaip geriausiai atlikti savo darbą
25. Mano vadovas pasakoja man apie savo darbo organizavimo būdus

Įvertinkite minimus aspektus pagal tai kaip jie daro įtaką jūsų pasitenkinimui darbu. (1 – visiškai nepatenkintas šiuo darbo aspektu, 2 – labiau nepatenkintas šiuo darbo aspektu, 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas šiuo darbo aspektu, 4 – labiau patenkintas šiuo darbo aspektu, 5 – visiškai patenkintas šiuo darbo aspektu).

26. Galimybė visą laiką būti užimtam
27. Galimybė dirbti vienam
28. Galimybė dirbti skirtingus darbus
29. Galimybė jaustis svarbiu bendruomenėje

30. Mano vadovo elgesys su darbuotojais
31. Mano vadovo kompetencija priimant sprendimus
32. Galimybė daryti dalykus, kurie neprieštarauja mano sąžinei
33. Mano darbo vietos stabilumas
34. Galimybė padėti kitiems darbuotojams
35. Galimybė skirti užduotis kitiems darbuotojams
36. Galimybė efektyviai panaudoti mano turimus gebėjimus
37. Įmonės politikos įgyvendinimo būdai
38. Mano atlyginimas ir atliekamo darbo kiekis
39. Karjeros galimybės
40. Laisvė savarankiškai priimti sprendimus
41. Galimybė išbandyti savo metodus atliekant darbą
42. Darbo sąlygos
43. Mano bendradarbių tarpusavio sutarimas
44. Pagyros už gerai atliktą darbą
45. Pasiekimo jausmas, kurį suteikia darbas

Įvertinkite įsitraukimo kaip organizacinės kultūros bruožo aspektus organizacijoje (1- visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

46. Dauguma darbuotojų yra visapusiškai įsitraukę į savo darbą
47. Sprendimai yra priimami pagal aktualiausią informaciją
48. Informacija skleidžiama plačiai, kad kiekvienas ją gautų reikiamu metu
49. Kiekvienas tiki, kad gali daryti teigiamą įtaką savo veiksmis
50. Verslo planavimas yra nenutrūkstamas ir iki tam tikro lygio visus įtraukiantis procesas
51. Aktyviai skatinamas įvairių organizacijos padalinių bendradarbiavimas
52. Žmonės dirba taip lyg būtų komandos dalis
53. Darbo atlikime vyrauja ne hierarchija, o komandinis darbas
54. Komandos yra organizacijos auginimo prioritetas
55. Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas žmogus suvoktų ryšį tarp savo darbo ir organizacijos tikslų
56. Įgaliojimai deleguojami, kad darbuotojai galėtų veikti savarankiškai
57. Darbuotojų kompetencija nuolat tobulėja
58. Nuolat investuojama į darbuotojų įgudžių ugdymą
59. Žmonių gebėjimai laikomi svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu
60. Dažnai kyla problemos atlikti užduotis dėl darbuotojų kompetencijos stokos

Įvertinkite emocinio įsipareigojimo organizacijai aspektus (1- visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

61. Noriai vystyčiau savo karjerą, dirbdamas šioje organizacijoje
62. Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų
63. Jaučiu, kad šios organizacijos problemos priskiriamos pavieniams asmenims, nėra sprendžiamos kolektyviai
64. Manau galėčiau lengvai prisirišti prie kitos organizacijos lygiai taip pat kaip prie dabartinės
65. Savo organizacijoje nesijaučiu "šeimos dalimi"
66. Nesijaučiu "emociškai prisirišęs" prie šios organizacijos
67. Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę
68. Nejaučiu stipraus emocinio priklausymo organizacijai

2 priedas. Regresijos analizė, atmetas modelis su įgalinančia lydersyte

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,659 ^a	,434	,430	,52142	2,068

a. Predictors: (Constant), IOKK3vid, ILK1vid, PDK2vid

b. Dependent Variable: EOIK4vid

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
				95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper
1	2,068	-,759	,093	1,139	1,489

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85,611	3	28,537	104,960	<,001 ^b
	Residual	111,472	410	,272		
	Total	197,083	413			

a. Dependent Variable: EOIK4vid

b. Predictors: (Constant), IOKK3vid, ILK1vid, PDK2vid

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,873	,148		5,898	<,001
	ILK1vid	-,093	,040	-,122	-2,293	,022
	PDK2vid	,528	,060	,526	8,860	<,001
	IOKK3vid	,218	,043	,270	5,055	<,001

a. Dependent Variable: EOIK4vid

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Bootstrap ^a	
						95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper
1	(Constant)	,873	,005	,160	<,001	,561	1,190
	ILK1vid	-,093	-,001	,042	,030	-,174	-,006
	PDK2vid	,528	-,002	,068	<,001	,387	,655
	IOKK3vid	,218	,001	,040	<,001	,143	,305

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

3 priedas. Regresijos analizė, atmetas modelis su autonomijos ir tobulėjimo palaikymu

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,659 ^a	,434	,429	,52206	2,068

a. Predictors: (Constant), IOKK3vid, ILK1Tvid, ILK1Avid, PDK2vid

b. Dependent Variable: EOIK4vid

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
				95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper
1	2,068	-,757	,091	1,128	1,493

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85,611	4	21,403	78,529	<,001 ^b
	Residual	111,472	409	,273		
	Total	197,083	413			

a. Dependent Variable: EOIK4vid

b. Predictors: (Constant), IOKK3vid, ILK1Tvid, ILK1Avid, PDK2vid

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,874	,150		5,837	<,001		
	ILK1Avid	-,047	,052	-,058	-,913	,362	,343	2,914
	ILK1Tvid	-,046	,030	-,076	-1,532	,126	,555	1,801
	PDK2vid	,528	,065	,527	8,102	<,001	,327	3,058
	IOKK3vid	,218	,043	,270	5,042	<,001	,483	2,069

a. Dependent Variable: EOIK4vid

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Bootstrap ^a	
						95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper
1	(Constant)	,874	-,003	,157	<,001	,578	1,199
	ILK1Avid	-,047	-,003	,058	,414	-,170	,058
	ILK1Tvid	-,046	-3,927×10 ⁻⁵	,032	,156	-,105	,019
	PDK2vid	,528	,003	,080	<,001	,380	,691
	IOKK3vid	,218	,001	,041	<,001	,141	,301

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples