

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Brigita Samušytė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

| | |
|--|---|
| LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO NUOTOLINĖJE DARBO APLINKOJE | THE IMPACT OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND INTENTION TO QUIT IN REMOTE WORK ENVIRONMENT |
|--|---|

Darbo vadovas: Profesorė Dr. Danuta Diskienė
(mokslinis darbo vadovo laipsnis,
pedagoginis mokslo vardas, vardas, pavardė)

Vilnius, 2023

TURINYS

| | |
|---|----|
| LENTELIŲ SAŠARŠAS | 4 |
| PAVEIKSLŲ SAŖAŠAS | 5 |
| ĮVADAS | 6 |
| 1. LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO NUOTOLINĖJE DARBO APLINKOJE TEORINIAI ASPEKTAI | 9 |
| 1.1 Lyderystės teoriniai aspektai | 9 |
| 1.1.1 Lyderystės samprata | 9 |
| 1.1.2 Lyderystės stiliai | 13 |
| 1.2 Darbuotojų įsitraukimas ir jį įtakoiantys veiksniai | 16 |
| 1.2.1 Darbuotojų įsitraukimo reikšmė | 16 |
| 1.2.2 Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai | 19 |
| 1.2.3. Darbuotojų įsitraukimo modeliai | 21 |
| 1.3 Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui | 23 |
| 1.4 Nuotolinio darbo reikšmė organizacijoje | 26 |
| 1.5 Ketinimo išeiti iš darbo literatūros apžvalga | 29 |
| 2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS | 31 |
| 2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis ir hipotezės | 31 |
| 2.2 Tyrimo instrumentas ir statistiniai metodai | 33 |
| 2.3 Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos | 35 |
| 3. LYDERYSTĖS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO NUOTOLINĖJE DARBO APLINKOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ | 38 |
| 3.1 Respondentų demografinės charakteristikos | 38 |
| 3.2 Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas | 39 |
| 3.2.1 Duomenų pasiskirstymo normalumas. | 39 |
| 3.2.2 Duomenų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas. | 40 |
| 3.2.3 Lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinio darbo aplinkoje modelio mediacijos ir moderacijos analizės rezultatai | 45 |
| 3.3 Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija | 52 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI | 56 |
| LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SAŖAŠAS | 58 |
| SANTRAUKA | 71 |
| SUMMARY | 72 |
| PRIEDAI | 73 |
| 1 priedas. Anketa | 74 |
| 2 priedas. Duomenų normalumo rezultatai | 79 |

| | |
|---|----|
| 3 priedas. Duomenų pasiskirstymas pagal lytį..... | 82 |
| 4 priedas. Regresinės analizės rezultatai..... | 84 |
| 5 priedas. Moderatoriaus ir mediatoriaus analizės rezultatai..... | 90 |

LENTELIŲ SAŖARŠAS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė Lyderystė užsienio autorių darbuose..... | 10 |
| 2 lentelė Lyderystės ir vadovavimo palyginimas..... | 12 |
| 3 lentelė Įsitraukimas užsienio autorių darbuose..... | 17 |
| 4 lentelė Tyrimo imties nustatymas pagal mokslinių šaltinių autorių tyrimus..... | 36 |
| 5 lentelė Duomenų normalumas pagal Kolmogorov-Smirnova ir Shapiro-Wilk..... | 40 |
| 6 lentelė Įsitraukimo į darbą ir transformacinės lyderystės įtakos ketinimui išeiti iš darbo modelio tinkamumo patikrinimo rezultatai..... | 45 |
| 7 lentelė Darbuotojų įsitraukimo ir transformacinės lyderystės poveikio ketinimui išeiti iš darbo regresinės analizės rezultatai..... | 46 |
| 8 lentelė Darbuotojų įsitraukimo poveikio ketinimui išeiti iš darbo regresinės analizės rezultatai..... | 46 |
| 9 lentelė Transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai..... | 47 |
| 10 lentelė Nuotolinio darbo aplinkos įtakos ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo moderacijos analizės rezultatai..... | 48 |
| 11 lentelė Nuotolinio darbo aplinkos poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo moderacijos analizės rezultatai..... | 50 |
| 12 lentelė Netiesioginė transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsaja medijuojant darbuotojų įsitraukimui, moderuojant nuotolinio darbo aplinkai..... | 51 |
| 13 lentelė Tiesioginė transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsaja medijuojant darbuotojų įsitraukimui, moderuojant nuotolinio darbo aplinkai..... | 51 |
| 14 lentelė Lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje hipotezių tikrinimo rezultatai..... | 52 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 paveikslas Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai..... | 19 |
| 2 paveikslas Empirinio tyrimo modelis | 32 |
| 3 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal nuotolinio darbo dažnumą..... | 38 |
| 4 paveikslas Nuotolinio darbo aplinkos įtakos ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo moderacijos analizės rezultatų linijinė diagrama | 49 |

IVADAS

Darbo temos aktualumas:

Visame pasaulyje labai aukštai iškeliami lyderio pozicija. Lyderystė ir lyderio sąvoka yra dažnai lyginama su vadovo sąvoka. Tad labai dažnai išgirstame klausiant, kas yra aukščiausias pozicijas užimantys žmonės - lyderiai ar vadovai. Lyderystė iš viso to išsiskiria ir tai labai dažnai apkalbama įvairiuose praktiniuose ir teoriniuose tyrimuose (Green 2014). Lyderystė yra itin svarbi, nes ji turi įtakos organizacijos būklei (Nasomboon, 2014). Empirinės tyrimų išvados parodė, kad organizacijos veiklos rezultatai, darbuotojų įsitraukimas yra neatsiejama organizacijos dalis ir tai yra reikalaujama įmonių vadovų. (Kieu, 2010). Bet kuriai organizacijai reikalingi veiksmingi lyderiai, galintys teigiamai paveikti darbuotojus, ir taip didinti darbuotojų įsitraukimą (Nasomboon, 2014).

Organizacijos moksluose viena iš labiausiai tyrinėtų temų yra lyderystė, o darbuotojų įsitraukimas – viena iš naujausių. Dėl šios priežasties, ryšys tarp lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo, nebuvo plačiai ištirtas, nes daugelis organizacijų didžiausią dėmesį skyrė darbuotojų išlaikymui ir ugdymui (Carasco-Saul, Kim, W ir Kim, T. 2015). Plačiau pradėjus tirti įsitraukimą, atlikti nauji tyrimai patvirtino ryšį tarp lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo. Lyderystė yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris įtakoja ir gali stiprinti darbuotojų įsitraukimą, skatinant darbuotojus dirbti su aistra ir jausti gilų emocinį ir intelektualinį ryšį su savo organizacija (Maharmeh, T.M. (2021). Darbuotojai, kurie palaiko gerus santykius su savo darbdaviais (lyderiais), yra labiau įsitraukę į darbą (Ghafoor, ir kiti, 2011). Darbuotojų įtraukimo sritis ir toliau sparčiai auga, nes ji turi didžiulį poveikį įmonės sėkmei ir tai yra svarbi tema jau daugiau nei kelis dešimtmečius ir apie tai taip pat kalbama daugybėje atliktų tyrimų.

Dar vienas svarbus ir organizacijoms tai yra darbuotojų kietinimas išeiti iš darbo. Nepaisant to, kad buvo atlikta nemažai tyrimu siekiant sugalvoti priemones, kaip sumažinti kaitą organizacijoje, tačiau ši problema vis dar egzistuoja ir gali išlikti kaip vienas didžiausių organizacijos iššūkių (Hom ir kt., 2017). Buvo atlikta nemažai tyrimų, kuriais buvo stengiamasi nustatyti veiksnius kurie įtakoja ketinimo išeiti iš darbo, tarp jų išskirti lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas (Badaway ir Bassiouny, 2014; Lacap, 2020).

Darbo problemos ištirtumo lygis:

Tiriant darbuotojų įsitraukimą dauguma autorių pateikia gautus rezultatus ir išvadas, aptariant įsitraukimą įtakančius veiksnius. Užsienio autoriai yra ištyrę piktnaudžiavimą priežiūra, šio tyrimo metu pastebėta, kad tai neigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą, o kai kurie vadovavimo

stiliai turi teigiamą ryšį su darbuotojo įsitraukimu (Li ir kiti, 2021). Atlikta daugiapakopė regresinė analizė atskleidė, transformacinė lyderystė ir sąlyginis atlygis prisidėjo prie palankesnės darbo aplinkos ir skatina didesnę įsitraukimą (Carasco-Saul ir kiti, 2015). Kitų atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad įsitraukimą į darbą galima pagerinti pritaikant tam tikrą sveikatos darbe praktiką, susijusią su darbo planavimu, išteklių parama, darbo sąlygomis, įmonės kultūra ir vadovavimo stiliumi (Attridge, 2009). Taip pat yra nustatyta, kad sąžiningumas, lankstumas, įsitraukimas į sprendimų priėmimą ir aplinkos, kurioje darbuotojas jaustųsi vertinamas ir gerbiamas, kūrimas paskatina darbuotojus įsitraukti. Tokių tyrimų metu taip pat nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas turi didelę įtaką darbuotojų rezultatams (Amoako-Asiedu ir Obuobisa-Darko, 2017). Vieni naujausių atliktų tyrimų rodo, kad pandemijos metu staigus perėjimo iš darbo ofise pasekmės yra kylantis stresas, kuris neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimo lygį (Adisa ir kiti, (2021)

Vienas iš atliktų tyrimų parodė, kad darbuotojų įsitraukimą tiesiogiai veikia lyderio elgesys (Bakar, 2013). Kitame tyrime, kuriame kalbama apie darbuotojų įsitraukimo ir lyderystės santykį išsiaiškinta, kad darbuotojų įsitraukimui daro įtaką santykių su lyderiu kokybė (Chaurasia ir Shukla, 2013). Macey ir Schneider (2008) teigia, kad lyderystė yra vienas svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų ir darbo jėgos įsitraukimui. Panašiai teigia ir Attridge (2009), kad vadovavimo stilius, taikomas lyderio ir paprasto darbuotojo sąveikai, yra labai svarbus. Užsienio autoriai savo darbuose pateikia lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo įtaką ketinimui išėiti iš darbo, atliktų tyrimų rezultatai parodo, kad darbuotojų įsitraukimas neigiamai veikia ketinimą išėiti iš darbo (Badaway ir Bassiouny, 2014). Kiti tyrimai taip pat parodo, kad lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, turi neigiamą įtaką ketinimui išėiti iš darbo (Lacap 2020).

Darbo naujumas:

Suprantama, kad nuotolinis darbas, technologijų amžiuje buvo laikoma alternatyva, ir ypač populiarėjančia tendencija. Nors tai yra populiarėjanti tendencija, gyvename pasaulyje, kuriame manoma, kad fizinis buvimas yra darbo našumo pagrindas, o dirbant nuotolinį darbą išmatuoti darbo našumą ir darbuotojų įsitraukimą yra ganėtinai sudėtinga. Organizacijų svarstymas apie nuotolines darbo vietas jau kurį laiką buvo aktualus, bet daugelis įmonių nematė realybės, kad tai bus pasiekta. COVID -19 pandemija privertė įgyvendinti ir atnešė darbo ateitį (nuotolinį darbą) organizacijoms ir nuotolinis darbas yra neatsiejamas ir neišvengiamas šiomis dienomis (Muzee, Kizza ir Mugabe, 2021).

Nors tirti nuotolinį darbą daugiau pradėta nuo COVID-19 pandemijos pradžios, bet lankstaus darbo sąvoka atsirado daug anksčiau. Lankstus darbas tapo vis dažnesnis daugelyje šalių, nes daugelis darbdavių savo darbuotojams pradėjo siūlyti lanksčias darbo formas (ypač

nuotolinis darbas ir lanksčios darbo valandos) (De Menezes, Kelliher, 2017). Darbuotojai, dirbdami nuotolinėje darbo aplinkoje, susiduria su daugybe iššūkių, taip pat ir pasikeitus darbo aplinkai yra svarbu žinoti, kaip tai veikia darbuotojų įsitraukimą ir tai kaip yra veikiamas darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo. Svarbu suprasti ar nuotolinio darbo iššūkiai stipriai įtakoja darbuotojų norą pasilikti arba išeiti iš organizacijos. Taip pat nuotolinis darbas paveikia ir organizacijų lyderius, tai svarbu suprasti ir išsiaiškinti kaip nuotolinė darbo aplinka paveikė lyderystės įtaką darbuotojų įsitraukimui dirbant virtualioje darbo aplinkoje, kai fizinis buvimas darbe tapo retas arba visai neegzistuoja.

Darbo problema: Kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinio darbo aplinkoje turi lyderystė?

Darbo tikslas - nustatyti lyderystės įtaką darbuotojų įsitraukimui ir jų ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti mokslinėje literatūroje apibrėžiamas lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, nuotolinio darbo ir ketinimo išeiti iš darbo sąvokas.
2. Išnagrinėti lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo ryšį.
3. Empirinio tyrimo pagrindu atskleisti lyderystės įtaką darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje aplinkoje.
4. Pateikti išvadas ir rekomendacijas, kaip patobulinti ateities tyrimus nagrinėjančius lyderystę nuotolinėje darbo aplinką, darbuotojų įsitraukimą ir darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė. Šiuo darbo metodu buvo siekiama išsiaiškinti lyderystės svarbą organizacijai ir darbuotojų įsitraukimui, bei nuotolinio darbo aktualumą šiuolaikinėje visuomenėje.
- Kiekybinis tyrimas, struktūrizuota darbuotojų apklausa, siekta išsiaiškinti, kaip nuotolinėje darbo aplinkoje lyderystė įtakoja darbuotojų įsitraukimą.

Darbo struktūra:

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, 3 pagrindinės darbo dalys (teorinė darbo analizė, tyrimo metodologinė dalis, tyrimo rezultatų pateikimas), išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka.

1. LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO NUOTOLINĖJE DARBO APLINKOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Lyderystės teoriniai aspektai

1.1.1 Lyderystės samprata

Lyderystė yra vienas iš sudėtingiausių ir įvairiausių reiškinių, kuriam buvo taikomi organizaciniai ir psichologiniai tyrimai (Van Seters ir Field, 1990). Lyderystė – vienas labiausiai stebimų ir mažiausiai suprantamų reiškinių žemėje. Terminas „lyderis“ buvo pastebėtas dar XIII amžiuje ir konceptualizuotas dar prieš biblinius laikus, o lyderystės terminas egzistuoja tik nuo XX a. amžiaus pabaigos (Van Seters ir Field, 1990). Ankstyvosios lyderystės teorijos daugiausia dėmesio skyrė lyderių ir pasekėjų savybėms, o vėlesnėse teorijose buvo nagrinėjami kiti kintamieji, pavyzdžiui – situaciniai veiksniai ir įgūdžių lygis (Vasilescu, 2019).

Lyderystės tyrimai apima daugybę skirtingų požiūrių, tokių kaip: požiūris į bruožus, elgesio metodus, atsitiktinumo požiūris ir charizmatiškumo požiūris. Daugelyje sukurtų teorijų ir mokslinių tyrimų sistemų, dėmesys sutelkiamas į lyderystę kaip pagrindinį vadovo vaidmenį (Lakshman, 2006). Lyderystė yra koncepcija, kuri buvo plačiai ištirta organizacijos ir vadybos moksluose. Lyderystės tyrimai turi daug galimybių kurti įdomias teorijas ir politikos pasekmes, tačiau tik tuo atveju, jei empiriniai tyrimai atliekami sistemingai (Elkhwesky ir kiti, 2022)

Galima aptikti daugybę lyderystės sąvokos apibrėžimų, bet kaip teigia Jim Allen, - klausimas apie teisingą lyderystės apibrėžimą yra nereikšmingas reikalas (McCleskey 2014). Šį išsireiškimą jis pagrindžia remdamasis Rost (1993), kai jis atrado 211 lyderystės apibrėžimų ir sampratų, kur siūlomi apibrėžimai siauri, kai tuo pat metu kiti autoriai siūlė platesnius lyderystės apibrėžimus (McCleskey 2014). Bass (2008) teigia, kad vienintelio lyderystės apibrėžimo ieškoti yra beprasmiška. Tinkamo lyderystės apibrėžimo pasirinkimas priklauso nuo pritaikytos metodologijos ir esminių lyderystės aspektų. Šiuolaikiniuose lyderystės tyrimuose gausu teorijų, tokių kaip transformacinė, autentiška, etiška ir dar daug kitų išsiskiriančių lyderystės tipų, todėl yra sunku apibūdinti tik vienu pavadinimu (Miska ir Mendenhall 2018). Dabartiniiais tyrimais siekiama perteikti ir suprasti įgūdžius, savybes, bruožus ir situacijas, kuriose lyderystė gali veikti ir įkvėpti organizaciją (Green, 2014).

Nesvarbu, ar lyderystė yra konkrečiai apibrėžta vienaip ar kitaip, visą apimanti prielaida yra ta, kad darbuotojų suvokimui ir elgesiui didelę įtaką daro lyderiai (Carasco-Saul, Kim, W., ir Kim, T., 2015). Kadangi lyderio ir lyderystės sampratos yra tokios pat senos, kaip ir žmonijos

istorija, šių sąvokų aprašymuose, jos gali skirtis atsižvelgiant į socialines, kultūrinės ir ekonomines aprašymo laikotarpio ypatybes (Tiftik, Kılıç, ir Sağlam, 2015).

Atsižvelgiant į tai, kad surasti vieną tikslų lyderystės apibrėžimą yra sunku žemiau lentelėje pateikiami lyderystės apibrėžimai, kuriuos galime sutikti analizuojant literatūros šaltinius ir atliktus tyrimus. (žr. 1 – a lentelę)

1 lentelė

Lyderystė užsienio autorių darbuose

| | Lyderystės samprata | Autoriai |
|----|--|--|
| 1. | Lyderystė – tai individo gebėjimas motyvuoti kitus atsisakyti savo interesų dėl kolektyvinės vizijos ir prisidėti prie tos vizijos įgyvendinimo. | Shamir, B., House, R.J., Michael, A.B. 1993 |
| 2. | Lyderystė – tai gebėjimas sukurti viziją, motyvuoti žmogiškuosius išteklius ir generuoti impulsą, kuris yra skirtas organizacijos plėtros projektams įgyvendinti. | Ionescu, V., Bolcas, C. (2019). |
| 3. | Lyderystė vertinama kaip įtakos procesas, kurio metu lyderis daro įtaką kitiems, skatindamas juos elgtis tam tikru būdu. | Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B., Nord, W.R., 2006 |
| 4. | Lyderystė – tai procesas, skatinantis ir padedantis kitiems entuziastingai dirbti siekiant užsibrėžtų tikslų. | Wakabi, B.M., 2016 |
| 5. | Lyderystė – tai savybių rinkinys, paskirstomas kiekvienam, kuris yra suvokiamas kaip lyderis. Taigi lyderis yra žmogus, galintis daryti įtaką kitų elgesiui, nepriklausydamas nuo turimos jėgos. | Bagyo, Y., 2014 |

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Lentelėje pateikti skirtingų užsienio autorių lyderystės apibrėžimai. Shamir ir kiti (1993) ir Ionescu ir Bolcas (2019) lyderystės apibrėžimą pateikia, kaip gebėjimą motyvuoti. Abejuose apibrėžimuose minima, kad lyderystė padeda siekti vizijos bei organizacijos projektų įgyvendinimo. Lyderystės yra apibrėžiama kaip procesas, kuriuo yra skatinami kiti asmenys, taip teigia Clegg, Hardy, Lawrence, Nord (2006) ir Wakabi (2016). Lyderystė - įtaka kitiems, skatinant elgtis tam tikru būdu, taip teigia Clegg ir kiti (2006). Wakabi (2016) lyderystę, kaip skatinimo procesą, pateikia pabrėždamas, kad tai yra pagalba kitiems, skatinimas džiaugtis darbu, taip siekiant užsibrėžtų tikslų. Minėtus apibrėžimus apie įtakos darymą kitiems Bagyo (2014) priskiria, akcentuodamas lyderio sąvoką, o lyderystę apibūdina, kaip savybių rinkinį, kuris yra priskiriamas tam, kas užima lyderio poziciją. Šie lyderystės apibrėžimai, pateikti skirtingų autorių, kurie turi

daugiau panašumų nei skirtumų, todėl galima sutikti su jau minėtu Bass (2008) teiginiu, kad nėra vieno vienintelio lyderystės apibrėžimo.

Sloof ir von Siemens (2019) teigia, kad organizacijų lyderiai turi teisę priimti ir įgyvendinti sprendimus formaliai arba neformaliai. Šie sprendimai gali turėti įtakos jų pavaldiniams organizacijoje; todėl lyderiai turėtų deleguoti ir dalyvauti kartu su savo pasekėjais. Lyderystė yra vienas iš pagrindinių veiksnių, susijusių su bet kurios organizacijos sėkme ir nesėkme (Elkhwesky ir kiti, 2022). Lyderystės vaidmuo organizacijoje yra labai svarbus kuriant viziją, misiją, ryžtą ir tikslų, strategijų, politikos ir metodų kūrimas, siekiant efektyviai pasiekti organizacijos tikslus, taip pat nukreipti ir koordinuoti pastangas ir organizacinę veiklą (Al Kahajeh, 2018).

Yra tiek daug skirtingų požiūrių į lyderystę, tiek kiek yra savybių, skiriančių lyderius nuo ne lyderių. Dauguma tyrimu šiuo metu yra perėję nuo tradicinių bruožų ar asmenybės teorijų prie situacijų teorijos. Situacijų teorija, tai kai nagrinėjamas lyderio vadovavimas, kur vadovavimą lemia įgūdžiai ir lyderio savybės (Avolio, Walumbwa ir Weber, 2009). Visos šiuolaikinės teorijos gali atitikti vieną iš šių trijų perspektyvų: lyderystė kaip procesas, lyderystė kaip bruožų ar asmenybės savybių derinys arba lyderystė kaip tam tikras elgesys Dominuojančiose lyderystės teorijose egzistuoja nuostata, kad lyderystė yra procesas, apimantis žmonių grupės įtaką siekiant tikslų (Amanchukwu, Stanley ir Ololube, 2015). Lyderystė nesiremia individų savybėmis ir iš esmės apima inicijavimo, vystymo, sprendimo, paramos, iššūkių ir vykdymo veiklas kaip vienalaikius ir tarpusavyje priklausomus elementus (Rune Todnem By, 2021).

Daugiamatis lyderystės laukas paskatino skirtingus požiūrius ir naujus pokyčius, o tai rodo, kad lyderystė priklauso nuo asmeninių aspektų, kai nustatomos įvairios savybės: elgsenos požiūris, kuriame minima, kad lyderystės elgesio galima išmokti vėliau. Modernus lyderystės požiūris, kurio centre – žmonių santykiai organizacinėje struktūroje ir atsitiktinumo metodas, pabrėžiantis, kad skirtingomis sąlygomis reikalingi skirtingi vadovavimo stiliai (Kalkan ir kiti, 2020).

Nagrinėjant skirtingų autorių tyrimus galima pastebėti vadovavimo ir lyderystės lyginimus. Tarp vadovavimo ir lyderystės sudaromi skirtingi aprašymai. Vadovavimas apibrėžiamas kaip darbo atlikimas, atsakomybės vykdymas. Lyderystė, kaip jau minėta tai įtakos darymas, nukreipimas tikslų siekimui, efektyvus įsitraukimas į veiklą. Pagal tai, organizacinėje struktūroje vadovai teikia svarbą taisyklėms, procedūroms, o lyderiai yra susiję su aktyvumu, bendravimu, naujų idėjų įgyvendinimu (Tiftik, Kılıç, ir Sağlam, 2015).

Žemiau pateikiama veiksnių poros, kaip situacijos ar kriterijai, kuriuose išsiskiria lyderystės ir vadovavimo bruožai. (žr. 2 – a lentelę).

2 lentelė

Lyderystės ir vadovavimo palyginimas

| | Lyderystė | Vadovavimas |
|----------------------------------|---|--|
| Mąstymo procesas | Dėmesys sutelkiamas į žmones; Žiūri į išorę | Dėmesys sutelkiamas į dalykus; Žiūri į vidų |
| Tikslų nustatymas | Suformuluoja viziją; Kurią ateitį | Vykdo planus; Pagerina dabartį |
| Santykiai su darbuotojais | Igalioja; Kolegos; Pasitiki ir vysto | Valdo; Pavaldiniai; Nukreipia ir koordinuoja |
| Veiksmai | Atlieka teisingus dalykus; Sukuria pakeitimus; Aptarnauja pavaldinius | Atlieka dalykus teisingai; Tvarko pakeitimus; Aptarnauja pavaldinius |
| Darbas komandoje | Naudoja įtaką; Naudoja konfliktą; Elgiasi ryžtingai | Naudoja autoritetą; Vengia konflikto; Elgiasi atsakingai |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lunenburg, F. C. (2011)

Antroje lentelėje pateikiami vadovo bruožai, taikant vadovavimo arba lyderystės kaip komandos valdymo principus. Priklausomai nuo situacijos, verslo vadovai įvairiu metu gali būti labiau linkę į lyderystę arba vadovavimą. Tačiau dauguma yra linkę veikti vadovaujantis arba lyderystės, arba vadovavimo profilio terminais (Lunenburg, 2011). Remiantis lentelėje pateiktais lyderystės ir vadovavimo bruožais, išskirti galime vieną bruožą priskirtą veiksmų kategorijai – tai pavaldinių aptarnavimas, kuris pagal Lunenburg (2011) yra tinkamas tiek lyderystei, tiek vadovavimui. Mąstymo procesu - lyderystė dėmesį skiria žmonėms, o vadovavimas yra orientuotas į dalykus, sutelkiamas dėmesys yra skiriamas procesams. Lyderis yra kūrėjas, žiūrintis į ateitį ir kartu savo viziją įgyvendinantis įtraukiant kolegas, priimant teisingus sprendimus. Tuo tarpu vadovavime yra laikomasi taisyklių, vykdomi planai, valdomi pavaldiniai ir procesai atliekami teisingai remiantis taisyklėmis. Lyginant vadovavimo terminus lyderis naudojami įtaka, yra ryžtingas, nebijantis konfliktų vadovas. Vadovavimas tuo tarpu yra santūresnis procesas, vengiama konfliktų, elgiamasi atsakingai pagal taisykles, tinkamai nukreipiant ir koordinuojant pavaldinius, kai lyderystės principu pavaldiniu yra pasitikima. Nors yra pastebima daugiau skirtumų nei panašumų tarp lyderystės ir vadovavimo Lunenburg (2011) teigia, kad geri vadovai

nebūtinai yra geri lyderiai, o geri vadovavimo įgūdžiai paverčia lyderio viziją veiksmais ir sėkmingu įgyvendinimu.

Lyderystė - tai sudėtingiausias ir įvairiausiškiausias ištirtas organizacijos veiksnys. Tyrimai, buvo atlikti atsižvelgiant į bruožus, savybes ir požiūrį, koks turėtų būti lyderis. Nors tyrimų atlikta daug, vieno bendro lyderystės apibrėžimo nėra. Lyderystės apibrėžimuose akcentuojama, kad tai gebėjimas motyvuoti, vizijos kūrimas, entuziastingas tikslų siekimas, tai gebėjimas daryti įtaką kitų elgesiui. Kalbant apie lyderystę dažnai išskiriamos ir dvi glaustai siejamos sąvokos – vadovas ir lyderis. Lyderis – žmogus telkiantis dėmesį į darbuotojus, kolegas, formuojantis viziją, rodantis pasitikėjimą, tuo tarpu vadovas vykdo viską pagal taisykles, valdo pavaldinius.

1.1.2 Lyderystės stiliai

Lyderystės stiliai yra metodai, naudojami motyvuoti darbuotojus. Lyderystė nėra „visiems tinkantis“ reiškinys. Lyderystės stiliai turėtų būti parinkti ir pritaikyti organizacijoms, situacijoms, grupėms ir asmenims. Taip, yra naudinga turėti išsamų supratimą apie skirtingus dalykus, nes tokios žinios padidina lyderystės stilių efektyvumą (Amanchukwu ir kiti, 2015). Nagrinėjant užsienio autorių darbus, galima pastebėti minimumus įvairius lyderystės stilius: transakcinė (sandorių) lyderystė, transformacinė lyderystė, autentiška lyderystė ir kiti lyderystės stiliai. Vadovavimo stilių pasekmės skiriasi atsižvelgiant į organizacijos veiklą, darbuotojų atleidimo rodiklius, skirtingus organizacinio įsipareigojimo lygius (Elkhwesky ir kiti, 2022).

Breevaart ir kiti (2014), nagrinėjo Bass (1985, 1999) teorijas apie transakcinę ir transformacinę lyderystę. Lyderis yra žinomas kaip sandorių lyderis, jei jis visada nori ką nors duoti mainais. Tai gali apimti įvairius dalykus, kaip paaukštinimas, atlyginimų pakėlimas, veiklos peržiūra, naujos pareigos ir kita. Pagrindinė tokio tipo lyderystės problema yra lūkesčiai (Al Kahajeh, 2018). Vadinasi, transakcinė lyderystė gali būti apibrėžta kaip keitimasis tikslais ir atlygiais tarp vadovybės ir darbuotojų. Transakcinė lyderystė susideda iš kelių komponentų, kurie skiriasi savo veiksmingumu. Pavyzdžiui, kai kurie komponentai skatina labiau atsidavusius, ištikimesnius ir labiau patenkintus pasekėjus nei kiti (Bass, 2006). Transakciniai lyderiai valdo savo pasekėjus sutartiniais įsipareigojimais, kuriuose pagrindinis dėmesys skiriamas atlygiui ir bausmei, kad atitiktų veiklos standartus (Young ir kiti, 2021). Sandorių lyderiai rūpinasi efektyvumu ir laiko valdymu, stengiasi vengti rizikos ir naudoti procesus bei metodus, kurie savo funkcionalumą įrodė patirtimi. Šie lyderiai jaučiasi patogiau lengvai nuspėjamosiose situacijose, kai praeties rezultatai gali būti panaudoti būsimai sėkmei parodyti (Mihai, 2021).

Pasak Breevaart ir kiti (2014), transformacinei lyderystei būdingos keturios aš ideologijos: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, individualus dėmesys ir intelektualinis stimuliavimas. Transformacinė lyderystė veikia kaip tvirtas tiltas tarp pasekėjų ir lyderių, ugdantis aiškų supratimą, susijusį su motyvacijos lygiu, vertybėmis ir interesais. Transformacinės lyderystės pasekėjai asocijuojasi su save apibrėžiančiais ir pasitenkinimą teikiančiais santykiais su asmeniu ar grupe. Transformacinių lyderių idealizuota ir elgesio charizma skatina sekėjus tapatintis su lyderiu (Al Kahajeh, 2018). Transformacinis vadovavimo stilius orientuojasi į pasekėjų ugdymą ir jų poreikių įvertinimą. Nepaisant to, tiriant transformacinę lyderystę buvo pastebėta, kad egzistuoja esminė procedūra, pagal kurią transformaciniai lyderiai parodo savo poveikį savo pavaldinio augimui, kad komanda veiktų geriausiai (Jaroliya ir Gyanchandani, 2022). Transformacinių lyderių idealizuota elgesio charizma, skatina sekėjus tapatintis su lyderiu. Transformacinio lyderio kuriami asmeniniai santykiai, sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi laimingi, todėl pagerėja jų bendri rezultatai (Al Kahajeh, 2018). Taigi galima teigti, kad transformacinė lyderystė ir organizacijos veiklos rezultatai yra pozityviai susiję. Transformaciniai lyderiai skatina savo pavaldinius pažvelgti į senas problemas kūrybiškiau, dirbti siekiant organizacijos tikslų ir motyvuoti juos veikti ne tik dėl savo interesų. Šie lyderiai gali pasidalyti savo vizija su savo pavaldiniais tiek, kad ta vizija tampa ir darbuotojų. Tuo pačiu metu transformaciniai lyderiai turi galimybę koordinuoti savo pavaldinius, sukurti darną visoje sistemoje ir nukreipti visą organizaciją į viziją (Mihai, 2021).

Užsienio autorių literatūroje galima aptikti ir daugiau lyderystės stilių. Juos savo tyrime aprašė, Amanchukwu ir kiti (2015), remdamiesi jau atliktais tyrimais ir teorinėmis analizėmis. Užsienio autoriai savo darbuose išskiria biurokratinis lyderius, lyderius demokratų ir „Laissez-faire“ lyderystės teoriją, autokratinė lyderystė bei vyriška ir moteriška lyderystės. Pasak autorių, biurokratiniai lyderiai griežtai laikosi taisyklių ir užtikrina, kad jų darbuotojai taip pat tiksliai laikytųsi procedūrų. Biurokratiniai lyderiai daro įtaką jiems pavaldiems žmonėms, kad jie laikytųsi jų sukurtos politikos ir procedūrų. Vadovai yra tvirtai įsipareigoję savo procesams ir procedūroms, bet ne savo žmonėms (Al Kahajeh, 2018). Idrus ir kiti (2015) tyrimo metu priėmė išvadą, kuri teigia, kad biurokratinė lyderystė paprastai yra mažai orientuota į užduotis, vyrauja silpni lyderio ir pavaldinių santykiai bei didelis dėmesys yra skiriamas taisyklėms ir tvarkos palaikymui. Pagal Olyaisade ir Awolusi (2021), biurokratinio tipo lyderystė yra paremta formalizuotomis hierarchinėmis vadovavimo struktūromis, o vadovavimo valdžia, apimtis ir praktika yra pagrįstos remiantis organizacine struktūra. Šis vadovavimo stilius geriausiai tinka tokioms organizacijoms kaip bankai, ligoninės, profesionalių paslaugų įmonės, kur reikalingas tam tikras kontrolės, stabdžių ir pusiausvyros lygis, kad būtų galima suvaldyti vadovavimo veiksmus ir elgesį.

Kitas lyderystės stilius - autokratinė lyderystė, kitaip žinoma kaip autoritarinė lyderystė, kuri yra laikoma lyderystės stiliumi kaip daugumos asmenų kontroliavimo tipas. Taip yra dėl to, kad visus pagrindinius sprendimus ir strateginius įgyvendinimus priima tik vadovas, ir grupės nariai mažai prie to prisideda. (Dastane, 2020). Autokratiški lyderiai yra valdingi. Autokratiniai vadovai nori, kad jų pavaldiniai dirbtų pagal juos. Autokratiniai lyderiai yra mažiau kūrybingi ir tik skatina vienpusį pokalbį. Tai labai kenkia darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimo lygiui (Al Kahajeh, 2018).

Kitas lyderystės stilius kurį išskiria užsienio autoriai yra siejamas su demokratiniais lyderiais, jie priima galutinius sprendimus, bet įtraukia ir komandos narius į sprendimų priėmimo procesą (Amanchukwu ir kiti, 2015). Demokratinė lyderystė apibrėžiama kaip lyderystė, kurioje sprendimų priėmimas yra decentralizuotas. Demokratinės lyderystės stilius yra didelis silpno procesų vykdymo ir prasto sprendimų priėmimo stilius. Tačiau žinoma, kad demokratinė vadovybė skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų, nes vertinama jų nuomonė (Al Kahajeh, 2018). Panašiai demokratinis lyderius apibūdina ir kiti autoriai. Bhatti ir kiti (2012), pasitenkinimo darbu tyrime teigia, nors lyderis – demokratas ir priims galutinį sprendimą, jis kviečia ir kitus komandos narius prisidėti prie sprendimų priėmimo proceso.

Priešingai yra apibūdinamas lyderis, kuris taiko „Laissez-faire“ lyderystės stilių. „Laissez-faire“ (iš prancūzų kalbos – tebūnie) lyderystė gali būti laikomas geriausiu, bet taip pat ir blogiausiu lyderystės stiliumi, kuris apibūdina lyderius, leidžiančius žmonėms dirbti patiems (Amanchukwu ir kiti, 2015). Darbuotojai turi visišką laisvę priimti sprendimus, reglamentuojančius jų veiklą, patys sprendžia problemas, labai menkai vadovaujant lyderiams (Mihai, 2021). Pasak Chaudhry ir Javed (2012) tokio stiliaus lyderiai paprastai nenori kištis į sprendimų priėmimo procesą. Paprastai šie lyderiai leidžia savo pavaldiniams, priimti asmeninius sprendimus dėl darbo. Šis vadovavimo stilius yra naudingas kūrybingoje aplinkoje, nes skatina darbuotojų kūrybiškumą, o tai lemia didesnį pasitenkinimą darbu. „Laissez-faire“ lyderystė nėra ideali situacijoje, kai darbuotojams trūksta žinių ar patirties, reikalingų užduotims atlikti ir priimti sprendimus, nes trūksta priežiūros ir grįžtamojo ryšio (Olyaisade ir Awolusi, 2021). Šį vadovavimo stilių galima apibūdinti keliais punktais, minimalus vadovų nurodymo reikalavimas ir galimybė pasekėjams laisvai priimti sprendimus. Nors visomis reikalingomis priemonėmis ir ištekliais darbuotojus aprūpina lyderiai, tikimasi, kad grupės nariai bus nepriklausomi ir gebės patys išspręsti problemas (Dastane, 2020).

Užsienio autorių darbuose yra išskiriami du lyderystės stiliai, susiję su lytimi – vyriškas arba moteriškas lyderystės stilius. Moteriška lyderystė – tai moteriškų vertybių naudojimas vadovaujančioje pozicijoje priimant sprendimus, o vyriškoji lyderystė – tai vyriškų vertybių naudojimas (Guillet ir kiti, 2019). Moteriškoms vertybėms būdinga tarpusavio priklausomybė,

bendradarbiavimas, imlumas, susilieėjimas, priėmimas modelių, visumų ir kontekstų suvokimas, emocinis tonas, personalistinis suvokimas, būtis, intuicija ir sintezė, o vyriškoms vertybėms būdingas: savęs įtvirtinimas, atsiskyrimas, nepriklausomybė, kontrolė, konkurencija, sutelktas suvokimas, racionalumas, analizė, aiškumas, diskriminacija ir aktyvumas (Elkhwesky ir kiti, 2022).

Išnagrinėjus užsienio autorių darbus, galima teigti, kad lyderystė yra išskiriama į atskirus lyderystės stilius, kurie pasižymi skirtingomis specifikomis. Sandorių lyderiai tai lyderiai, kurie keičia apčiuopiamą atlygį už sekėjų darbą ir lojalumą. Transformaciniai lyderiai yra lyderiai, kurie bendrauja su pasekėjais, sutelkia dėmesį į aukštesnio lygio vidinius poreikius ir didina supratimą apie konkrečių rezultatų reikšmę ir naujus būdus, rezultatams pasiekti. Taip pat užsienio autorių darbuose galima rasti ir kitų lyderystės stilių: biurokratiniai lyderiai, lyderiai demokratai ir „Laissez-faire“ lyderystės teorija, autokratinė lyderystė ir lyderystė siejama su lytimi. Svarbu paminėti, kad demokratiniai lyderiai ir lyderiai, kurie yra laikomi „Laissez-faire“ stiliaus taikytojai yra priešingi, kai demokratiniai lyderiai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, o „Laissez-faire“ stiliaus lyderiai, visus sprendimų priėmimus palieka savo pavaldiniams. Autokratinė lyderystė yra laikoma lyderystės stiliumi, kaip daugumos asmenų kontroliavimo tipas. Išskiriami du lyderystės tipai siejami su lytimi tai moteriška lyderystė kuri išsiskiria moteriškomis vertybėmis ir vyriška, kurioje vyrauja vyriškos vertybės.

1.2 Darbuotojų įsitraukimas ir jį įtakojantys veiksniai

1.2.1 Darbuotojų įsitraukimo reikšmė

Darbuotojų įsitraukimui pastaraisiais metais buvo skiriamas didelis dėmesys, o kai kurie tyrimai patvirtina, kad tai vaidina svarbų vaidmenį organizacijos veikloje. Atliktais tyrimais atrasta, kad įsitraukę darbuotojai yra labiau atsidadę savo organizacijai ir geriau dirba darbe (Amoako-Asiedu ir Obuobisa-Darko, 2017). Daugelį įsitraukimo apibrėžimų galima gauti iš praktikos ir moksliniais tyrimais paremtos literatūros. Užsienio autoriai savo darbuose teigia, kad įsitraukimo sąvoką pirmasis sukūrė Kahn (1990), kuris asmeninį įsitraukimą apibrėžė kaip organizacijos narių įsivavinimą į savo darbo vaidmenis, fiziškai ir emociškai (Kwon ir Park, 2019).

Gilinantis į įsitraukimo temą, bendro sutarimo dėl vieno universalus darbuotojų įsitraukimo apibrėžimo nėra. Nuo 1960 metų, kaip teigia Pongpat Thiensiri, mokslininkai bandė apibrėžti darbuotojų įsitraukimo terminą ir reikšmę, pradedant nuo nuolatinio asmens įsitraukimo į atliekamus veiksmus, darbuotojo ir organizacijos ryšio, darbuotojo įsitraukimo laipsnio ir lojalumo organizacijai bei daugelio kitų terminų (Thiensiri, 2021). Yupo Bagyo teigia, kad

darbuotojų įsitraukimas išreiškiamas fiziniu, protiniu ir emociniu ryšiu su organizacija, kurioje jie dirba (Bagyo, 2014). Panašiai darbuotojų įsitraukimą apibūdina ir kiti autoriai. Įsitraukimas - tai emocinis įsipareigojimas organizacijai, kai įsipareigoję darbuotojai yra fiziškai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmenimis (Saks ir Rotman, 2006). Kituose tyrimuose teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas grindžiamas tikėjimu, patikimumu, įsipareigojimu ir bendravimu tarp organizacijos ir jos darbuotojų (Chanana 2020). Galime sutikti daug skirtingų, bet tarpusavyje panašių įsitraukimo sampratų. Žemiau pateikiama lentelė su dar keliais įsitraukimo sampratos pavyzdžiais iš užsienio autorių darbų (žr. 3– čią lentelę).

3 lentelė

Įsitraukimas užsienio autorių darbuose

| | Įsitraukimo samprata | Autoriai |
|----|--|-----------------------|
| 1. | Organizacijos narių savęs panaudojimas jų darbo vaidmenims atlikti. Užsiėmimo metu žmonės dirba ir išreiškia save fiziškai ir emociškai vaidmenų atlikimo metu | Kahn (1990) |
| 2. | Organizacijos nariai atsiduoda darbui, apimančiam ne tik pažinimą, bet ir lankstų emocijų bei elgesio taikymą | May ir kiti. (2004) |
| 3. | Asmens įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu bei entuziazmas darbu | Harter ir kiti (2002) |
| 4. | Žinių, emocijų ir elgesio derinys, susijęs su individo vaidmens atlikimu | Saks (2006) |
| 5. | Teigiama emocinė būseną darbo atžvilgiu, turinti dvi savybes: energiją ir įsitraukimą | Bakker (2011) |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Įsitraukimo sampratos lentelėje, galima pastebėti, kad pagrindiniai įsitraukimą išskiriantys veiksniai jau nuo 1990 metų yra: fizinis ir emocinis organizacijos darbuotojų atsidavimas darbui. Įsitraukimas pasižymi entuziazmu ir atsidavimu darbui. Saks (2006) įsitraukimui apibūdinti išskiria ir žinias, kurios derinamos su emocijomis ir elgesiu. Remiantis 4 – toje lentelėje pateikta įsitraukimo samprata, sudaromas vaizdinys, kad įsitraukęs individas yra emociškai atsidavęs, entuziastingas ir besidžiaugiantis atliekamu darbu.

Būti įsitraukusiam – tai ne tik kognityvinis dėmesingumas darbui ar teigiamų emocijų reiškinys, bet tai labiau atspindi pažintinių, emocinių ir fizinių jėgų investavimą vienu metu į pavesto vaidmens atlikimą (Wefald ir Downey, 2009). Papildomi apibrėžimai priskirti liaudies

teorijai: bendras intuityvus žmonių darbo motyvacijos jausmas. Šiems apibrėžimams būdinga nuostata, kad darbuotojų įsitraukimas yra pageidautina sąlyga, turi organizacinę tikslą ir reiškia įsitraukimą, įsipareigojimą, aistrą, entuziazmą, sutelktas pastangas ir energiją, todėl turi ir požiūrio, ir elgesio komponentus. Nuostatos ir elgesys yra tokiomis sąlygomis, kuriomis žmonės dirba, o to pasekmė yra naudinga organizacijos efektyvumui (Macey ir Schneider, 2008).

Darbuotojų įsitraukimas apibrėžiamas kaip emocinis ir intelektualinis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai. Jis grindžiamas organizacijos kultūra, bendravimo stiliumi, vadovavimo stiliumi, pasitikėjimo ir pagarbos veiksniais, siekiant tobulėti (Ghafoor ir kiti, 2011)

Darbuotojų įsitraukimas yra psichologinis reiškinys, kaip apibrėžta ankstesnėje literatūroje, jis pagrįstas dviem psichologiniais komponentais: dėmesys ir įsisavinimas (Ghafoor ir kiti, 2011). Dėmesys yra laikas, kurį individas skiria savo vaidmeniui ir darbui, kad galvotų apie tai, o įsisavinimui skiriamas dėmesys atliekamam vaidmeniui (Rothbard, 2001). Įsitraukimas – tai energija, kurią individas įdeda į savo darbą, įtraukdamas save, kad pagerintų veiklos rezultatus. Kiek darbuotojas įsitraukia į savo darbo vaidmenį parodo, aktyvus individo mąstymo, emocijų ir elgesio panaudojimas (Saks, 2006). Įsitraukimas – tai darbuotojo noras įsitraukti į savo darbo užduotis. Tai palankus darbuotojo požiūris, kai jis randa organizacinę ir kultūrinę paramą (Schaufeli ir kt., 2006). Darbuotojų įsitraukimas aptariamas atsižvelgiant į kitus artimus kintamuosius, kurie palaiko darbuotojų įsitraukimo žmogiškųjų išteklių praktiką. Darbuotojo įsipareigojimas gali būti apibrėžiamas kaip įgalinimas. Psichologinis įgalinimas – tai darbuotojų suvokimas, kad jie gali koreguoti savo darbo vaidmenis, kad atliktų savo užduotis ir priimtų svarbius sprendimus dėl darbo (Maslach ir kiti, 2001).

Darbuotojų įsitraukimas – tai teigiamas darbuotojo požiūris į organizaciją ir jos vertybes (Robinson ir kt., 2004). Šios teigiamos, pilnavertės su darbu susijusios nuostatos pasireiškia darbuotojų energingumu, atsidavimu ir darbo įsisavinimu (Schaufeli ir kt., 2006). Įsitraukimas į darbą taip pat reikalauja aistros ir visiško susiejimo su darbu (Rich ir kt., 2010). Darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš pagrindinių organizacijos sėkmės rodiklių, bet tam įtakos turi įvairūs veiksniai, tokie kaip asmeninės savybės, darbo ypatybės, darbo statusas ir darbo reikalavimai (Hoole ir Bonnema, 2015). Be to, darbuotojai dažniausiai įsitraukia į darbą tokiomis aplinkybėmis, kai gali priskirti prasmingumą, saugumą ir prieinamumą. Todėl darbuotojai bus labiau įsitraukę į situacijas, kuriose yra daugiau saviraiškos laisvės, kai jie jaučiasi reikalingi, o tai iš esmės reiškia, kad aukštas įsitraukimo į darbą lygis priklauso nuo esamo asmens psichologinės būsenos (Rich ir kt., 2010).

Darbuotojų įsitraukimas paskutiniu metu yra stipriai stebimas organizacijos veiksnys. Remiantis jau atliktais užsienio autorių tyrimais, galima teigti, kad bendro apibrėžimo nusakančio darbuotojų įsitraukimą nėra, nors ši sąvoka jau yra aptariama gan ilgą laiką. Pagrindiniai veiksniai

kurie nusako darbuotojų įsitraukimą yra fizinis ir emocinis atsidavimas darbui ir teigiamas požiūris į organizaciją. Įsitraukimas – tai energija, kurią individas įdeda į savo darbą, įtraukdamas save, sutelkdamas dėmesį į atliekamą darbą, kad pagerintų veiklos rezultatus. Toks susitelkimas į darbą stiprina darbuotojo įsitraukimą į organizaciją, sukuria teigiamą požiūrį, didina įsitraukimą.

1.2.2 Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai

Daugybė tyrimų rodo, kad didesnis darbuotojų įsitraukimo lygis žymiai sumažina ketinimus keistis (Saks, 2006). Joshi ir Sodhi (2011) teigimu, pagal svarbą išryškėjo šešios valdymo funkcijos: darbo turinys, atlygis, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, vadovų santykiai su darbuotojais, galimybės tobulėti ir augti karjere, komandinis darbas. Žemiau 1-ajame paveiksle dėmesys sutelkiamas į įvairius darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius, remiantis Anitha (2014) tyrimu (žr. 1-ą paveikslą).

1 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai



Šaltinis: Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Nustatyta, kad darbo aplinka yra vienas iš reikšmingų veiksnių, lemiančių darbuotojo įsitraukimo lygį. Harter ir kt. tyrimai. (2002), May ir kt. (2004) ir Rich ir kt. (2010) rodo, kad

darbuotojų įsitraukimas yra įvairių darbo vietos aspektų rezultatas. Anitha (2014) teigia, kad palanki darbo aplinka paprastai parodo susirūpinimą darbuotojų poreikiais ir jausmais. To pasekoje darbuotojai pateikia teigiamus atsiliepimus ir tai skatina juos išsakyti savo rūpesčius, ugdyti naujus įgūdžius ir spręsti su darbu susijusias problemas. Todėl prasminga darbo aplinka, kuri padeda darbuotojams sutelkti dėmesį į darbą, ir tarpusavio harmonija yra laikoma pagrindiniu darbuotojų įsitraukimo veiksniumi.

Lyderystė yra antrasis pagrindinis kriterijus, nustatytas kaip pagrindinis veiksnys, padedantis informuoti darbuotojus. Veiksminga lyderystė yra aukštesnio lygio, daugiamačis konstruktas, apimantis savimone, subalansuotą informacijos apdorojimą, santykių skaidrumą (Avolio ir kiti, 2009). Anitha (2014) teigia, kad atlikti tyrimai rodo, kad įsitraukimas atsiranda natūraliai, kai lyderiai įkvepia. Lyderiai yra atsakingi už komunikaciją ir darbuotojų vertinimą, kad jų pastangos būtų naudingos bendrai verslo sėkmei.

Komandos ir bendradarbio santykiai yra dar vienas aspektas, kuris aiškiai pabrėžia darbuotojų įsitraukimo tarpasmeninės harmonijos aspektą. Kahn (1990) nustatė, kad palaikantys ir pasitikintys tarpasmeniniai santykiai, taip pat palaikanti komanda, skatina darbuotojų įsitraukimą. May ir kt. (2004) nustatė, kad santykiai darbo vietoje turėjo didelę įtaką prasmingumui, vienam iš įsitraukimo komponentų. Taigi, jei darbuotojas palaiko gerus santykius su savo bendradarbiais, tikimasi, kad jo įsitraukimas į darbą bus didelis.

Mokymas ir karjeros plėtra yra dar vienas svarbus aspektas, į kurį reikia atsižvelgti įtraukiant darbuotojus, nes tai padeda darbuotojams sutelkti dėmesį į darbo dimensiją. Mokymai pagerina paslaugų tikslumą ir taip daro įtaką paslaugų teikimui, bei darbuotojų įsitraukimui Anitha (2014). Kai darbuotojas dalyvauja mokymo ir mokymosi tobulinimo programose, jo pasitikėjimas mokymų srityje sustiprėja, o tai motyvuoja labiau įsitraukti į savo darbą. Karjeros plėtra organizacijoje mažina darbuotojų kaitą. Norint išlaikyti organizacijos sėkmę, būtina investuoti į darbuotojų tobulinimo procesą, kad darbuotojai būtų išlaikyti ir skatinti didesnę darbuotojų įsitraukimą (Jehanzeb ir Bashir, 2013).

Atlyginimas yra nepakeičiamas darbuotojų įsitraukimo atributas, kuris motyvuoja darbuotoją siekti daugiau, taigi ir daugiau dėmesio skirti darbui bei asmeniniam tobulėjimui. Tai apima finansinį ir nefinansinį atlygį. Anitha (2014) teigia, kad patraukli kompensacija apima darbo užmokesčio, premijų, kitų finansinių atlygių ir nefinansinių atlygių, pvz., papildomų atostogų ir kuponų, derinį. Saks ir Rotman (2006) tyrimas atskleidė, kad pripažinimas ir atlygis yra reikšmingi darbuotojų įsitraukimo pirmtakai. Jie pastebėjo, kad kai darbuotojai gavę atlygį ir pripažinimą iš savo organizacijos, jie jausis labiau motyvuoti darbui. Kahn (1990) pastebi, kad darbuotojo įsitraukimo lygis priklauso nuo jų suvokimo apie gaunamą naudą. Todėl, nepaisant atlygio kiekio ar rūšies, priklausomai nuo to kaip suvokia darbuotojas, kas ir nulemia jų įsitraukimą į darbą.

Organizacijos politika, procedūros, struktūros ir sistemos nusprendžia, koku mastu darbuotojai dalyvauja organizacijoje. Tai buvo akivaizdu iš ankstesnių tyrimų, kad draugiška organizacijos politika ir procedūros yra labai svarbios darbuotojų įsitraukimui ir galutiniam verslo tikslų pasiekimui (Anitha, 2014). Tyrimai rodo, kad organizacijos įdarbinimo politika turi tiesioginis poveikis būsimų darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui. Richman ir kt. (2008) teigia, kad lanksti organizacijos darbo ir asmeninio gyvenimo politika, turi pastebimą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Gerovė darbo vietoje yra holistinė priemonė, didinanti darbuotojų įsitraukimą (Anitha, 2014). Organizacijos tyrimuose darbuotojų gerovei buvo skiriamas tam tikras dėmesys (Huang ir kt., 2016). Ankstesni tyrimai teigė, kad laimingesni ir sveikesni darbuotojai padidina jų pastangas, našumą ir produktyvumą (Huang ir kt., 2016). Svarbu, kad darbuotojų gerovė turi teigiamos įtakos su darbu susijusiam darbuotojo požiūriui ir elgesiui, pavyzdžiui, didėjančiam įsitraukimui.

Remiantis užsienio autorių literatūra, išskiriami pagrindiniai šeši veiksniai, įtakoiantys darbuotojų įsitraukimą: darbo aplinka, lyderystė, komanda ir bendradarbiavimas, karjeros galimybes ir mokymai, organizacijos politika, atlyginimas ir gerovė darbe. Visi šie veiksniai yra orientuoti į darbuotoją, siekiant užtikrinti pasitenkinimą organizacija ir užtikrinant visapusišką gerovę darbo aplinkoje. Darbuotojai, kurie yra patenkinti išvardintais veiksniais ir jiems yra užtikrinta gerovė, jie labiau įsitraukę į darbą.

1.2.3. Darbuotojų įsitraukimo modeliai

Atsižvelgiant į tai, kad nėra sutarimo dėl darbuotojų įsitraukimo reikšmės ir apibrėžimo, neturėtų stebinti, kad buvo susirūpinta ir dėl to, kaip įvertinti darbuotojų įsitraukimą. Pasak Saks ir Gruman (2014) buvo sukurtos mažiausiai septynios skirtingos įsitraukimo matavimo skalės. Rothbard (2001) sukūrė 9 punktų skalę, kurią sudaro 4 elementai, matuojantys dėmesį, ir 5 elementai, matuojantys absorbciją. May ir kiti. (2004) sukūrė 13 elementų skalę, pagrįstą trimis Kahno (1990) įsitraukimo apibrėžimo komponentais, į kuriuos įeina 4 elementai pažintiniam įsitraukimui matuoti, 4 elementai emociniam įsitraukimui matuoti ir 5 elementai fiziniam įsitraukimui matuoti. Saks (2006) sukūrė 6 punktų skalę įsitraukimui į darbą ir 6 punktų skalę organizacijos įsitraukimui matuoti. Rich ir kiti. (2010) sukūrė 18 punktų skalę, kuri apima 6 elementus, skirtus kiekvienam iš trijų Kahno įsitraukimo dimensijų, tai fizinio, emocinio ir pažinimo dimensijos. Pasak Saks ir Gruman (2014), kurie tyrė įsitraukimo skales, Soane ir kiti (2012) sukūrė 9 punktų skalę, kurią sudaro 3 punktai, skirti atitinkamai įvertinti intelektinį įsitraukimą, 3 punktai parodantys afektinį įsitraukimą ir 3 punktai nusakantys socialinį įsitraukimą. Taip pat autoriai išskyrė Stumpf ir kiti (2013) dvimatį profesionalų įsitraukimo į

techniškai orientuotas darbo grupės matą, pagal kurią matuojamas jaučiamas įsitraukimas, tam skirti 5 elementai ir elgsenos įsitraukimas, kuris susideda iš 9 elementų. Taip pat, visiems gerai žinoma ir dažniausiai naudojama skalė Utrecht Work Engagement Scale (UWES), kurią sudaro 17 elementų, kurioje matuojamas energingumas (5 elementai), atsidavimas (6 elementai) ir absorbcijos matmenys (6 elementai).

Daugumos šių darbuotojų įsitraukimo skalių pagrindas yra Kahno (1990) įsitraukimo apibrėžimas, o UWES yra panašesnis į perdegimo matavimą (Saks ir Gruman, 2014). Daugelyje empirinių tyrimų buvo pritaikytos akademinės skalės, pripažįstant, kad tai daroma ribotai, nes nėra aiškaus konceptualaus apibrėžimo. Kiti tyrėjai sukūrė savo priemones įsitraukimui įvertinti (Witemeyer, 2013). Tačiau kitos priemonės, išskyrus UWES, buvo naudojamos retai ir daugeliu atvejų buvo naudojamos tik viename tyrime (Saks ir Gruman, 2014). UWES yra labiausiai priimtas instrumentas literatūroje. Jis buvo sukurtas remiantis Schaufeli ir kt. (2006) tyrimu, siekiant suprasti, ar įsitraukimas yra priešingas perdegimui. Tame tyrime buvo sukurtas septyniolikos elementų instrumentas, matuojantis tris labai koreliuojančius veiksnius: energingumą, atsidavimą ir įsisavinimą (Witemeyer, 2013).

Plėtodami darbuotojų įsitraukimo koncepciją, tyrėjai, tokie kaip Khan (1990), Maslach ir kt. (2001), Robinson ir kt. (2004), Saksas (2006) suformulavo skirtingus modelius, kurie kategoriškai aptarė įvairius darbuotojų įsitraukimo aspektus. Pasak Padhi ir Panda (2015) šie modeliai iš esmės buvo skirti apibrėžti įsitraukusius darbuotojus, aplinką ir patalpas, palaikančias darbuotojų motyvaciją, kartu subalansuojant darbą ir asmeninį gyvenimą.

Padhi ir Panda (2015) teigia, kad Kahno darbuotojų įsitraukimo modelis yra laikomas seniausiu darbuotojų įsitraukimo modeliu. Šis modelis pabrėžia, kad yra trys psichologinės sąlygos, susijusios su asmeniniu įsitraukimu ir atsitraukimu nuo darbo: prasmingumas, prieinamumas ir saugumas. Jis nustatė, kad darbuotojai buvo labiau įsitraukę į darbo situacijas, kurios jiems suteikė daugiau psichologinės prasmės ir psichologinio saugumo.

Kitas įsitraukimo modelis yra susijęs su Maslach ir kt. (2001) „Darbo perdegimo“ tyrimu. Pasak autorių šešios darbo ir gyvenimo sritys, lemiančios perdegimą ir įsitraukimą yra darbo krūvis, kontrolė, apdovanojimai ir pripažinimas, komandos ir socialinė parama, teisingumas ir vertybės (Maslach ir kt., 2001). Padhi ir Panda (2015) teigia, kad šiuo modeliu paremtas tyrimas rodo, kad, perdegimas ir įsitraukimas turėtų tarpininkauti tarp šešių darbo ir asmeninio gyvenimo veiksnių ir įvairių darbo rezultatų.

Robinson, kiti (2004) sukurtas modelis apibūdina įsitraukimą kaip dvipusį darbdavio ir darbuotojų ryšį. Šis modelis buvo aprašytas tiriamajame darbe „Darbuotojų įsitraukimo veiksniai“, kur jie nustatė, kad darbuotojų įsitraukimas – tai teigiamas darbuotojų požiūris į organizaciją ir jos vertybes. Modelis taip pat nustatė, kad įsitraukęs darbuotojas yra tas, kuris žino

verslo kontekstą ir dirba su kolegomis, siekdamas pagerinti darbo rezultatus, kad būtų sukurta pridėtinė vertė organizacijai. Autoriai taip pat pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimas įmanomas tada, kai organizacija skiria dėmesį darbuotojų ugdymui (Robinson, kiti, 2004; Padhi ir Panda, 2015).

Padhi ir Panda (2015) išnagrinėję įvairius įsitraukimo modelius atrado kelis pasiūlymus, kurie kategoriškai teigia apie įsitraukimo, kaip įmonės praktikos, reikšmę ir skirtingus parametrus, kurie išlaikytų darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją ir įkvėpimą, sumažintų kaitą ir pagerintų darbuotojų gerovę. Tačiau įsitraukimo vertinimas išliko labai svarbus, nes jis susijęs su sudėtingais darbuotojų jausmais, emocijomis ir psichologine būseną (Macey ir Schneider, 2008). Pastebėta ir tai, kad disbalansas, susijęs su pastangomis arba darbo gyvenimu, sukeltų stresą, kuris gali sukelti perdegimą ir tolesnę darbuotojų kaitą organizacijoje. Tačiau svarbu atsiminti, kad įsitraukimas ir perdegimas yra dvi skirtingos ir priešingos sąvokos. Dinamiška aplinka ir didžiulės konkurencijos era bene didžiausias šio tūkstantmečio iššūkis yra išlaikyti darbuotojų įsitraukimą ir organizacijų tvarumą (Padhi ir Panda, 2015).

Išnagrinėjus darbuotojų įsitraukimo modelius, rasti esminiai veiksniai, turintys įtakos darbuotojų įsitraukimo lygiui. Per gan ilgą laikotarpį nuo pirmojo Khan (1990) darbuotojų įsitraukimo modelio sukūrimo, randame ir kitų įsitraukimo modelių, kurie yra dažnai naudojami atlikti naujiems darbuotojų įsitraukimo tyrimams. Plačiau apkalbėti modeliai nurodo, kokie veiksniai turi didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui. Taip pat pastebėta, kad nors darbuotojų įsitraukimo ir perdegimo sąvokos skiriasi, vieni iš tyrimu glaudžiai sieja perdegimą ir įsitraukimą atliekant tyrimus ir norint išnagrinėti darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį. Svarbu paminėti, kad darbuotojų įsitraukimui vertinti yra sukurta ne viena, dažnai naudojama darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalė. Remiantis užsienio autorių darbais nustatyta, kad dažniausiai naudojama darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalė yra UWES. Kitos darbuotojų vertinimo skalės dažniausiai buvo naudojamos vieną kartą atlikti tuo metu aktualiams tyrimams. Nors šiuo metu galima pastebėti, kad užsienio autorių literatūroje atrandama ir daugiau įsitraukimo vertinimo skalių.

1.3 Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui

Organizacijose sėkmingas vadovavimas yra labai svarbus siekiant plėtoti ir palaikyti darbuotojų įsitraukimą. Lyderiai turėtų paskatinti įsitraukimą nuo aukštesnio lygio vadovų iki tiesioginės vadovybės, ir svarbu pažymėti, kad niekas neįdiegia darbuotojų įsitraukimo lygio, taip kaip tiesioginis vadovas/komandos lyderis (Venkatesh, 2015).

Pasak Fleishman ir Harris (1998) lyderystės ir darbuotojų veiklos tyrimas yra ne naujas reiškinys. Santykių tarp lyderystės ir darbuotojų vertinimai, bei jų rezultatai, buvo plačiai

diskutuojama tema. Kai kurie mokslininkai tvirtina, kad santykių lygis tarp lyderio ir darbuotojų turi įtakos darbuotojų elgesiui, remdamiesi prielaida, kad pasikeičia lyderiai, keičiasi ir darbuotojų elgesys. Kiekvienoje organizacijoje tarpasmeniniai santykiai tampa veiksniumi, jungiančiu visų lygių darbuotojus ir vadovus. Šiuos tarpasmeninius santykius lemia vadovų ir darbuotojų ryšio reguliarumas (Abugre, 2012). Remiantis santykių valdymo perspektyva, organizacijos darbą veikia jos gebėjimas plėtoti abipusiai tenkinančius santykius tarp lyderių ir darbuotojų. Literatūroje labai dažnai kalbama apie vadovų ir darbuotojų santykius, kai tai glaudžiai siejama su darbuotojų įsitraukimu ir darbuotojų išlaikymu (Amoako-Asiedu ir Obuobisa-Darko, 2017). Norėdami pasiekti nuoseklų kelią link siekiamo bendro tikslo organizacijose, vadovai/lyderiai turi bendrauti su darbuotojais taip, kad aiškiai perteiktų lūkesčius. Toks ryšys yra svarbus bendrai organizacijos sėkmei, nes ši sąveika skatina didesnę darbuotojų įsitraukimą, taip padidindama motyvaciją, darbuotojų pasitikėjimą, o tai skatintų gerą įmonės organizacijos politiką (Abugre, 2012). Tyrėjai ir praktikai jau seniai tvirtina, kad lyderystė turi įtakos darbuotojų veiklai, įskaitant jų įsitraukimo lygį. Atlikti tyrimai patvirtino teigiamą ryšį tarp kelių lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad etinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. (Li ir kiti, 2021).

Breevaart ir kiti (2014) nustatė, kad lyderystė kasdien prisideda prie darbuotojų įsitraukimo į darbą. Jų tyrimas parodė, kad nepaisant įkvepiančio lyderio patrauklumo stokos, atsitiktinį atlygį naudojantys lyderiai taip pat gali teigiamai paveikti darbuotojų kasdienį įsitraukimą į darbą po to, kai yra kontroliuojamas kasdienis aktyvumas. Serrano ir Reichard (2011) teigia, kad lyderiai atlieka svarbų vaidmenį kuriant darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi energingi ir tai turi didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui, kad organizacijos darbuotojai būtų įsitraukę į darbą. Shuck ir Herd (2012) teigė, kad lyderiai, norintys sukurti patrauklią organizacijos aplinką, turėtų ugdyti savimone (t.y. suprasti, ką jie sako ir kaip veikia), ugdyti emocinį intelektą ir įvairiais būdais skatinti įsitraukimą, to siekti kreipiant didelį dėmesį į darbuotojų poreikius ir tinkamai į juos reaguoti.

Remiantis empiriniais tyrimais Ghafoor ir kiti (2011) išskyrė, kad lyderystės stilius reikšmingai įtakoja darbuotojų įsitraukimą, psichologinės nuosavybės kontekste. Jų tyrimai parodė, kad transformacinė lyderystė ugdo darbuotojų savarankiškumą judėti toliau, o transformacinis lyderystės stilius palaiko tapatybės ugdymą. Darbuotojai jaučiasi patogiau, kai yra palaikomi ir dirba kartu su tinkamu lyderiu. Sulea ir kiti (2012), tvirtina, kad lyderio elgesys turi įtakos darbuotojų požiūriui, elgesiui ir našumui. Neigiami lyderių veikslai, pavyzdžiui, piktnaudžiavimas ir nevisapusiška priežiūra, susilpnina sąžiningų asmenų polinkį įsitraukti į darbą (Sulea ir kt., 2012). Kita vertus pozityvesni lyderystės stiliai, toks kaip transformacinė lyderystė,

yra teigiamai susiję su emociniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu, organizacijoje vyraujančia gera aplinka, o svarbiausia skatina ir didina darbuotojų įsitraukimą (Ozyilmaz ir Cicek, 2015).

Pasak Giallonard ir kiti (2010) ankstesni tyrimai parodė, kad lyderiai gali tiesiogiai ir netiesiogiai įtakoti darbuotojo įsitraukimo lygį. Jie teigia, kad darbuotojai, turintys aukštą sąžiningumo ir nuolankumo bruožą, yra linkę įsitraukti į savo darbą, bet išlieka klausimas, kaip jų tiesioginių vadovų/komandos lyderių elgesys gali paveikti darbuotojo įsitraukimo lygį. Remiantis tuo Maskelis ir Whittington (2020), pabrėžia, kad lyderis turi nuoseklumą tarp to, kas sakoma ir kas daroma, bando daryti tai, kas yra teisinga, yra aiškus ir ugdo komandą, taip įtakodami sąžiningumo, nuolankumo ir įsitraukimo santykį.

Kaip pabrėžta šiose pastraipose, lyderiai vienaip ar kitaip yra atsakingi už įsitraukimo veiksnius ir darbuotojų įsitraukimo didinimo lygį. Judge ir Piccolo (2004) pateikia ryšį tarp teigiamo lyderio elgesio ir darbuotojų požiūrio, bei elgesio, susijusio su įsitraukimu. May ir kt. (2004), Saks (2006) teigia, kad kai lyderiai labiau koncentruojasi į darbuotojus, pastebimas didesnis įsitraukimo lygis. Popli ir Rizvi (2016) atlikti tyrimai rodo, kad transformacinis lyderystės stilius turi teigiamų savybių ryšį su darbuotojų įsitraukimu. Šis stilius entuziastingai, įkvepia ir motyvuoja darbuotojus dirbti siekiant organizacinių tikslų, o vadovai sugeba išrinkti geriausius iš darbuotojų, pagal pasitikėjimą savo jėgomis. Kitas tyrimas, kurio metu buvo tiriamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo parodo, kad transformacinė lyderystė skatina darbuotojų motyvaciją ir didina darbuotojų įsitraukimą (Badaway ir Bassiouny, 2014).

Venkatesh (2015) tvirtina, kad lyderystė vaidina lemiamą vaidmenį, įtakojant darbuotojų įsitraukimą. Jis teigia, kad remiantis tikslų ir krypties aiškumu, vadovai pripažįstami kaip veiksniai, galintys turėti įtakos darbuotojų įsitraukimo lygiui. Kai yra pateikiamas aiškumas dėl nustatytų tikslų ir darbuotojams pavestų uždavinių yra sudaromos geresnės sąlygos pagerinti darbuotojų veiklai. Dėl to darbuotojai gali būti motyvuoti atlikti puikų darbą su didžiausiu įsipareigojimu. Kita vertus, lyderiai turėtų palengvinti darbuotojams prisiimti asmeninę atsakomybę už jiems iškeltus tikslus ir padėti jiems pasiekti tuos tikslus geresniais būdais (Venkatesh, 2015).

Parimalam ir Mahadevan (2012) sako, kad lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas yra stipriai susiję. Jie remiasi ankstesnės literatūros apžvalga ir atskleidžia, kad darbuotojų įsitraukimas grindžiamas dėmesiu ir dviejų psichologinių komponentų įsisavinimu. Laikas, kurį žmogus skiria apgalvoti savo darbo veiksmus, apibrėžiamas stipriu dėmesiu, o individualus dėmesys jo veiklai ir vaidmeniui yra įsisavinimas, kas glaudžiai siejama su darbuotojų įsitraukimu. Energijos lygis ir sprendimų priėmimas, į kurį darbuotojas atsižvelgia sprenddamas su darbu susijusius klausimus, yra vadinamas įsitraukimu. Saks (2006) pasiūlė įsitraukimą kaip individualų reiškinį, kuris turi savo poveikį veiklos rezultatams ir organizacijos sėkmei, nes duoda teigiamų individualių

rezultatų, pasiekus gerus individualius rezultatus ir lyderio palaikymą, darbuotojas tampa labiau įsitraukęs.

Remiantis jau išnagrinėtais literatūros šaltiniais, galima tvirtai teigti, kad lyderystės turi įtakos darbuotojų įsitraukimui. Nuo lyderystės priklauso darbuotojų įsitraukimo lygis. Jei lyderis turi teigiamą ryšį su darbuotojais, tai darbuotojai yra labiau įsitraukę. Taip pat darbuotojų įsitraukimo lygį didina lyderių išreiškiama motyvacija. Priešingu atveju, jei lyderis nesirūpina savo darbuotojais ir jų poreikiais, taip pat kai lyderis nėra motyvuotas, tai neigiamai įtakoja darbuotojų įsitraukimą ir aukšto įsitraukimo lygio nepasieks.

1.4 Nuotolinio darbo reikšmė organizacijoje

Darbas namuose turi daug ilgesnę istoriją nei darbas biure, lauke. Darbo namuose istorija siekia viduramžius, kai gyvenamosiose patalpose buvo įkurtos amatų ir prekybos parduotuvės. Pavyzdžiui, viduramžiais dauguma darbo klasės anglų gyveno vieno aukšto namuose, kurie buvo verpimo, audimo, mėsinių dirbtuvės (Markovic ir kiti, 2021).

Šiandien nuotolinis darbas yra svarbi lankstaus darbo forma, apimanti galimybę ir (arba) reikalavimą dirbti toli nuo įprasto biuro aplinkos, t.y. namuose ar mobiliuoju būdu (Barsness ir kiti, 2005). Franken ir kiti (2021) teigia, kad nuotolinis darbas išpopuliarėjo ir per paskutiniuosius 30 metų apie tai buvo kalbama vis dažniau. Pastaruoju metu ši praktika tapo daug įprastesnė, nes ją įgalina daugybė pagal užsakymą sukurtų ir bendram naudojimui skirtų internetinių technologijų ir komunikacijos platformų. Tai pavertė namus biurais, virtualiomis darbo erdvėmis (Franken ir kiti, 2021). Verta pripažinti, kad nuotolinis darbas gan plačiai pradėtas nagrinėti nuo COVID-19 pandemijos pradžios, pradėti atlikinėti nauji tyrimai, kuriuose didelę reikšmę turi nuotolinis darbas.

Charalampous ir kiti (2019) teigia, kad vienas iš pirmųjų terminų, įvestų nurodant nuotolinio darbo susitarimą, buvo plačiau nagrinėtas, kaip nuotolinio darbo sąvoka - Nilles (1975). Visų pirma, jis buvo naudojamas apibūdinti asmenis, dirbančius namuose, naudojant technologijas, kad galėtų susisiekti su savo darbo vieta. Europoje terminas „e-work“ (elektroninis arba kitaip nuotolinis darbas) paprastai pradėtas vartoti, kaip apibūdinimas darbui, kuris atliekamas virtualiai (Charalampous ir kiti, 2019). Kirk ir Belovics (2006) apibrėžė elektroninius darbuotojus kaip visą darbo dieną dirbančius namuose t.y. dirbančius nuotoliniu būdu, kurie dirba ir bendrauja daugiausia elektroninėmis priemonėmis, labai mažai akis į akį bendraujantys su savo kolegomis, vadovais biuro aplinkoje. Nors nuotolinis darbas namuose tradiciškai buvo labiausiai paplitęs nuotolinio darbo būdas, pastaraisiais metais padaugėjo žmonių, dirbančių daugiau nei vienoje vietoje (Charalampous ir kiti, 2019). „Nuotolinis elektroninis darbas“ yra platesnis

terminas, vartojamas apibūdinti darbą, atliekamą bet kur ir bet kuriuo metu, nepaisant vietos, ir įtraukiant platesnį technologijų naudojimą, kad būtų lengviau taikyti lanksčią darbo praktiką (Grant, ir kiti, 2013). Pagal šį apibrėžimą darbas gali būti atliekamas namuose, įmonės vietose, viešbučiuose ir oro uostuose. Kai kuriuose tyrimuose, kaip skėtinis terminas ir buvo naudojamas „nuotolinis e. darbuotojas“, įskaitant bet kurį darbuotoją, kuris pirmą kartą praleidžia laiką toli nuo tradicinio biuro (Grant ir kiti., 2013). Nuotolinis e-darbas pasirinktas vietoj gerai vartojamo nuotolinio darbo termino, nes nuotolinis darbas neapima darbuotojų, kurie yra labai mobilūs (Allen ir kiti., 2015).

Remiantis užsienio autorių literatūra, yra aišku, kad šiomis dienomis darbas nuotoliniu būdu ištrina darbo ir asmeninio gyvenimo ribas, todėl reikėtų atsižvelgti į darbuotojų emocinę būseną ir patirtį (Gigauri, I. 2020). Šiuo atžvilgiu žmogiškųjų išteklių vadovai turėtų skirti ypatingą dėmesį darbuotojų gerovei, pandemijos krizės metu, atsižvelgiant į lankstaus darbo galimybes, nes darbo neapibrėžtumas gali lemti fiziologinį darbuotojų sveikatos pablogėjimą (Godinic ir kiti, 2020). Gigauri, I. (2020) remiantis atliktu tyrimu teikia, kad žmogiškųjų išteklių vadovai turi sutelkti dėmesį į strategijas, susijusias su darbuotojų fizine, emocine ir finansine gerove, kad padėtų organizacijoms išgyventi dirbant nuotoliniu būdu. Socialinė sąveika yra labai svarbi dirbant nuotoliniu būdu. Literatūroje galima aptikti iškeliamą susirūpinimą, kad gali atsirasti izoliacija, nuo darbo, dirbant nuotoliniu būdu mažiau įsipareigojimų, nes darbiniai santykiai, tiesiogiai darbo aplinkoje suteikia socializaciją, dalyvavimą, priklausomybės jausmą ir pasitikėjimą (Godinic ir kiti, 2020).

Reikia nepamiršti, kad vadovams ir lyderiams tenka pagrindinis vaidmuo įgyvendinant lankstaus ir nuotolinio darbo politiką, norint užtikrinti, sklandų darbą ne darbo aplinkoje (Golden ir Fromen, 2011). Verdad ir Frederick (2019) teigia, kad darbas nuotoliniu būdu labai padidės dėl darbo jėgos kartų kaitos, nuolatinės technologinės pažangos ir besiplečiančios globalizacijos. Pasiruošimas šiems iššūkiams ir jų sprendimas leidžia organizacijai diegti įtraukią nuotolinės darbo jėgos kultūrą už kurią yra atsakingi lyderiai ir vadovai. Tinkama vadovybė sukurs pasitikėjimą nuolatinio ryšiu, skatins atvirą dialogą ir ugdys bendradarbiavimą. Organizacijoms judant link nuotolinės darbo jėgos, kuo virtualesni jie tampa, tuo svarbesni lyderystės įgūdžiai. Empiriniai tyrimai atskleidė pagrindinį vadovų vaidmenį užtikrinant verslo tęstinumą, kai diegiami nuotolinio darbo veiksniai (Verdad ir Frederick, 2019).

Pasak Godinic ir kiti (2020) analizės, pagrindiniai tyrimai buvo atlikti svarbiausiu COVID-19 pandemijos laikotarpiu, kai nuotolinis darbas buvo nebe lanksti galimybė, o verslo tęstinumo reikalavimas. Autorių išvados atskleidžia įžvalgas, susijusias su nuotoliniu darbu ir virtualiomis darbo vietomis. Atlikus tyrimus, išvados atskleidžia nuotolinio darbo patirtį tam tikru priverstinio lankstumo laikotarpiu. Tai yra svarbus indėlis, nes nuotolinis darbas darbo vietose išliks ir ateityje,

nepaisant pandemijos. Nors nuotolinis darbas COVID-19 sąlygomis buvo gana sėkmingas, kaip tvirtina autoriai, svarbu atpažinti dalykus, kurie ne taip gerai veikė komandos ir individo lygmeniu. Pagrindinės išskirtos nuotolinio darbo problemos, prasidėjus COVID-19 pandemijai: pasirengimo stoka, neoptimalios darbo sąlygos namų aplinkoje, padidėjęs darbo krūvis, sunkumai atskiriant darbą ir ne darbą, pasipriešinimas darbui nuotoliniu būdu. Patikima žmogiškųjų išteklių valdymo politika šioje srityje yra labai svarbi siekiant užtikrinti, kad lanksčios darbo erdvės užtikrintų abipusę naudą, kurios dabar siekia darbuotojai ir darbdaviai, ir lanksčią darbo erdvę po COVID-19 (Godinic ir kiti, 2020). Lankstaus darbo galimybė prisideda prie darbuotojo darbo ir laisvalaikio balanso vystimo. Grincevičienės (2020) tyrė nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikį darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Parengtoje disertacijoje nuotolinio darbo tema Grincevičienės (2020) teigia, kad nuotolinio darbo galimybė suteikia darbuotojams turėti subalansuotą ir kokybiškesnę asmeninį gyvenimą.

Svarbu paminėti, kad apibrėžus darbuotojų įsitraukimą ir aptarus kai kuriuos pagrindinius jo veiksnius, bei remiantis jau atliktais tyrimais yra pastebima, kaip nuotolinis darbas stabdo darbuotojų įsitraukimą. Daugumai darbuotojų, darbas namuose per „Covid-19“ karantino laikotarpį buvo susijęs su socialine izoliacija, ilgomis darbo valandomis ir prieštariniais darbo ir šeimos poreikiais. Šie su stresu susiję veiksniai sukelia psichologinę įtampą ir kelia didelius reikalavimus žmonių psichinei sveikatai ir gerovei (Adisa ir kiti, 2021). Hobfoll (2011) pateikia svarbią teorinę sistemą, kuri padeda tirti su darbu susijusių ir su darbu nesusijusių streso veiksnių požiūrį ir elgesį. Pagrindinė prielaida yra ta, kad individai stengiasi išlaikyti, puoselėti ir išsaugoti vertingus išteklius ar bet ką, kas suvokiama kaip naudinga siekiant norimų rezultatų. Tarp šių vertingų išteklių yra materialūs, socialiniai ir asmeniniai veiksniai, gerinantys gerovę (Hobfoll ir kt., 2003). Darbo kontekste socialiniai ir asmeniniai ištekliai reiškia savo darbo tikslo ir prasmės jausmą, gebėjimą kurti ir puoselėti teigiamą tarpasmeninį ryšį, bendradarbiavimą su bendradarbiais, jaustis asmeniškai atsakingais už konkrečias su darbu susijusias užduotis ir rezultatus (Adisa ir kiti, 2021). Šie ištekliai leidžia asmenims įgyti naujų išteklių, sustiprinti jau turimą įrangą, patobulinti darbo vietą, darbo našumui gerinti (Van Veldhoven ir kiti., 2020). Daugeliui darbuotojų nuotolinio darbo ištekliams mažėjant, aptinkama įvairių tokio rezultato veiksnių, įskaitant prastą tarpusavio bendravimą, profesinės izoliacijos jausmą ir retesnę kontaktą su kolegomis ar vadovais. Netinkamai valdant šie streso veiksniai galiausiai gali trukdyti darbuotojų įsitraukimui (Adisa ir kiti, 2021).

Remiantis, jau išnagrinėtais užsienio autorių darbais, galima drąsiai teigti, kad nuotolinio darbo sąvoka nėra nauja. Ši sąvoka nagrinėta ir seniau, kalbant apie lanksčias darbo formas. Šiomis dienomis nuotolinis darbas turi daug didesnę reikšmę, tam įtakos turi COVID-19 pandemija, kuri lankstaus darbo formas pasirinkimą, pakeitė į privalomą formą, tam kad būtų

galima ir toliau vysti verslus ir vykdyti darbus. Vis dar plačiai neišnagrinėta nuotolinio darbo tema, nuo pandemijos pradžios, susilaukė labai didelio dėmesio ir šiuo metu vis daugiau dėmesio skiriama naujų tyrimų atlikimui. Svarbu paminėti, kad yra neatmetama sąlyga, kad po pandemijos nuotolinis darbas išliks ir ateityje. Gilinantis į darbuotojo įsitraukimo temą ir atliktus nuotolinio darbo tyrimus, pastebima, kad nuotolinis darbas gali neigiamai įtakoti darbuotojų įsitraukimą. Norint to išvengti siūloma didelį dėmesį skirti darbuotojams ir jų turimiems ištekliams dirbant nuotolinį darbą. Lyderystė ir nuotolinis darbas yra glaudžiai siejamas, kadangi vedant ir vykdant nuotolinio darbo veiksmus didelį vaidmenį atlieka organizacijos lyderiai ir vadovai.

1.5 Ketinimo išeiti iš darbo literatūros apžvalga

Darbuotojų išlaikymas yra dar vienas augantis susirūpinimas šiandieninėms dinamiškoms organizacijoms, turinčioms spaudimą turėti darbuotojų įtraukimo strategijas, kad būtų sumažinta darbuotojų kaita. Priežastis, kodėl išlaikymas kelia didelį susirūpinimą tai darbuotojų kaita ir darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo.

Ketinimas išeiti iš darbo – tai situacija, kai vienos organizacijos darbuotojas svarsto galimybę ieškoti alternatyvaus darbo kitoje įmonėje dėl nepasitenkinimo esamomis darbo sąlygomis (Sungur ir kiti, 2019). Ketinimas išeiti iš darbo dažnai yra apibrėžiamas įvardijant dvi būsenas. Pirma, darbuotojo ketinimas palikti organizaciją. Antra, darbuotojo atsitraukimas nuo darbo ir dėl to atliekami minimalūs darbo reikalavimai (Çankır ir Arıkan, 2019). Alserhan ir kiti (2021) įvardija, kad šis terminas yra susijęs su darbuotojo noru ieškoti alternatyvaus darbo kitoje organizacijoje. Tai taip pat šis terminas apibrėžiamas kaip darbuotojų pasitraukimas iš darbo vietos savo noru. Brohi ir kiti (2018) teigia, kad darbuotojai užsibrėžia pasitraukti iš konkrečios organizacijos, jei yra nepatenkinti darbu. Dėl to toks nepasitenkinimas darbu įtikina darbuotoją ieškoti naujos galimybės, atsižvelgiant į naujų organizacijų pasiūlymus ir pagaliau palikti organizaciją. Noras išeiti iš darbo yra laikomas kaip asmens stiprybė arba silpnumo akimirka skatinanti polinkį pasitraukti iš organizacijos. Kai darbuotojas ketina palikti organizaciją, šio sprendimo priėmimas pradedamas įvertinant esamą situaciją ir darbo patirtį (Lacap, 2020). Tada darbuotojas apsvarsto daugybę veiksnių, kol priima galutinį sprendimą.

Mittal (2016) tyrė transformacinės lyderystės poveikį darbuotojo ketinimui mesti darbą. Rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė padidina darbuotojų įsipareigojimą ir sumažina ketinimą išeiti iš darbo. Badaway ir Bassiouny (2014) tyrė ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo. Tyrimo metu darbuotojų įsitraukimas buvo pasirinktas kaip šio ryšio mediatorius. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimas neigiamai veikia ketinimą išeiti iš darbo, tai reiškia, kad darbuotojų įsitraukimas mažina norą išeiti iš darbo. Lacap

(2020) atliko tyrimą, kuriame transformacinė lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, turi neigiamą įtaką ketinimui išeiti iš darbo. Be to, jame taip pat teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas veikia kaip tarpininkas tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad kiekvienas organizacijos narys vaidina pagrindinį vaidmenį įmonės sėkmei. Kai žmonės demonstruoja nuoširdumą ir įsitraukimą į darbą, o organizacijų vadovai yra nesavanaudiški ir įkvėpia savo pasekėjus, noras išeiti iš darbo sumažėja. Pasak Lacap (2020) darbuotojų įsitraukimas ir transformacinė lyderystė mažina darbuotojų norą išeiti iš darbo. Parent-Lamarche (2022) atliktame tyrime, buvo tiriamas įsitraukimo tarpininkavimas tarp nuotolinio darbo ir ketinimo išeiti iš darbo ryšio, kuris buvo iš dalies patvirtintas. Tyrimu nustatyta, kad nuotolinis darbas buvo susijęs su didesniu ketinimu išeiti iš darbo, nes jis turėjo įtakos įsitraukimui į darbą.

Darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo yra viena iš svarbiausių problemų organizacijoje. Dažniausiai darbuotojai išeina arba ketina išeiti iš darbo, kai yra nepatenkinti organizacijoje vyraujančiomis sąlygomis. Remiantis užsienio autorių darbais galima pastebėti, kad ir šiomis dienomis ši problema yra plačiai nagrinėjama. Atliekami įvairūs tyrimai išsiaiškinti darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, bei veiksniai, kurie tyri įtakos tokiam darbuotojų žingsniui.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

Prasidėjus COVID-19 pandemijai ir paskelbus bendravimo apribojimus ir karantiną, tiek didžiojoje pasaulio dalyje, tiek ir Lietuvoje iškilo didelis susirūpinimas dėl kontaktinio darbo. Dalis darboviečių buvo priversti stabdyti savo veiklą, to pasėkoje darbuotojai netekdavo darbo. Svarbu paminėti tai, kad daliai įmonių pavyko išlaikyti savo teikiamas paslaugas ir veiklą įvedant nuotolinį darbą. Lietuvoje nuotolinis darbas iki COVID-19 pandemijos pradžios nebuvo labai populiarus darbo forma.

Atsižvelgiant į tai, kad nuotolinis darbas Lietuvoje nebuvo populiarus, buvo atlikta literatūros analizė. Literatūros analizės metu pastebėta jog užsienio autorių darbuose nėra pateikiama daug tyrimų siejamų su nuotoliniu darbu. Atlikta literatūros analizė taip pat išryškino svarbius plačiai tiriamus elementus – tai lyderystė, darbuotojų įsitraukimas ir ketinimas išeiti iš darbo. Dėl šių priežasčių kilo idėja atlikti „Lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje“ tyrimą ir ištirti kaip lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas veikia nuotolinėje darbo aplinkoje

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas vienas iš lyderystės stilių – transformacinė lyderystė. Remiantis užsienio autorių atliktais tyrimais pastebima, kad transformacinė lyderystė glaudžiai nagrinėjama tiriant darbuotojų įsitraukimą ir ketinimą išeiti iš darbo. Transformacinė lyderystė veikia kaip tvirtas tiltas tarp pasekėjų ir lyderių, ugdantis aiškų supratimą, susijusį su motyvacijos lygiu, vertybėmis ir interesais. Atliekant tyrimą norima išnagrinėti šio lyderystės stiliaus įtaką įsitraukimo ir ketinimo išeiti dimensijoms nuotolinio darbo aplinkoje.

Tyrimui pasirinktas empirinio tyrimo metodas, bus atliekamas kiekybinis tyrimas, kurio metu bus pateikiama struktūrizuota apklausa.

2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis ir hipotezės

Tyrimo tikslas – atskleisti ryšį tarp lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir jų ketinimo išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje.

Tyrimo uždaviniai:

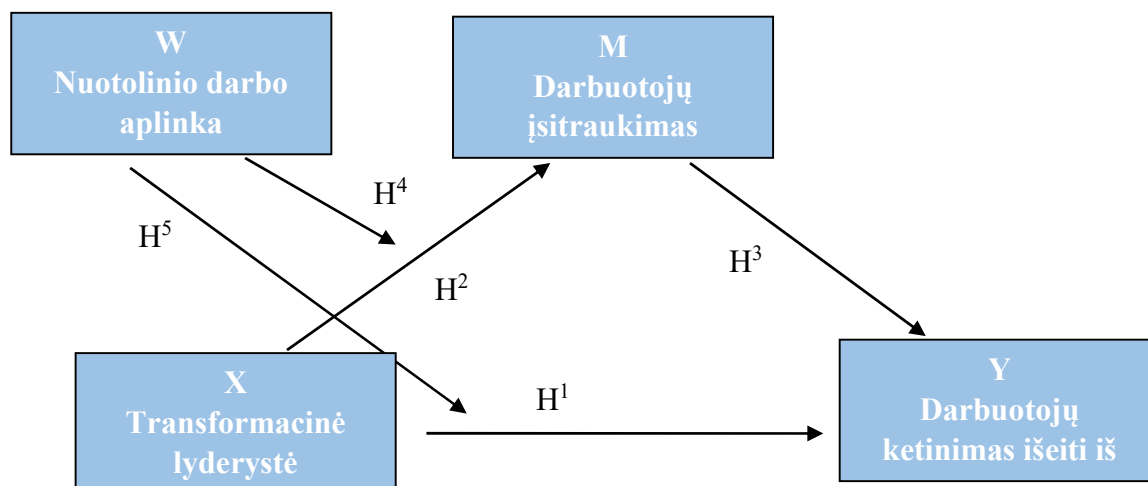
1. Atlikti apklausą, siekiant išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina transformacinę lyderystę, darbuotojų įsitraukimą, ketinimą išeiti iš darbo ir nuotolinį darbą.
2. Nustatyti transformacinės lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, ketinimą išeiti iš darbo ir nuotolinio darbo vertinimų skirtumus pagal respondentų demografines charakteristikas.

3. Naudojant mediacijos analizę išsiaiškinti, ar darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.
4. Atliekant moderacijos analizę, nustatyti nuotolinio darbo poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo.
5. Atliekant moderacijos analizę nustatyti nuotolinio darbo poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

„Lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje“ empiriniame tyrimui atlikti buvo sudarytas tyrimo modelis (žr. 2-ą paveikslą).

2 paveikslas

Empirinio tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atsižvelgiant į tyrimo modelį buvo suformuluotos tyrimo hipotezės:

- H1 – Transformacinė lyderystė neigiamai veikia darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.
- H2 – Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.
- H3 – Darbuotojų įsitraukimas neigiamai veikia darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.
- H4 – Nuotolinio darbo aplinka moderuoja transformacinės lyderystės ryšį su darbuotojų įsitraukimu.
- H5 – Nuotolinio darbo aplinka moderuoja transformacinės lyderystės ryšį su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo.
- H6 – Darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

Remiantis atlikta literatūros analize, galima teigti, kad užsienio autoriai jau yra atlikę panašių tyrimų, kuriais remiantis buvo pagrįstos empirinio tyrimo hipotezės. Mittal (2016) tyrė transformacinės lyderystės poveikį darbuotojo ketinimui mesti darbą ir gauti rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė mažina ketinimą išeiti iš darbo (H1). Lacap (2020) tyrė ryšį tarp darbuotojų įsitraukiamo, transformacinės lyderystės ir noro išeiti iš darbo. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimas veikia kaip tarpininkas tarp transformacinės lyderystės ir noro išeiti iš darbo (H6). Šio tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad ir transformacinė lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas mažina norą išeiti iš darbo (H1,H3). Badaway ir Bassiouny (2014) tyrė ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo. Šio tyrimo metu buvo naudojamas ir patvirtintas mediatorius, darbuotojų įsitraukimo ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir noro išeiti iš darbo (H6). Šio tyrimo rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia ir didina darbuotojų įsitraukimą į darbą (H2), o darbuotojų įsitraukimas mažina norą išeiti iš darbo (H3). Ozyilmaz ir Cicek (2015) taip pat Popli ir Rizvi (2016) tyrė ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo, abiejų tyrimų rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė didina darbuotojų įsitraukimą į darbą (H2). Vienas naujausių tyrimu apie nuotolini darbą yra Parent-Lamarche (2022) tyrimas, kuriame buvo tiriamas įsitraukimas, nuotolinio darbo ir ketinimo išeiti iš darbo ryšys, kuris buvo iš dalies patvirtintas. Tyrimu nustatyta, kad nuotolinis darbas buvo susijęs su didesniu ketinimu išeiti iš darbo, kadangi atskleista, kad nuotolinis darbas turėjo poveikį darbuotojų įsitraukimui, kuris turi didelę įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Atsižvelgiant į tai buvo suformuotos H4 ir H5 hipotezės, darant prielaidą, kad nuotolinis darbas darys poveikį vieno kintamojo įtakai kitam kintamajam.

2.2 Tyrimo instrumentas ir statistiniai metodai

Empiriniame tyrime „Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje“ reikalingi pirminiai duomenys buvo renkami naudojant struktūrizuotas apklausos modelį – apklausa/anketa (1 priedas).

Tyrimo tikslui pasiekti parengta struktūrizuota apklausa – anketa. Anketa sudaryta iš pagrindinių 39 teiginių (klausimų), kurie yra suskirstyti į keturias grupes, kurių kiekviena atitinkamai siejama su: transformacine lyderyste, darbuotojų įsitraukimu, darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo ir nuotoliniu darbu. Anketoje taip pat pateikiami 7 demografiniai klausimai (penkta anketos klausimų grupė), kurie yra skirti asmeninei respondentų informacijai gauti. Atsižvelgiant į tai anketą iš viso sudarys 46 teiginiai/klausimai, kurie bus išskirstyti į grupes (konstruktus).

Pirmoji anketos elementų grupė yra skirta darbuotojų įsitraukimo (M) vertinimui. Šioje klausimų grupėje bus naudojama trumpoji „Įsitraukimo į darbą“ (UWES) konstrukto versija.

„Įsitraukimo į darbą“ konstrukto trumpoji versija yra paimta iš Schaufeli W. ir Bakker A. (2004) „UWES Utrecht Work Engagement Scale“ („Utrecht įsitraukimo į darbą skalė“) publikacijos. Trumpąją „Įsitraukimo į darbą“ konstrukto versiją, kuri bus naudojama atliekant tyrimą, sudaro 9 teiginiai (įprastą versiją sudaro 17 teiginių). „UWES“/ „Įsitraukimo į darbą“ konstruktas apima tris pagrindinius įsitraukimo į darbą aspektus: energingumą, atsidavimą ir įsisavinimą. Trumposios įsitraukimo versijos 1, 2 ir 5 elementai yra skirti energingumui, 3, 4 ir 7 elementai yra skirti atsidavimui, o 6, 8 ir 9 elementai yra skirti įsisavinimui. Tyrime naudojamo Įsitraukimo į darbą instrumento Cronbach alfa = 0,881. Konstrukto elementai vertinami septynių balų Likerto skalėje nuo 0 („niekada“) iki 6 („visada“).

Antroji anketos teiginių grupė yra skirta transformacinės lyderystės (X) vertinimui. Šioje anketos grupėje bus naudojamas „Transformacinės lyderystės“ konstruktas, kuris yra paimtas iš Ismail, A. ir kiti (2010) transformaciniai ir transakciniai lyderystės stilių tiriamosios publikacijos. Ismail, A. ir kiti (2010) pateiktas „Transformacinės lyderystės“ konstruktas buvo sudarytas remiantis Bass, B.M. ir Avolio, B.J. 1991 m. 15 elementų daugiakartinės lyderystės klausimynu, išskiriant elementus skirtus transformacinės lyderystės vertinimui. Apskaičiuota transformacinės lyderystės instrumento Cronbach alfa = 0.941. Tyrime naudojamą konstrukta sudaro 10 elementų, kurie yra vertinami naudojant 7 punktų skalę nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku).

Trečioji anketos elementų grupė skirta nuotolinio darbo aplinkos (W) vertinimui. Šioje anketos grupėje bus naudojamas „Nuotolinio darbo aplinka“ (EWL) konstruktas, kuris yra paimtas iš Grant, C.A. ir kiti (2019) publikacijos, apie EWL skalės skirtos nuotoliniam darbui matuoti sukūrimą ir jos patvirtinimą. Šia skalia vertinami įvairūs teoriškai svarbūs nuotolinio darbo aplinkos aspektai, susiję su keturiomis pagrindinėmis sritimis: darbo efektyvumu, santykiu su organizacija, gerove bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansu. Tyrime naudojamą „Nuotolinio darbo aplinkos“ konstrukta sudaro 17 elementų, kurie matuojami 5 balų Likerto skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku) papildomai pridedant papildomą pasirinkimą 6 (netaikoma). Tyrime nuotolinio darbo aplinkos instrumento Cronbach alfa = 0,824

Ketvirtoji anketos elementų grupė yra skirta darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo (Y) vertinimui. Šioje anketos grupėje naudojamas „Ketinimo išeiti“ konstruktas, kuris yra paimtas iš Shield, J. Ir kiti (2012) publikacijos „Mokėjimo suvokimas ir jo ryšys su bendradarbiavimu, įsipareigojimu ir ketinimu išeiti“. Ketinimo išeiti iš darbo konstrukto Cronbach alfa = 0,818. Tyrime naudojamą „Ketinimo išeiti“ konstrukta sudaro 3 elementai, kurie yra vertinami 5 balų Likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

Penktosios anketos elementų grupės 7 klausimai skirti demografiniams duomenims gauti. Tyrimui svarbūs demografiniai duomenys: amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas (metais), įmonės, kurioje dirba respondentai dydis ir veiklos sritis, bei nuotolinio darbo intensyvumas. Šioje

grupėje sudarytiems klausimams bus pateikiami galimi du ar daugiau atsakymų variantai arba atsakymą į klausimą respondentai galės įrašyti.

Anketoje pateikiamų konstrukto originalai yra anglų kalba. Norint užtikrinti taisyklingą vertimą iš anglų kalbos į lietuvių kalbą, buvo atliktas dvigubo vertimo procesas. Baigiamojo darbo autorė konstrukto išvertė iš anglų kalbos į lietuvių kalbą, vėliau suradus gerą anglų kalbos specialistą, iš lietuvių kalbos elementai buvo išversti į anglų kalbą (specialisto prašymu vardas ir pavardė nebus skelbiami). Atitinkamai po abiejų vertimų buvo atlikti pataisymai, norint užtikrinti kuo aiškesnį ir tikslingesnį konstrukto pateikimą lietuvių kalba.

„Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje“ tyrimo statistinei duomenų analizei bus naudojamas SPSS (angl. Statistical Package for Social Science) programinis paketas.

SPSS programų paketo statistinius instrumentai ir jų panaudojimas tyrimui:

1. Transformacinės lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, ketinimo išeiti iš darbo ir nuotolinio darbo vertinimo vidurkiams apskaičiuoti ir jų palyginimas buvo atliekamas naudojant *t-test* ir *one-way ANOVA*. Konstrukto vidurkių palyginimui pagal lytį (vyrai/moterys), naudosime *t-test* – skirtą palyginti dviem vidurkiams. Kitus demografinius faktorius konstrukto vidurkių palyginimui naudojome pasitelkiant *one-way ANOVA*, naudojant daugiau nei du demografinius faktorius palyginimui.
2. H1, H2, H3 hipotezių tikrinimui buvo naudojama *regresinė analizė*. Vertinamas transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų įsitraukimo (M) ryšys, transformacinės lyderystės (X) ir ketinimo išeiti iš darbo ryšys ir darbuotojų įsitraukimo (M) ir ketinimo išeiti iš darbo (Y) ryšys.
3. *Moderatoriaus analizė* buvo naudojama H4 ir H5 hipotezių tikrinimui: nuotolinio darbo (W) poveikio ryšiui tarp transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų įsitraukimo (M) nustatymui; nuotolinio darbo (W) poveikio ryšiui tarp transformacinės lyderystės (X) ir ketinimo išeiti iš darbo (Y) nustatymui.
4. *Mediatoriaus analizė* buvo naudojama H6 hipotezės tikrinimui. Darbuotojų įsitraukimo (M) kaip mediatoriaus ryšiui tarp transformacinės lyderystės (X) ir ketinimo išeiti iš darbo (Y) nustatymui.

2.3 Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Tyrimo respondentai – aktyvūs Lietuvos darbuotojai.

Nustatyti turimo imties dydžiui pasitelkti užsienio autorių atlikti moksliai tyrimai, kurie nagrinėjo panašius ar tokius pačius konstrukto (žr. 4-tą lentelę).

4 lentelė

Tyrimo imties nustatymas pagal mokslinių šaltinių autorių tyrimus

| Tyrimo autoriai | Tyrimė nagrinėjami konstruktai | Imties dydis |
|----------------------------------|--|---------------------|
| Anitha, J., 2014 | Įsitraukimas į drabą | 383 |
| Ghafoor, A. ir kiti, 2011 | Transformacinė lyderystė, darbuotojų įsitraukimas | 270 |
| Grant, C.A. ir kiti, 2019 | Nuotolinio darbo aplinka | 260 |
| Lacap, J.P.G., 2020 | Transformacinė lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, ketinimas išeiti iš darbo | 500 |
| Badawy, T. ir Bassiouny M., 2014 | Transformacinė lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, ketinimas išeiti iš darbo | 500 |
| VIDURKIS | | 382 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais

Atsižvelgiant į užsienio autorių tyrimuose dalyvavusių respondentų skaičių apskaičiuotas vidurkis nurodantis reikalingą nemažesnę respondentų skaičių tyrimo atlikimui. Nustatyta, kad tyrimui atlikti reikia surinkti ne mažiau kaip 382 respondentų tyrimo rezultatams įvertinti.

Respondentai bus pasiekiami per Lietuvoje veikiančias organizacijas. Tyrimo anketa buvo siunčiama organizacijoms susisiekiant su organizacijų administratoriais, žmoniškųjų išteklių skyriumi ar įmonių vadovais. Organizacijos buvo informuojamos apie atliekamą tyrimą ir tyrimo tikslą ir pateikiant visą reikiamą informaciją apie platinamą anketą ir buvo prašoma anketa pasidalinti su organizacijų darbuotojais. Buvo naudojamos papildomos priemonės anketos platinimui, kad būtų pasiektas kuo didesnis respondentų skaičius. Naudojamos papildomos priemonės: „LinkedIn“ ir socialinis tinklas „Facebook“ (buvo atrenkamos atitinkamos socialinio tinklo grupės). Papildomų priemonių pagalba buvo galima pasiekti respondentus asmeniškai, taip pat buvo galimybė pasiekti organizacijas ir per jų socialinius tinklus.

Anketa buvo platinama per internetinę platformą „Google Forms“. Naudojant šią dalinimosi platformą, respondentams buvo suteikiama visiška laisvė pasirinkti, ar jie nori dalyvauti šiame tyrime. Taip pat respondentai turėjo galimybę matyti visus anketos klausimus ir teiginius, nebuvo reikalaujama atsakyti į specifinius klausimus norint pereiti prie sekančio klausimo, bet buvo teikiamas reikalavimas atsakyti į visus anketos klausimus norint pateikti savo atsakymus, tokiu būdu užtikrinant tikimybę, kad rezultatai bus tinkami analizei. Anketos respondentams yra užtikrinamas visiškas anonimiškumas. Anketos rezultatai nepublikuojami viešai ir naudojami tik šiame magistro baigiamajame darbe. Anketos pradžioje trumpai pristatomas tyrimas, pateikiama informacija apie anketos autorę, bei atliekamą tiriamąjį darbą, taip pat informacija užtikrinant, kad

respondentai turi galimybę anonimiškai atsakyti į anketos klausimus ir tai, kad rezultatai nebus skelbiami viešai.

Anketą sudaryti dviem kalbomis, anglų ir lietuvių kalba. Anketos pateikimas dviem kalbomis pasirinktas dėl planuojamo anketos platinimo skirtingų kultūrų organizacijoms, kuriose aktuali kultūrų įvairovė, taip pat tarptautinėms organizacijoms. Didelį poveikį šiam pasirinkimui lėmė ir dabartinė susidariusi situacija dėl Ukrainoje vykstančio karo ir į Lietuvą atvykusių karo pabėgėlių, kuriems Lietuvoje buvo suteiktos darbo vietos ir jie taip pat gali patekti į anketos respondentų sąrašą.

3. LYDERYSTĖS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO NUOTOLINĖJE DARBO APLINKOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Magistro baigiamojame darbe trečiajame skyriuje pateikiami atlikto lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje tyrimo rezultatai. Šiame skyriuje pateikiami ir aptariami gauti tyrimo rezultatai, pateikiama sąsaja tarp magistro baigiamajame darbe gautų atlikto tyrimo rezultatų ir kitų autorių atliktų tyrimų rezultatų. Pateikiamos, siūlomos tolimesnių tyrimų kryptys siejamos su nuotoliniu darbu, įsitraukimu, lyderyste ir ketinimu išeiti iš darbo.

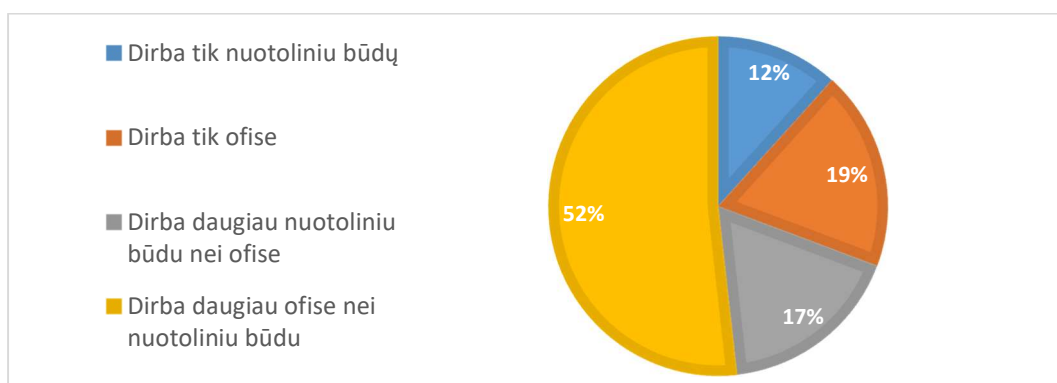
3.1 Respondentų demografinės charakteristikos

Lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje tyrime dalyvavo 394 respondentai. Didžiąją dalį respondentų sudaro moterys 60%, o vyrais sudaro mažesniąją dalį respondentų 37%. Likusioji respondentų dalis 3% pasirinko neatskleisti savo lyties. Pagal amžių didžiąją dalį respondentų sudaro jauni žmonės (170 respondentų) nuo 18 iki 28 metų, mažiausiąją dalį respondentų sudaro žmonės nuo 62 metų ir vyresni, jų tyrime dalyvavo 10. Tyrime pagal išsilavinimą daugiau nei puse respondentų 61% turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Pagal darbo laiką organizacijoje, buvo nustatyta, kad didžiausią dalis respondentų dalyvavusių tyrime dirba savo organizacijoje mažiau nei metus, šie respondentai su daro 48 procentus visų respondentų. Daugiau nei 5 metus organizacijoje dirbančių respondentų tyrime dalyvavo 18% visų dalyvavusių.

Respondentų pasiskirstymas pagal nuotolinio darbo dažnumą pateikiamas diagramoje (žr. 3-čią paveikslą).

3 paveikslas

Respondentų pasiskirstymas pagal nuotolinio darbo dažnumą



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Daugiausiai respondentų dalyvavusių tyrime dirba daugiau ofise nei nuotoliniu būdu. Tik ofise dirbančių respondentų taip pat dalyvavo tyrime jų yra šiek tiek daugiau nei tų kurie dirba tik nuotoliniu būdu. Didžiausia tyrime dalyvavusių respondentų dalis pasisakė, kad dirba daugiau ofise nei nuotoliniu būdu. Tokius respondentų atsakymus galima interpretuoti, tai kad tie kurie dirba tiek ofise tiek nuotoliniu būdu turi lanksčias darbo galimybes ir gali laisvai pasirinkti jam tinkamas darbo sąlygas. Lyginant gautus rezultatus galima pastebėti, kad ir nedidelė respondentų dalis dirba tik netoliniu būdu ir tik šiek tiek didesnė dalis respondentų dirba daugiau nuotoliniu būdų nei ofise.

Tyrime dalyvavę respondentai taip pat buvo klausiami apie organizaciją kurioje dirba akcentuojant organizacijos dydį ir veiklos sritį. Organizacijos dydį respondentai rinkosi pagal darbuotojų skaičių, daugiausiai respondentų dirba labai didelėse įmonėse net 51% respondentų dirba įmonėse kuriose yra daugiau nei 250 darbuotojų. 23 proc. respondentų dirba vidutinėse įmonėse, 16% respondentų dirba mažose įmonėse ir tik 10 proc. respondentų dirba labai mažose įmonėse. Analizuojant rezultatus pastebima, kad pagal organizacijos veiklos sritį respondentai pasiskirstė labai įvairiai, kiekvienos srities organizacijų atstovai sudalyvavo tyrime, daugiausiai respondentų sudaro aviacijos srities organizacijų darbuotojai.

Pagal demografinių charakteristikų skirtumus galime pastebėti, kad tyrime dalyvavo didelė respondentų įvairovė. Galima pastebėti, kad didžioji dalis respondentų yra jauni žmonės, kurie dirba organizacijose mažiau nei metus laiko. Taip pat matoma, kad didelė įvairovė išryškėja ir vertinant organizacijų veiklos sritis, pagal kurias matome, jog tyrime dalyvavo įvairių organizacijų atstovai. Atsižvelgiant į nuotolinio darbo dažnumą tyrime dalyvavo nuotoliniu būdų dirbantys respondentai taip pat nedidelė dalis respondentų dalyvavusių tyrime dirba tik ofise.

3.2 Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas

3.2.1 Duomenų pasiskirstymo normalumas.

Duomenų normalumo nustatymas yra reikalingas norint nustatyti ar duomenys yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį ir nustatyti ar tyrimo duomenys yra parametriniai. Duomenų normalumui nustatyti buvo naudojamas Shapiro-Wilk'o ir Kolmogorovo-Smirnovo statistiniai testai. Duomenų normalumą atliekant testą parodo p reikšmė. Jei $p \geq 0,05$ tada nuokrypis yra statistiškai nereikšmingas ir normalumo prielaida yra tenkinama, ir duomenys yra skaitomi parametriniais. Jei $p < 0,05$ tada nuokrypis yra statistiškai reikšmingas ir normalumo prielaida pažeidžiama ir duomenys yra neparametriniai. Žemiau lentelėje pateikiami duomenų normalumo apskaičiavimo duomenys (žr. 5 – tą lentelę).

5 lentelė

Duomenų normalumas pagal Kolmogorov-Smirnova ir Shapiro-Wilk

| | Kolmogorov-Smirnova (Sig./p) | Shapiro-Wilk (Sig./p) | Imties asimetrijos koeficientas (Skewness) | Imties eksceso koeficientas (Kurtosis) |
|---------------------------|------------------------------|-----------------------|--|--|
| Darbuotojų įsitraukimas | 0,001 | <0,001 | -0,656 | 1,191 |
| Transformacinė lyderystė | <0,001 | <0,001 | -1,347 | 1,548 |
| Nuotolinio darbo aplinka | <0,001 | 0,001 | -0,177 | -0,236 |
| Ketinimas išeiti iš darbo | <0,001 | <0,001 | 0,288 | -0,626 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio turimo rezultatais

Remiantis duomenų normalumo pagal Kolmogorov-Smirnova ir Shapiro-Wilk lentele matoma, kad duomenys yra neparametriniai, kadangi p reikšmė yra mažesnė nei 0,05. Tokiu atveju tikrinant duomenų normalumą, atkleipiamas dėmesį į imties asimetrijos koeficiento (Skewness) ir imties eksceso koeficiento (Kurtosis) reikšmes, kurios gali siekti iki 1 arba -1 tuo atveju duomenys yra prilyginami parametriniams. Šio tyrimo nuotolinio darbo aplinkos ir ketinimo išeiti iš darbo duomenys yra parametriniai atsižvelgiant į gautas Skewness ir Kurtosis reikšmes. Neparametriniai tyrimo duomenys yra darbuotojų įsitraukimo ir transformacinės lyderystės duomenys. Darbuotojų įsitraukimo į darbą ir transformacinės lyderystės duomenys yra neparametriniai, nes yra labiau pakrypę į dešinę pusę, kas parodo, kad tyrime dalyvavę respondentai labai teigiamai įvertino savo įsitraukimą į darbą ir savo lyderius.

Atlikus duomenų normalumo nustatymą ir remiantis aukščiau pateiktais duomenis nustatyta, kad dviejų konstrukčių duomenys yra neparametriniai. Atsižvengiant į šiuos rezultatus tolimesniems skaičiavimams pasirinkta naudoti savirankos (bootstrap) funkciją skirta neparametrinių duomenų skaičiavimui.

3.2.2 Duomenų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas.

Tolimesniam rezultatų pateikimui nagrinėjamas tyrimo duomenų pasiskirstymas pagal demografinių charakteristikų skirtumus. Šių rezultatų gavimui buvo naudojamos t-test ir one-way ANOVA, SPSS programinio paketo funkcijos.

Dimensijų vertinimas pagal lytį. Dimensijų vertinimo skirtumus pagal lytį įsivertinti naudojama t-test SPSS funkcija skirta 2 nesusijusių dėmenų vertinimui, šiuo atveju vertinimo skirtumai tarp vyrų ir moterų. Vertinami ir lyginami dimensijų vidurkiai. Dimensijų vertinimo vidurkiai pagal lytį skiriasi nežymiai. Įsitraukimo į darbą vertinimo vidurkiai: vyrai - 3,84, moterys - 3,75. Transformacinės lyderystės vertinimo vidurkiai: vyrai - 5,02, moterys - 5,13. Nuotolinio darbo aplinkos vertinimo vidurkiai: vyrai - 3,55, moterys - 3,56. Ketinimo išeiti iš darbo vertinimo vidurkiai: vyrai - 2,58, moterys - 2,71. Nagrinėjant gautus duomenis nustatyta, kad p reikšmė skirtingų dimensijų vertinimų yra didesnė už 0,05 atitinkamai: transformacinės lyderystės ($p = 0,464$), nuotolinio darbo aplinkos ($p = 0,836$), darbuotojų įsitraukimo ($p = 0,376$) ir ketinimo išeiti iš darbo ($p = 0,275$) vertinimų yra didesnė už 0,05. Toks dimensijų vertinimas tarp dviejų skirtingų lyčių parodo, kad vertinimai nesiskiria ir, kad moterys ir vyrai panašiai vertina skirtingas dimensijas ir skirtumo tarp jų vertinimų nėra.

Pagal gautus rezultatus galima sakyti, kad vyrai ir moterys yra vienodai įsitraukę į darbą nors pagal vidurkių reikšmes vyrų įsitraukimas atrodo nežymiai didesnis. Moterys ir vyrai pagal gautus transformacinės lyderystės vertinimo rezultatus savo lyderius vertina panašiai, o žvelgiant į vertinimo vidurkį, nors ir skirtumo tarp vertinimų gavus p reikšmę nėra galime matyti, kad vertinimas pagal moterų vidurkio skaičius yra nežymiai didesnis. Nuotolinio darbo aplinkos vertinimas pagal vyrus ir moteris yra vienodas, abiejų lyčių grupių respondentai dirbdami nuotolinio darbo aplinkoje jaučiasi panašiai. Ketinimą išeiti iš darbo tiek moterys tiek vyrai apsvarsto tolygiai, ir nei sutinka nei nesutinka su tuo, kad svarsto keisti darbą artimiausiu metu.

Dimensijų vertinimas pagal amžių. Toliau atliekant duomenų analizę atkreipiamas dėmesys į dimensijų vertinimo skirtumus pagal respondentų amžių. Gauti rezultatai parodo kaip skirtingu dimensijų vidurkių vertinimai skiriasi arba nesiskiria tarp skirtingų amžiaus grupių. Pagrindinis dimensijų vidurkių vertinimas pagal amžiaus grupes rodo, kad statistiškai reikšmingas vertinimo skirtumas yra vertinant įsitraukimo į darbą dimensiją $p = 0,009$. Nagrinėjant kitų dimensijų vertinimą, pagal gautus rezultatus galima spėti, jog skirtumų tarp dimensijų vertinimų skirtingose amžiaus grupėse nėra pastebėta pagal gautas p reikšmes atlikus *one-way ANOVA* testą. Rezultatai pasiskirstę atitinkamai: transformacinė lyderystė $p = 0,070$, nuotolinio darbo aplinka $p = 0,189$, ketinimas išeiti iš darbo $p = 0,764$.

Pastebėti įsitraukimo į darbą skirtumai parodo, kad skirtingų amžiaus grupių įsitraukimas į darbą yra mažesnis nei likusiųjų amžiaus grupių. Rezultatai parodo jo mažiausiai įsitraukę į darbą yra respondentai nuo 18 iki 28 metų, lyginant su kitomis amžiaus grupėmis. Lyginant respondentų, kurių amžius yra nuo 18 iki 28 metų ir respondentų, kurių amžius yra nuo 29 iki 39 metų įsitraukimo vertinimo vidurkius gauta p reikšmė, kuri lygi 0,011 parodo skirtumą tarp šių amžiaus grupių įsitraukimo į darbą. Atsižvelgiant į gautus vertinimo vidurkius pastebima, kad nuo 18 iki

28 metų respondentų įsitraukimo į darbą vidurkis yra 3,602, o respondentų kurių amžius yra nuo 29 iki 39 metų įsitraukimo į darbą vidurkis yra didesnis 3,87, tai parodo, kad vyresni respondentai yra labiau įsitraukę į darbą nei jaunesni respondentai. Tokius rezultatus galime pastebėti atitinkamai lyginant respondentų nuo 18 iki 28 metų įsitraukimo vertinimą su respondentais nuo 40 iki 50 metų (įsitraukimo į darbą vertinimo vidurkis 3,98) atitinkamai $p = 0,008$ ir su respondentais, kurių amžius nuo 51 iki 61 metų (įsitraukimo į darbą vertinimo vidurkis 4,18) atitinkamai $p = 0,037$. Pagal pateiktus rezultatus galima tvirtinti, kad patys jauniausi tyrimo respondentai yra mažiau įsitraukę į darbą, o tuo tarpu vyresni respondentai į darbą yra įsitraukę labiau. Vyresni nei 62 metų respondentai taip pat yra labiau įsitraukę į darbą (įsitraukimo į darbą vidurkis 4,10), bet šiuo atveju sunku tekti kad yra didelis skirtumas tarp vyriausiųjų ir jauniausiųjų respondentų amžiaus grupių, kadangi tyrime dalyvavo tik 10 respondentų, kurių amžius yra 62 ir daugiau.

Nors gauti rezultatai parodo, kad esminiu skirtumų tarp amžiaus grupių vertinant lyderius nėra detaliau nagrinėjant pastebima, jog atsiranda skirtumas tarp respondentų, kurių amžius yra 62 ir daugiau ir respondentų, kurių amžius yra nuo 29 iki 39 metų ($p = 0,24$) ir nuo 40 iki 50 metų ($p = 0,27$). Gauti rezultatai parodo, kad 62 metų amžiaus žmonės ir vyresni yra mažiau patenkinti lyderiais nei šiuo atveju jaunesni respondentai, kurie lyderius vertina labai gerai. Lyderių vertinimas yra žemesni ir atsižvelgiant į 51 – 61 metų amžiaus grupę, kur lyginant su 62 metų ir vyresnių grupe p reikšmė, kuri yra lygi 0,487 parodo, kad lyderių vertinimas tarp vyriausiųjų respondentų mažiau grupių nesiskiria ir jie vertina savo lyderius prasčiau nei jaunesnių amžiaus grupių respondentai. Transformacinės lyderystės dimensiją patys jauniausi respondentai nuo 18 iki 18 metų lyderius vertina vidutiniškai, nei labai gerai nei labai blogai, nes rezultatai parodo jog skirtumų su kitomis grupėmis nėra.

Nagrinėjant nuotolinio darbo aplinkos vertinimą detaliau pagal skirtingas amžiaus grupes pastebėta, jog pagrindiniai skirtumai išryškėja tarp vyriausiųjų respondentų grupės (62 metai ir vyresni) ir jaunesniųjų grupių respondentų. Pagal gautus rezultatus matoma, kad jaunesnių respondentų nuotolinio aplinkos vertinimas yra labiau teigiamas, bet negalima sakyti kad 62 ir vyresni respondentai neigiamai vertina nuotolinio darbo aplinką. Pagal rezultatus teigiama, kad jaunesni respondentai labiau teigiamai vertina nuotolinio darbo aplinką nei patys vyriausi.

Ketinimo išeiti iš darbo vertinimas pagal amžiaus grupes išsiskyrė iš visų dimensijų. Detaliau panagrinėjus ketinimo išeiti iš darbo vertinimą pagal skirtingas amžiaus grupes, galima tvirtinti, kad skirtumų tarp šios dimensijos vertinimų pagal respondentų amžių nėra. Visi respondentai vidutiniškai vertina ketinimą išeiti iš darbo ir planus keisti darbą. Respondentai šią dimensiją vertina vidutiniškai nei sutikdami nei paneigdami faktą, jog nori ar planuoja keisti darbą artimiausiu metu.

Apibendrinant galima teigti, kad vertinat ketinimo išeiti iš darbo dimensiją skirtumų nėra ir ketinimas išeiti iš darbo vertinamas nei sutinkant nei neigiant faktą, kad respondentai nori ar planuoja išeiti iš darbo. Didžiausias skirtumas matyt įsitraukime į darbą, kur aiškiai nustatyta, jog jaunesni žmonės yra mažiau įsitraukę į darbą o vyresni žmonės yra labiau įsitraukę į darbą. Transformacinės lyderystės dimensija ir nuotolinio darbo aplinkos dimensija yra vertinama nepastebint didelių esminių skirtumų, nors išryškėja, kad vyresni žmonės prasčiau vertina tiek savo lyderius tiek nuotolinio darbo aplinką, nei jaunesni respondentai.

Dimensijų vertinimas pagal nuotolinio darbo dažnumą. Dimensijų įvertinimas pagal nuotolinio darbo dažnumą parodys ar yra skirtų vertinant skirtingas dimensija dirbant tik ofise ir dirbant nuotoliniu būdu, taip pat atkreipiant dėmesį į tai, ar yra skirtumas dirbant daugiau ar mažiau nuotoliniu būdu. Pagal bendrinius rezultatus nustatyta jog esant skirtingam nuotolinio darbo dažnumui arba visai nedirbant nuotoliniu būdu yra esminių skirtumų vertinant įsitraukimą į darbą $p = 0,003$ ir nuotolinio darbo aplinką $p = 0,010$.

Detaliau nagrinėjant įsitraukimo į darbą vertinimą nustatyta, kad pagrindiniai skirtumai išryškėja tarp respondentų dirbančių tik ofise ir respondentų, kurie daugiau dirba ofise nei nuotoliniu būdu, $p = < 0,001$ ir tų, kurie dirba daugiau nuotoliniu būdu nei ofise, $p = 0,005$. Nustatyta, kad dirbantys tik ofise respondentai yra mažiau įsitraukę į darbą nei tie, kurie daugiau ar mažiau dirba nuotoliniu būdu. Šis rezultatas parodo, kad nuotolinio darbo ir lankstau darbo galimybė didina darbuotojų įsitraukimą į darbą. Taip pat verta pastebėti, kad nors ir labai mažu skirtumu tarp įsitraukimo vertinimo vidurkių tik nuotoliniu būdu dirbantys respondentai (įsitraukimo vertinimo vidurkis - 3,71) yra labiau įsitraukę nei tik ofise dirbantys respondentai (įsitrauki vertinimo vidurkis - 3,44).

Analizuojant gautus duomenis kaip skirtingai dirbantys respondentai vertina nuotolinį darbą į vertinimą neįtraukiami tik ofise dirbantys respondentai, norint gauti, kuo tikslesnius rezultatus. Lyginant gautus vidurkių rezultatus tų respondentų, kurie dirba nuotoliniu būdu nustatyta jog geriausiai nuotolinio darbo aplinką vertina tie respondentai, kurie dirba daugiau nuotoliniu būdu nei ofise vidurkis 3,72. Prasčiau nuotolinį darą vertina tie respondentai, kurie dirba tik nuotoliniu būdu, vertinimo vidurkis siekia 3,66. Mažiausias nuotolinio darbo vertinimo vidurkis yra tų respondentų, kurie dirba daugiau ofise nei nuotolinių būdu, vidurkis siekia 3,49. Šie rezultatai parodo jog dažnai arba nuolat nuotoliniu būdu dirbantys respondentai yra labiau patenkinti nuotolinio darbo aplinka, nei tie, kurie daugiau dirba kontaktiniu būdu ir mažiau dirba nuotoliniu būdu.

Pagal nuotolinio darbo dažnumo skirtumus vertinant transformacinę lyderystę ir ketinimą išeiti iš darbo nustatyta, kad esminių skirtumų tarp vertinimų nėra. Respondentai dirbantys tik ofise ar tik nuotoliniu būdu taip pat dirbantys daugiau ar mažiau nuotoliniu būdu labai teigiamai

vertina savo lyderius. Vertinat ketinimą išeiti iš darbo respondentai dirbantys skirtingu dažnumu nuotoliniu būdu vertina šia dimensiją tolygiai kaip kitos demografinės charakteristikos, vertinimas parodo kad respondentai nei sutinka nei nesutinka su tuo jog nori ar planuoja išeiti iš darbo.

Dimensijų vertinimas atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą. Remiantis gautais bendriniais rezultatais nagrinėjant dimensijų vertinimą pagal respondentų išsilavinimą galima teigti, kad esminių skirtumų nepastebėta. Gautos bendrosios p reikšmės yra didesnės nei 0,05. Detaliau išnagrinėjus pastebėta, kad respondentai turintys vidurinį išsilavinimą yra mažiau įsitraukę į darbą nei tie respondentai, kurie yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį, aukštąjį universitetinį ar dar yra nebaigę aukštojo mokslo. Gauti rezultatai rodo, kad labiausiai įsitraukę yra respondentai, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Lyginant respondentų turinčių vidurinį išsilavinimą, kurių įsitraukimo vertinimo vidurkis yra 3,13 ir aukštąjį išsilavinimą, kurių įsitraukimo vertinimo vidurkis yra 3,90 atitinkamai $p < 0,001$. Tokie pat rezultatai pastebėti ir transformacinės lyderystės vertinime, kas parodo, kad žemiausią transformacinės lyderystės vertinimo vidurkis yra mažiausias respondentų, kurie turi vidurinį išsilavinimą, o didžiausią vertinimą parodė respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą atitinkamai $p < 0,001$. Tai parodo, kad didžiausia pasitenkinimą lyderiu turi respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Verta pažymėti, kad remiantis gautais rezultatais, respondentai turintys skirtingą išsilavinimą, vieni nuo kitų neišsiskiria vertinant nuotolinio darbo aplinką, atitinkamai nuotolinio vertinimo vidurkiai pasiskirstę nuo 3,36 iki 3,60 respondentų, kurie turi vidurinį, aukštąjį neuniversitetinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Ketinimo išeiti iš darbo dimensijos vertinime esmių skirtumų nepastebėta, nors verta paminėti, kad didžiausią norą išeiti iš darbo išreikšią respondentai, kurie pasirinko kitą išsilavinimą nei anksčiau minėti, ketinimo išeiti iš darbo vidurkis siekia 4,11.

Dimensijų vertinimas pagal išdirbtą laiką organizacijoje. Didelis skirtumas pastebėtas dimensijų vertinime, kai respondentai yra išdirbę skirtingą laiką organizacijoje. Verta paminėti, kad transformacinės lyderystės dimensijos vertinime esmiu skirtumu nėra $p = 0,452$.

Įsitraukimo dimensijos vertinime, vertinant respondentams dirbant skirtingą laiką organizacijoje bendroji $p = 0,036$. Pagal gautus rezultatus nustatyta, kad mažiausiai įsitraukę į darbą yra tie respondentai, kurie organizacijoje dirba nuo 1 iki 3 metų. Didžiausias įsitraukimas į darbą atsispindi respondentų atsakymuose, kurie organizacijoje dirba nuo 3 iki 5 metų. Vertinimų skirtumas tarp mažiausia ir labiausiai įsitraukusių respondentų atitinkamai $p = 0,029$. Taip pat labiau nei mažiausiai įsitraukę respondentai yra respondentai organizacijoje dirbantys mažiau nei 1 metus ir respondentai dirbantys daugiau nei 5 metus.

Nuotolinio darbo aplinkos dimensijos vertinime, atsižvelgiant į respondentų išdirbtą laiką organizacijoje, nustatyta, jog yra esminių skirtumų tarp respondentų išreikštų vertinimų.

Geriausiai nuotolinio darbo aplinką įvertino respondentai, kurie organizacijoje dirba nuo 1 iki 3 metų. Atsižvelgiant į visas organizacijoje išdirbto laiko grupes, silpniausiai nuotolinio darbo aplinką vertina respondentai, kurie organizacijoje dirba daugiau nei 5 metus. Atitinkamai lyginant šių dviejų grupių vertinimų skirtumus $p = 0,001$.

Ketinimo išeiti iš darbo dimensijos vertinimo rezultatai pagal respondentų išdirbtą laiką organizacijoje parodo, kad labiausiai į organizacijos keitimą yra orientuoti respondentai, kurie organizacijoje dirba nuo 1 iki 3 metų, o mažiausią norą keisti organizaciją išreiškia respondentai, kurie organizacijoje dirba daugiau nei 5 metus. Atkreikiamas dėmesys, jog respondentai dirbantys organizacijoje nuo 1 iki 3 metų yra mažiausiai įsitraukę į darbą, o respondentai kurie organizacijoje dirba daugiau nei 5 metus yra labiausiai įsitraukę į darną. Galima daryti išvadas, kad kuo labiau darbuotojas yra įsitraukęs į darbą tuo yra mažesnė tikimybė, jog darbuotojas norės palikti organizaciją. Tuo pačiu daroma atvirkštinė išvada, jog jei darbuotojas yra neįsitraukęs į darbą arba yra mažai įsitraukęs išaugs ketinimo išeiti iš darbo tikimybė. Tad galima teigti, jog įsitraukimas stipriai įtakoja darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.

3.2.3 Lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinio darbo aplinkoje modelio mediacijos ir moderacijos analizės rezultatai

Regresinės analizės rezultatai. Regresinė analizė atliekama norinti išsiaiškinti, kokią įtaką ketinimui išeiti iš darbo daro įsitraukimas į darbą ir transformacinė lyderystė. Atliekama įsitraukimo į darbą ir transformacinės lyderystės įtakos ketinimui išeiti iš darbo regresinė analizė. Pradedant nuo modelio (toliau - Modelis 1) tinkamumo patikrinimo, rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Įsitraukimo į darbą ir transformacinės lyderystės įtakos ketinimui išeiti iš darbo modelio tinkamumo patikrinimo rezultatai

| | R | R² | Patikslintas R² | p | Durbin-Watson |
|------------------|----------|----------------------|-----------------------------------|----------|----------------------|
| Modelis 1 | 0,351 | 0,123 | 0.119 | <0,001 | 1,528 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Atlikus darbuotojų įsitraukimo ir transformacinės lyderystės poveikio ketinimui išeiti iš darbo modelio tinkamumo nagrinėti analizę, galima daryti išvadą, kad modelis tinkamas nagrinėti, nes $p < 0,05$. Pagal gautus rezultatus, taip pat galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimo ir transformacinės lyderystės vertinimų pokyčių reikšmė paaiškina 11 proc. ketinimo išeiti iš darbo

reikšmių dispersiją. Gavus tokius rezultatus toliau skaičiuojami regresinės lygties koeficientai, kurie yra pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

Darbuotojų įsitraukimo ir transformacinės lyderystės poveikio ketinimui išėiti iš darbo regresinės analizės rezultatai

| | Nestandardizuotas koeficientas | | Standartizuotas koeficientas | t | p |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------|------------------------------|--------|--------|
| | B | Standartinė paklaida | Beta | | |
| Konstanta | 4,464 | 0,269 | | 16,579 | <0,001 |
| Darbuotojų įsitraukimas | -0,395 | 0,059 | -0,327 | -6,745 | <0,001 |
| Transformacinė lyderystė | -0,059 | 0,039 | -0,073 | -1,503 | 0,134 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Gauti rezultatai parodo, kad iš šio modelio reikės išimti transformacinę lyderystę, kadangi $p > 0,05$. To pasėkoje daroma išvada, kad transformacinė lyderystė neturi statistiškai reikšmingos įtakos ketinimo išėiti iš darbo. Toliau regresinė analizė atliekama iš naujos išimant transformacinę lyderystę iš modelio.

Atlikus darbuotojų įsitraukimo poveikio ketinimui išėiti iš darbo modelio tikrinimą, nustatyta, kad modelis tinkamas nagrinėti, atitinkamai $p < 0,05$, taip pat daroma išvada, kad darbuotojų įsitraukimo į darbą pokyčių reikšmė paaiškina ketinimą išėiti iš darbo 12 proc. Darbuotojų įsitraukimo poveikio ketinimui išėiti iš darbo regresinės analizės rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė

Darbuotojų įsitraukimo poveikio ketinimui išėiti iš darbo regresinės analizės rezultatai

| | Nestandardizuotas koeficientas | | Standartizuotas koeficientas | t | p |
|----------------------|--------------------------------|----------------------|------------------------------|--------|--------|
| | B | Standartinė paklaida | Beta | | |
| Konstanta | 4,237 | 0,223 | | 18,967 | <0,001 |
| Įsitraukimas į darbą | -0,415 | 0,057 | -0,344 | -7,244 | <0,001 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Remiantis regresijos koeficiento skaičiavimais galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą daro statistiškai reikšmingą įtaką ketinimui išeiti iš darbo, nes atitinkamai $p < 0,05$. Gautas rezultatas parodo, kad ši įtaka yra neigiama atitinkamai $\beta = -0,334$. Pagal gautus rezultatus daroma išvada, kad kuo yra didesnis darbuotojų įsitraukimas tuo yra mažesnis ketinimas išeiti iš darbo. Tokie regresinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad hipotezė H3 – pasitvirtino ir darbuotojų įsitraukimas daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

Pagal atliekamo tyrimo modeli yra skaičiuojama papildoma regresinė analizė, kai priklausomas kintamasis yra mediatorius, šiuo atveju darbuotojų įsitraukimas. Šia regresine analize siekiama išsiaiškinti, koks yra nepriklausomo kintamojo, transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų įsitraukimui. Atlikus transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui modelio tikrinimą, nustatyta, kad modelis yra tinkamas naudoti, atitinkamai $p < 0,001$ ir daroma išvada, kad transformacinė lyderystė paaiškina 5 proc. darbuotojų įsitraukimo reikšmių dispersiją. Transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 9 – tą lentelę).

9 lentelė

Transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai

| | Nestandardizuotas koeficientas | | Standartizuotas koeficientas | t | p |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------|------------------------------|--------|--------|
| | B | Standartinė paklaida | Beta | | |
| Konstanta | 3,036 | 0,174 | | 17,423 | <0,001 |
| Transformacinė lyderystė | 0,148 | 0,033 | 0,220 | 4,475 | <0,001 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Apskaičiavus regresijos koeficientus, galima teigti, kad transformacinė lyderystė turi statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, nes pagal gaustus rezultatus $p < 0,05$. Atsižvelgiant į gautas teigiamas nestandardizuoto koeficiento B ir standartizuoto koeficiento β reikšmes daroma išvada, kuo didesnis pasitenkinimas transformacine lyderyste, tuo atitinkamai didesnis yra ir darbuotojų įsitraukimas. Remiantis gautomis regresinės analizės išvadomis teigiama, kad hipotezė H2 – pasitvirtino ir transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.

Lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje modelio moderacijos analizės rezultatai. Moderacijos analizė atlikta

pasitelkiant SPSS A. Hayes papildomą funkciją PROCESS v. 4.2. Atliekama moderacijos ir mediacijos analizė pritaikyta 8 modeliui. Šiame tyrime yra atliekamos dvi moderacijos analizės. Pirmoji moderacijos analizė yra skirta nustatyti nuotolinio darbo aplinkos įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo. Tikrinant nuotolinio darbo aplinkos įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo nustatyta, kad modelis tinkamas naudoti, atitinkamai $p < 0,05$. Moderacijos analizės rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

Nuotolinio darbo aplinkos įtakos ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo moderacijos analizės rezultatai

| Modelio kintamieji | Koeficientas | t | p | LLCI | ULCI |
|--------------------------------|--------------|---------|--------|---------|---------|
| Konstanta | 2,4665 | 1,9668 | 0,0501 | -0,0009 | 4,9339 |
| Transformacinė lyderystė | 0,5393 | 2,2657 | 0,0242 | 0,0710 | 1,0077 |
| Darbuotojų įsitraukimas | -0,3628 | -5,8158 | 0,0000 | -0,4855 | -0,2400 |
| Nuotolinio darbo aplinka | 0,5769 | 1,6584 | 0,0982 | -0,1075 | 1,2614 |
| Moderacijos kintamųjų sandauga | -0,1772 | -2,6956 | 0,0074 | -0,3066 | -0,0479 |

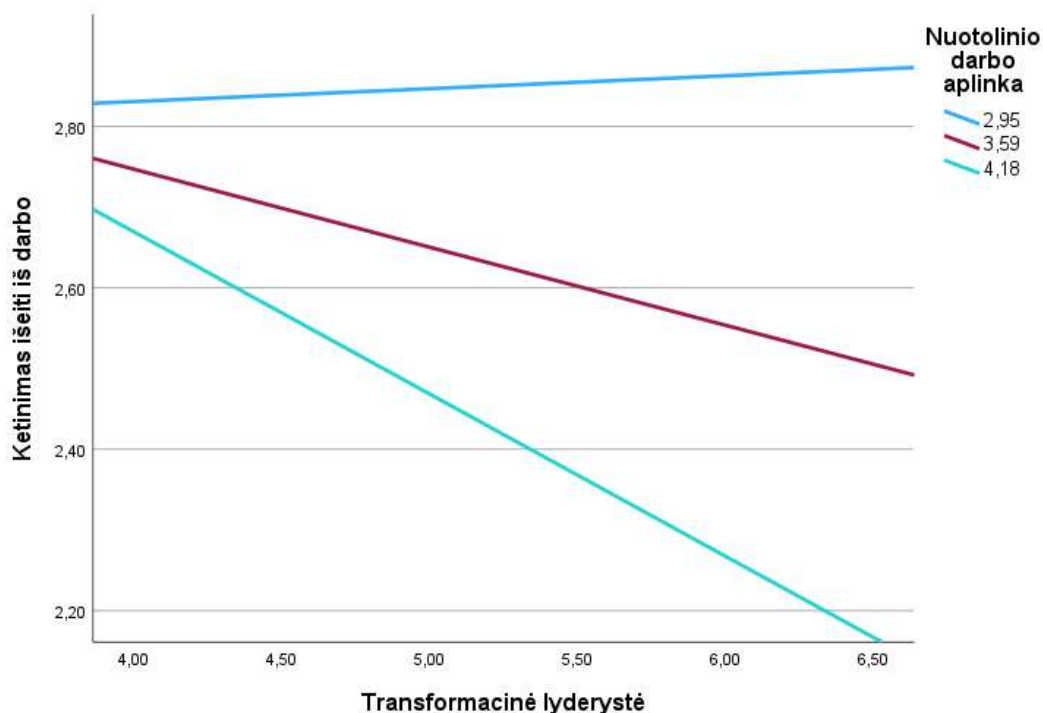
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad nuotolinio darbo aplinkos įtakos ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo moderacija yra statistiškai reikšminga, atsižvelgiant į moderacijos kintamųjų sandaugos rodiklius. Statistiškai reikšmingas moderacijos kintamųjų sandaugos rezultatas patvirtina, kad moderacija yra statistiškai reikšminga, atitinkamai $p < 0,05$, ir koeficientas -0,1772 patenka į pasitikėjimo intervalą [LLCI;ULCI], kas atitinkamai yra [-0,3066;-0,0479]. Moderacijos analizė reikšmingumą patvirtina ir R^2 reikšmė lygi 0,02. Pagal gautas išvadas galima teigti, kad tyrimo hipotezė H5 patvirtina ir yra teigiama, kad nuotolinio darbo aplinka moderuoja transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

Atliekant moderatoriaus analizę nustatyti trys nuotolinio darbo aplinkos vertinimo rodikliai. Žemas nuotolinio darbo aplinkos vertinimas 2,95, aukštas nuotolinio darbo aplinkos vertinimas 4,17 ir tarp jų išskiriamas vidutinis nuotolinio darbo aplinkos vertinimo rodiklis 3,58. Remiantis šiais vertinimo rodikliai sudaroma linijinė diagrama, kurioje vaizduojama tyrimo nuotolinio darbo aplinkos įtakos poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo moderacijos gautų rezultatų pasiskirstymas (žr. 4 – tą paveikslą).

4 paveikslas

Nuotolinio darbo aplinkos įtakos ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išėiti iš darbo moderacijos analizės rezultatų linijinė diagrama



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Atsižvelgiant į 4 paveiksle pateiktą nuotolinio darbo aplinkos poveikio ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išėiti iš darbo moderacijos rezultatą daromos toliau pateikiamos išvados. Moderacijos analizė parodo, kad tie kurie yra patenkinti nuotoliniu darbu (4,18) ir vadovas yra labai gerai vertinamas ir pasižymi stipri transformacine lyderyste noras palikti organizaciją sumažėja. Taip pat pastebima, kad jei darbuotojai yra nepatenkinti nuotoliniu darbo aplinka (2,95), tai noras išėiti iš organizacijos nepriklauso nuo transformacinės lyderystės. Tai parodo, kad jei darbuotojas yra mažai patenkintas nuotoliniu darbu, tai parodo, kad atitinkami žemas ar aukštas transformacinės lyderystės vertinimas neturės įtakos ketinimui išėiti iš darbo.

Esant žemam pasitenkinimui nuotoliniu darbu atitinkamai 2,11, $p = 0,11$, tad yra daroma išvada, kad nėra ryšio tarp transformacinės lyderystės ir noro palikti organizaciją. Statistiškai reikšmingas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išėiti iš darbo atsiranda pasitenkinimui nuotoliniu darbu pakilus iki 3,51, $p = 0,05$. Teigiama, kad jei pasitenkinimo nuotolinio darbo sąlygomis vertinimas yra mažesnis nei 3,51, tai neegzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išėiti iš darbo. Bet jei pasitenkinimas nuotolinio darbo sąlygomis didėja tai ryšys tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išėiti iš darbo stiprėja.

Verta paminėti, kad atliekant regresinę analizę, rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė neturi statistiškai reikšmingo įtakos ketinimui išeiti iš darbo. Atlikus moderacijos analizę gauti rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo atsiranda priklausomai nuo pasitenkinimo nuotolinio darbo aplinka stiprumo. Tad galima daryti išvadą, kad hipotezė H1 pasitvirtina, kai yra didelis pasitenkinimas nuotolinio darbo sąlygomis, tada transformacinė lyderystė neigiamai veikia darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.

Atroji moderacijos analizė yra skirta nustatyti nuotolinio darbo aplinkos poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo. Gauti rezultatai parodė, kad ši moderacija nėra statistiškai reikšminga (žr. 11 – tą lentelę).

11 lentelė

Nuotolinio darbo aplinkos poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo moderacijos analizės rezultatai

| Modelio kintamieji | Koeficientas | t | p | LLCI | ULCI |
|--------------------------------|--------------|---------|--------|---------|--------|
| Konstanta | 2,2226 | 1,9741 | 0,0492 | 0,0074 | 4,4378 |
| Transformacinė lyderystė | 0,2329 | 1,0853 | 0,2786 | -0,1893 | 0,6552 |
| Nuotolinio darbo aplinka | 0,3043 | 0,9697 | 0,3329 | -0,3131 | 0,9216 |
| Moderacijos kintamųjų sandauga | -0,0345 | -0,5816 | 0,5613 | -0,1513 | 0,0823 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Moderacijos analizės rezultatai pateikiami 11 lentelėje, leidžia daryti išvadas, kad nuotolinio darbo aplinkos ir transformacinės lyderystės kintamųjų sandaugos įtaka darbuotojų įsitraukimui nenustatyta. Pagal gautus rezultatus matoma, kad p reikšmė yra didesnė nei 0,05. Nustatyta, kad nuotolinio darbo aplinka nėra transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo moderatorius. Atsižvelgiant į šias išvadas teigiama, kad tyrimo hipotezė H4 – nepasitvirtino ir galima teigti, kad nuotolinio darbo aplinka nemoderuoja transformacinės lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui.

Lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje modelio mediacijos analizės rezultatai. Mediacijos analizė atliekama norint išsiaiškinti sąsają tarp kintamųjų. Šiame tyrime ieškoma sąsaja tarp transformacinės lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo. Šiame tyrime naudojamas mediacijos modelis yra moderuojama mediacija, kai mediatorius yra nuotolinio darbo aplinka. Mediacijos rezultatai pateikiami atskleidžiant tiesioginės kintamųjų sąsajos rezultatus ir aprašant netiesioginių efektų dydžius. Netiesioginio efekto rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

Netiesioginė transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsaja medijuojant darbuotojų įsitraukimui, moderuojant nuotolinio darbo aplinkai

| Nuotolinio darbo aplinka | Netiesioginio efekto koeficientas | Pasikliautinas intervalas |
|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| 2,9529 | -0,0475 | [-0,1044; -0,0067] |
| 3,5882 | -0,0396 | [-0,0856; -0,0095] |
| 4,1765 | -0,0322 | [-0,0893; 0,0030] |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad esant žemam nuotolinio darbo aplinkos pasitenkinimui (2,9529) mediacijos efektas yra. Atitinkami augant pasitenkinimui nuotolinio darbo sąlygomis (3,5882) mediacinis efektas išlieka. Pagal netiesioginės transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsaja medijuojant darbuotojų įsitraukimui, mediacijos efektas išnykta labai stipriai iškilus pasitenkinimui nuotolinio darbo aplinka. Daroma išvada, kad mediacinis efektas nėra stiprus bet jis yra ir daroma išvada, kad žmonėms, kurie nepatenkinti nuotolinio darbo aplinka, gera lyderystė didina darbuotojų įsitraukimą, o įsitraukimas mažina norą palikti organizaciją. Gauti rezultatai patvirtina hipotezę H6, kuri teigia, kad darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo. Palyginimui įkeliama 13 lentelė išreiškianti tiesioginę sąsają tarp kintamųjų.

13 lentelė

Tiesioginė transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsaja medijuojant darbuotojų įsitraukimui, moderuojant nuotolinio darbo aplinkai

| Nuotolinio darbo aplinka | Tiesioginio efekto koeficientas | Pasikliautinas intervalas |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| 2,9529 | 0,0160 | [-0,0986; 0,1306] |
| 3,5882 | -0,0966 | [-0,1798 ; -0,0134] |
| 4,1765 | -0,2009 | [-0,3158; -0,0860] |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Atsižvelgiant į 13 lentelėje pateiktus rezultatus daroma išvada, kad esant žemam pasitenkinimui nuotolinio darbo aplinka mediacinio ryšio nėra. Atkreipiamas dėmesys, kad nagrinėjant netiesioginį efektą esant žemam pasitenkinimui nuotolinio darbo aplinka mediacijos ryšis yra. Tiesioginio efekto rezultatai parodo, kad didėjant nuotolinio darbo pasitenkinimui mediacinis ryšys atsiranda ir pasiekus didžiausią pasitenkinimą nuotolinio darbo aplinka mediacinis ryšys yra stipriausias.

3.3 Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Atlikta lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje analizė. Analizės metu buvo tikrinamos iškeltos tyrimo hipotezės, gauti rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė

Lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje hipotezių tikrinimo rezultatai

| Hipotezė | Rezultatas |
|--|--|
| H1: Transformacinė lyderystė neigiamai veikia darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo. | Atlikus regresinę analizę hipotezė nepasitvirtino . Atlikus moderatoriaus analizę hipotezė pasitvirtina ir rezultatai yra statistiškai reikšmingi esant dideliame pasitenkinimui nuotoliniu darbu . |
| H2: Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. | Pasitvirtino |
| H3: Darbuotojų įsitraukimas neigiamai veikia darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo. | Pasitvirtino |
| H4: Nuotolinio darbo aplinka moderuoja transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų įsitraukimui. | Nepasitvirtino |
| H5: Nuotolinio darbo aplinka moderuoja transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. | Pasitvirtino |
| H6: Darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo. | Pasitvirtino |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal gautus analizės rezultatus

Pagal lentelėje gautus duomenis, galima teigti, kad tyrimui iškeltos hipotezės *H2*, *H3*, *H5*, *H6* pasitvirtino, hipotezė *H4* nepasitvirtino, o hipotezė *H1* pasitvirtino tik atliekant moderacijos analizę kai išryškėja didelis pasitenkinimas nuotoliniu darbu.

Atlikus baigiamojo darbo tyrimą „Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje“ ir remiantis gautais rezultatais nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas neigiamai veikia ketinimą išeiti iš darbo (*H3*). Atlikus tyrimą nustatyta, kad kuo labiau darbuotojas yra įsitraukęs į darbą tuo yra mažesnis noras palikti organizaciją.

Badaway ir Bassiouny (2014) atlikto tyrimo rezultatai parodė, taip pat, kad darbuotojų įsitraukimas neigiamai veikia ketinimą išeiti iš darbo, tai reiškia, kad darbuotojų įsitraukimas mažina norą išeiti iš darbo. Lacap (2020) atliko tyrimą, kuriame rezultatai parodo, kad darbuotojų įsitraukimas, turi neigiamą įtaką ketinimui išeiti iš darbo.

Atliekant tyrimą buvo tikrinama kaip transformacinė lyderystė veikia ketinimą išeiti iš darbo ir darbuotojų įsitraukimą. Pagal gautus rezultatus nustatyta, transformacinė lyderystė neturi statistiškai reikšmingos įtakos ketinimui išeiti iš darbo. Platesnis tyrimas parodė, kad transformacinė lyderystė turi įtakos ketinimui išeiti iš darbo, priklausomai nuo aplinkinio veiksnio nuotolinio darbo. Daroma tyrimo išvada, kad transformacinė lyderystė neigiamai veikia ketinimą išeiti iš darbo (H1) esant dideliam pasitenkinimui nuotolinio darbo aplinka. Taip pat patvirtinant, kad nuotolinio darbo aplinka veikia kaip moderatorius transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo ryšiui (H5). Užsienio tyrėjas Mittal (2016) tyrė transformacinės lyderystės poveikį, ketinimui išeiti iš darbo ir gauti rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė sumažina ketinimą išeiti iš darbo, kai darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai. Lacap (2020) atliktame tyrime, taip pat buvo gauta išvada, kad transformacinė lyderystė, turi neigiamą įtaką ketinimui išeiti iš darbo, neveikiant jokiems papildomiems išoriniams veiksniams. Lacap (2020) tyrimo išvadose teigiama, kad, kai organizacijų vadovai yra nesavanaudiški ir įkvėpia savo pasekėjus, noras išeiti iš darbo sumažėja.

Atlikus baigiamojo darbo tyrimą, nustatyta, kad esant dideliam pasitenkinimui nuotolinio darbo aplinka ir kai yra didelis pasitenkinimas lyderiu ketinimas išeiti iš darbo sumažėja. Taip pat tai parodo, kad esant žemam pasitenkinimui nuotolinio darbo aplinka, tai noras išeiti iš organizacijos nepriklauso nuo transformacinės lyderystės. Tai parodo, kad jei darbuotojas yra mažai patenkintas nuotoliniu darbu, atitinkami žemas ar aukštas transformacinės lyderystės vertinimas neturės įtakos ketinimui išeiti iš darbo.

Remiantis šio baigiamojo darbo tyrimo rezultatai nustatyta, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (H2), kas reiškia jog kuo didesnis yra pasitenkinimas lyderiu, transformacine lyderyste, tuo atitinkamai didesnis yra ir darbuotojų įsitraukimas. Ankstesniuose tyrimuose, kaip (Ozyilmaz ir Cicek, (2015) tyrimas, kuris parodė, kad transformacinė lyderystė, yra teigiamai susijusi, skatina ir didina darbuotojų įsitraukimą. Badaway ir Bassiouny (2014) taip pat parodė, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia ir didina darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Atlikus literatūros analizę buvo pastebėta, kad nuotolinis darbas gali daryti vienokią ar kitokią įtaką skirtingų dimensijų ryšiui. Remiantis jau atliktai tyrimai yra pastebima, kaip nuotolinis darbas stabdo darbuotojų įsitraukimą (Adisa ir kiti, 2021). Kaip buvo minėta, patvirtino tai, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Šiame

tyrime buvo bandoma nustatyti, kokią poveikį nuotolinio darbo aplinka turi ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo. Gauti rezultatai parodo, kad statistiškai reikšmingos įtakos nėra ir nuotolinio darbo aplinka neveikia ir niekaip neįtakoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo (H4).

Baigiamojo darbo tyrimu nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas yra mediatorius transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajai kai yra netiesioginis efektas ir kai pasitenkinimas nuotolinio darbo aplinka yra žemas arba vidutinis. Mediacinio ryšio nėra kai netiesioginiame efekte yra labai didelis pasitenkinimas darbus. Kalbant apie tiesioginį efektą mediacinis ryšys yra transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajai medijuojant darbuotojų įsitraukimui, kai pasitenkinimas nuotoliniu darbu didėja, o esant žemam pasitenkinimui nuotoliniu darbu mediacinis ryšys išnykta. Daroma išvada, kad darbuotojų įsitraukimas yra mediatorius transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo ryšiui.). Badaway ir Bassiouny (2014) tyrė ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo. Šio tyrimo metu buvo naudojamas ir patvirtintas mediatorius, darbuotojų įsitraukimo ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir noro išeiti iš darbo (H6).

Tyrimo ribotumai. Analizuojant tyrimo ribotumus, verta atkreipti dėmesį į tai, kad tyrimas yra siejamas su nuotoliniu darbu ir pagrindiniai respondentai turi būti tie, kurie dirba nuotoliniu būdu. Šiuo atveju iš visų tyrime dalyvavusių respondentų 19% respondentų sudarė tie, kurie nedirba ar neturi galimybės dirbti nuotoliniu būdu. To pasekoje, šie respondentai nevertino nuotolinio darbo aplinkos, kas galėjo turėti įtakos tyrimo rezultatų tikslumui. Šiuo atveju tęsiant tokio pobūdžio tyrimą vertėtų atkreipti dėmesį, kad tyrime dalyvautų respondentai turintys nuotolinio darbo galimybę.

Verta paminėti, kad nors respondentai ir nedirbo nuotoliniu būdu, kitų dimensijų vertinimai buvo įtraukti skaičiuojant tyrimo rezultatus. Kadangi atsirado tokių respondentų, kurie nedirba nuotoliniu būdu, tokių respondentų atsakymų atliekant tokį tyrimą ar tęsiant šį nuotoliniu būdu nedirbančių respondentų atsakymus reikėtų išimti ir neįtraukti į tyrimo rezultatų skaičiavimą.

Kitas tyrimo ribotumas yra tame, kad tyrime dalyvavo skirtingų sričių organizacijų atstovai, kurie turėjo galimybę atsakyti į anketos klausimu. Taip pat į tyrimo anketos klausimus turėjo galimybę atsakinėti ir tarptautinių organizacijų atstovai, ir apklausa galėjo pasiekti respondentus ir kitose šalyse, kadangi apklausa buvo pateikiama dviem kalbomis. Norint užtikrinti tyrimo rezultatų aktualumą Lietuvoje, reikėtų parinkti konkrečių sričių organizacijų grupes, kadangi šiuo atveju gauti duomenys buvo ne visai normalūs, bet prilyginti parametriniams duomenims.

Tyrimo rezultatams gauti buvo naudojamas vienas transformacinės lyderystės dimensijos klausimynas, pagal šį klausimyną didžioji dalis respondentų įvertino lyderius labai gerai. Verta

tęsiant tokį tyrimą įtraukti kelis lyderystės stilius įvairesniam duomenų pasiskirstymui gauti. Taip pat toks tyrimo praplėtimas respondentus, kurie nemato savo lyderių kaip transformacinių lyderių.

Tolimesnių tyrimų kryptys. Įvertinant tai kas jau buvo paminėta tarp tyrimo ribotumą, ateityje atliekant tokio pobūdžio tyrimus būtų tikslinga orientuotis į vienos veiklos srities organizacijų darbuotojus. Tokiu būdu tikslingiau išsiaiškinant kaip tam tikrame sektoriuje respondentai vertina dimensijas. Atsižvelgiant į vienos veiklos srities darbų pobūdį, ateities tyrimuose bus galima atskleisti tikslingesnius rezultatus.

Ateityje atliekant tyrimus nagrinėjančius nuotolinio darbo poveikį remiantis atlikta literatūros analize vertėtų įtraukti ir papildomas dimensija tokias kaip įsipareigojimas nes pasak Godinic ir kiti (2020), dirbant nuotoliniu būdu mažėja įsipareigojimas. Kita dimensija, kurią galima tirti tai pasitenkinimas darbu. Taip pat naujuose tyrimuose vertėtų tirti ir kitus lyderystės stilius.

Atliktame baigiamojo darbo tyrime patvirtinta, kad darbuotojų įsitraukimas veikia kaip tarpininkas, transformacinės lyderystės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajai. Ateityje, kiti studentai ar mokslininkai taip pat gali atlikti panašų tyrimą ir įtraukiant kitas dimensijas nustatyti kitus veiksnius, galinčius tarpininkauti santykiams tarp transformacinės lyderystės ir ketinimo pasitraukti iš organizacijos.

Be to, būsimuose tyrimuose turėtų būti bandoma toliau tirti nuotolinio darbo poveikį šiais nuolat besikeičiančių technologinių pokyčių laikais. Svarbu skirti dėmesį nustatant darbuotojo ir nuotolinio darbo santyki. Galbūt nuotolinis darbas tinka ne visiems. Siūloma nagrinėti, emocinį intelektą. Būsiami tyrimai galėtų atsižvelgti į skirtingu laikotarpiu atliktus tyrimus ir lyginti gautus rezultatus. Būtų įdomu atkartoti šį tyrimą platesniu mastu ne tik įtraukiant respondentus iš Lietuvos bet praplečiant ir įtraukiant respondentus iš kaimyninių valstybių, Latvijos, Estijos, Lenkijos.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atliktas teorinė analizė, kad vieno bedro lyderystės apibrėžimo nėra. Aptariant lyderystės savoką nustatyta, kad labiausiai akcentijami lyderių požymiai yra tai, kad lyderiai geba motyvuoti, daro įtaką kitų elgesiui. Atlikta analizė atskleidė pagrindinius lyderystės stilius: transakcinė (sandorių) lyderystė, transformacinė lyderystė, autentiška lyderystė, autokratinė lyderystė, demokratinė lyderystė, vyriškas arba moretiškas lyderystės stilius taip pat „Laissez-faire“ lyderystė.

Nustatyta, kad įsitraukimas tai energija, kurią individas įdeda į savo darbą. Teorinė analizė parodo, kad darbuotojų įsitraukimą įtakoja darbo aplinka, lyderystė, komanda ir bendradarbiavimas, karjeros galimybės ir mokymai, organizacijos politika, atlyginimas ir gerovė darbe. Analizė rodo, kad darbuotojų įsitraukimo lygis priklauso nuo lyderystės, jei lyderis turi teigiamą ryšį su darbuotojais, tai darbuotojai yra labiau įsitraukę. Analizė parodo, kad darbuotojų įsitraukimui vertinti yra sukurta ne viena darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalė. Nustatyta, kad dažniausiai naudojama darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalė yra UWES.

Iškeliama problema siejama su darbuotoju ketinimu išeiti iš darbo. Teorinės analizės metu atskleista, kad įsitraukimas ir transformacinė lyderystė turi įtakos ketinimui išeiti iš darbo. Atlikus analizę nustatyta, kad transformacinė lyderystė mažina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.

Analizė parodo, kad nuotolinis darbas ir jos suteikiamas lankstumas tur įtakos darbuotojų darbo laisvalaikio balansui. Nustatyta, kad nuotolinis darbas yra susijęs su didėjančiu ketinimo išeiti iš darbo lygiu. Išanalizavus atliktus užsienio autorių nuotolinio darbo tyrimus, nustatyta, kad nuotolinis darbas gali neigiamai įtakoti darbuotojų įsitraukimą.

Lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje tyrime dalyvavo 394 respondentai. Atlikus tyrimo duomenų analizę gauti tokie rezultatai:

- nustatyta, kad transformacinė lyderystė neturi statistiškai reikšmingos įtakos ketinimui išeiti iš darbo;
- kuo yra didesnis darbuotojų įsitraukimas tuo yra mažesnis ketinimas išeiti iš darbo. Tokie regresinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimas daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo;
- jei yra didesnis pasitenkinimas transformacine lyderyste, tuo atitinkamai didesnis yra ir darbuotojų įsitraukimas, transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą;
- nuotolinio darbo aplinka moderuoja transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Moderacijos analizė parodė, kad tie kurie yra patenkinti

nuotoliniu darbu ir lyderis yra labai gerai vertinamas ir pasižymi stipri transformacine lyderyste noras palikti organizaciją sumažėja. Taip pat pastebima, kad jei darbuotojai yra nepatenkinti nuotoliniu darbo aplinka, tai noras išeiti iš organizacijos nepriklauso nuo transformacinės lyderystės;

- Nustatyta, kad nuotolinio darbo aplinka nemoderuoja transformacinės lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimui;
- patvirtintas mediatorius - darbuotojų įsitraukimo ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir noro išeiti iš darbo.

Nustatyti tyrimo ribotumai: tyrime dalyvavo ne tik nuotoliniu būdu dirbantys respondentai bet ir tie kurie dirba tik iš ofiso. nors respondentai ir nedirbo nuotoliniu būdu, kitų dimensijų vertinimai buvo įtraukti skaičiuojant tyrimo rezultatus. Kitas tyrimo ribotumas yra tame, kad tyrime dalyvavo skirtingų sričių organizacijų atstovai, kurie turėjo galimybę atsakyti į anketos klausimus. Taip pat į tyrimo anketos klausimus turėjo galimybę atsakinėti ir tarptautinių organizacijų atstovai, ir apklausa galėjo pasiekti respondentus ir kitose šalyse, kadangi apklausa buvo pateikiama dviem kalbomis. Tyrimo rezultatams gauti buvo naudojamas vienas transformacinės lyderystės dimensijos klausimynas, pagal šį klausimyną didžioji dalis respondentų įvertino lyderius labai gerai.

Pasiūlymai:

1. Atliekant tokio pobūdžio tyrimus orientuotis į vienos veiklos srities organizacijų darbuotojus ir užtikrinti, kad tyrimai siejami su nuotoliniu darbu būtų skirti respondentams kurie daugiau, mažiau ar visada dirba nuotoliniu būdu;
2. Ateities tyrimuose įtraukti kitas dimensijas, kaip įsipareigojimą ir tirti skirtingus lyderystės stilius ir jų ryšį su nuotolinio darbo aplinka ir ketinimu išeiti iš darbo;
3. Būsimuose tyrimuose siūloma toliau tirti nuotolinio darbo poveikį. Tirti darbuotojo ir nuotolinio darbo santyki ir emocinį intelektą;
4. Atliekant naujus tyrimus atsižvelgti į skirtingu laikotarpiu atliktus tyrimus ir lyginti gautus rezultatus.
5. Kartoti tyrimą platesniu mastu įtraukiant respondentus iš kaimyninių valstybių, Latvijos, Estijos, Lenkijos.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Abugre J.B. (2012). How managerial interactions affect employees' work output in Ghanaian organizations. *African journal of economic and management studies*. 3(2), 204-226.

Adisa, T.A., Ogbonnaya, C., Adekoya, O.D. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology and People*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ITP-12-2020-0850/full/pdf?title=remote-working-and-employee-engagement-a-qualitative-study-of-british-workers-during-the-pandemic>

Al Kahajeh, E.H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*. 1-10, DOI: 10.5171/2018.687849.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40–68. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1529100615593273>

Alserhan, H., Al-Adamat, A., Al-Adamat, O. (2021). The mediating effect of employee happiness on the relationship between quality of work-life and employee intention to quit: A study on fast-food restaurants in Jordan. *Management Science Letters*. 11, 933-938. http://www.growingscience.com/msl/Vol11/msl_2020_353.pdf

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*. 5(1), 6-14 <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html>

Amoako-Asiedu, E., Obuobisa-Darko, T. (2017). Leadership, Employee Engagement and Employee Performance in the Public Sector of Ghana. *Journal of Business and Management Sciences*. 5(2), 27-34. <http://article.businessmanagementsciences.com/pdf/JBMS-5-2-1.pdf>

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(3), 308-323. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-01-2013-0008/full/html>

Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 24

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15555240903188398?needAccess=true>

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421-449.

<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

Avolio, B.J., Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16, 315-338.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000263?casa_token=w4rDJcjPk0kAAAAA:VgpSASUuF9_8MHVkiWiBe181_Vrjac9AdEifxhEWY_ZOfHF-Lb5pkNZKIY-5UK9jbNeA1aT0

Badaway, T.A.E, Bassiouny, M. (2014). Employee engagement as a mediator between transformational leadership and intention to quit. *International Journal of Contemporary Management*. 13(2), 37-50.

Bagyo, Y. (2014). Leadership Style In Improving Performance Through Engagement. *IOSR Journal of Business and Management*. 16 (5), 40-49. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-2/G016524049.pdf>

Bakar, R. A. (2013). Understanding Factors Influencing Employee Engagement: A Study of the Financial Sector in Malaysia. *A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy*. School of Management Business Portfolio, RMIT Universitas.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.937.4425&rep=rep1&type=pdf>

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.

<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

Barsness, Z.I., Diekmann, K.A., Seidel, M.D.L. (2005). Motivation and opportunity: the role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*. 48(3), 401-419.

Bass, B.M., Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press leidykla.

<https://books.google.lt/books?id=dMMEnn->

[https://books.google.lt/books?id=dMMEnn-OJQMC&lpg=PT16&ots=EtXJvEoTaG&dq=Bass%2C%20B.%20M.%20\(2008\).%20The%](https://books.google.lt/books?id=dMMEnn-OJQMC&lpg=PT16&ots=EtXJvEoTaG&dq=Bass%2C%20B.%20M.%20(2008).%20The%20)

[20Bass%20handbook%20of%20leadership%3A%20Theory%2C%20research%2C%20%26%20managerial&lr&hl=lt&pg=PT11#v=snippet&q&f=false](#)

Bhatti, N. Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A., Shaikh, F.M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*. 5(2), 192-201.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K., Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 87, 138-157. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12041>

Brohi, N.A, Jantan, A.H., Sobia, Akhtar, M.S., Pathan, T.G. (2018). Does Servant Leadership Style Induce Positive Organisational Behaviors? A Conceptual Study of Servant Leadership, Psychological Capital, and Intention to Quit Relationship. *Journal of International Business and Management*. 1(1), 1-15.

Çankır, B., Arıkan, S. (2019). Examining work engagement and job satisfaction variables in their relations with job performance and intention to quit, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1133-1150.

Carasco-Saul, M., Kim, W., Kim, T. (2015) Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*. 14(1), 38-83. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484314560406>

Chanana, N. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*. 1-8. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pa.2508?_cf_chl_captcha_tk=duOshenBtn85.Ch3mlbzLe13Rv8CyJjAVF1jv2IPMmc-1638207233-0-gaNycGzNDNE

Charalampous, M., Grant, C.A., Tramontano, C., Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*. 28(1), 51-73. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1359432X.2018.1541886>

Chaudhry, A.Q., Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*. 3(7), 258-264. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1062.5269&rep=rep1&type=pdf>

Chaurasia, S., Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International journal of organization theory and behavior*. 16(4), 465-493.

Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B., Nord, W.R., 2006. *The SAGE Handbook of Organization Studies*.
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=TuE0NRH2U7UC&oi=fnd&pg=PA447&dq=leadership+in+organizations&ots=bYNQgjiM1A&sig=YzhP6425tZ4ZEvk2sxaP6o2A43M&redir_esc=y#v=onepage&q=leadership%20in%20organizations&f=false

Dastane, O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: a moderating role of gender. *Australian Journal of Business and Management Research*. 5(12), 27-52.

De Menezes, L.M., Kelliher, C. (2017). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*. 56(6), 1051–1070. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.21822>

Elkhwesky, Z., Salem, I.E., Ramkissoon, H., Castaneda-Garsia, J.A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 34(5), 1925-1958. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-09-2021-1128/full/pdf?title=a-systematic-and-critical-review-of-leadership-styles-in-contemporary-hospitality-a-roadmap-and-a-call-for-future-research>

Fleishman E.A, Harris E. F. (1998). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: Some post hoc reflections. *Personnel Psychology*. 51(4), 825-834.

Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B. Onnis, L., Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management and Organization*. 1-19.
<https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/FD62EA8030B8CCCD933977F0C838A33F/S1833367221000407a.pdf/forced-flexibility-and-remote-working-opportunities-and-challenges-in-the-new-normal.pdf>

Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan, M.A., Hijazi, S.T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*. 5(17), 7391-7403.
<https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/D6F4ED916050>

Giallonardo, L.M., Wong, C.A., Iwasiw, C.L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*. 18(8), 993-1003. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>

Gigauri, I. (2020). Remote working concerns during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Social Science and Economic Research*. 5(10), 2803-2818. https://ijsser.org/2020files/ijsser_05__197.pdf

Godinic, D., Obrenovic, B., & Khudaykulov, A. (2020). Effects of Economic Uncertainty on Mental Health in the COVID-19 Pandemic Context: Social Identity Disturbance, Job Uncertainty and Psychological Well-Being Model. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(1), 61-74. <http://dx.doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.61.2005>

Golden, T. D., & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*. 64(11), 1451–1475. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726711418387>

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. 35, 527–546. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-08-2012-0059/full/pdf?title=an-exploration-of-the-psychological-factors-affecting-remote-eworkers-job-effectiveness-wellbeing-and-worklife-balance>

Grant, C.A., Wallace, L.M., Spurgeon, P.C., Tramontano, C., Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*. 41(1), 16-33. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-09-2017-0229/full/pdf?title=construction-and-initial-validation-of-the-e-work-life-scale-to-measure-remote-e-working>

Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *NCPEA Education Leadership Review*, 15 (1), 18-33. https://www.icpel.org/uploads/1/5/6/2/15622000/elr_spring_2014_15_1_w_cover.pdf#page

Grincevičienė, N. (2020). The Effect of the Intensity of Telework Use on Employees' Work-Life Balance. *Accounting Theory and Practice*. 21. DOI: <https://doi.org/10.15388/batp.2020.16>

Guillet, B.D., Pavesi, A., Hsu, C.H. and Weber, K. (2019). Is there such a thing as feminine leadership? Being a leader and not a man in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 31(7), 2970-2993. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-06-2018-0486/full/html>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. http://adviesburofier.nl/wp-content/uploads/2017/07/8_Business-Unit-Level_JAP-2002.pdf

Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 84(1), 116-122. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>

Hom, P., Lee, T. W., Shaw, J. D., Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, (765), 1-35.

Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–11. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/681/931>

Huang, L.C., Ahlstrom, D., Lee, A.Y.P., Chen, S.Y., Hsieh, M.J. (2016). High performance work systems, employee wellbeing, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*. 45(2), 296-314.

Indrus, A., Sudiro, A.A., Rohman. (2015). The Role of Bureaucratic Leadership, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Organizational Performance (Study on the Local Government Task Force/ SKPD's Financial Administration Officials in Jayapura City Government). *European Journal of Business and Management*. 7(19), 8-16. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.735.1604&rep=rep1&type=pdf>

Ionescu, V., Bolcas, C. (2019). Leadership and Organizational Development. *Review of International Comparative Management*. 20(5), 557-564. <http://www.rmci.ase.ro/no20vol5/05.pdf>

Young, H.R., Glerum, D.R., Joseph, D.L., McCord, M.A. (2021). A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and

Empowerment. *Journal of Management*. 47(5), 1255-1280.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206320908646>

Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, K.W.P. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*. 6(547), 89-104.
<http://www.store.ectap.ro/articole/477.pdf>

Jaroliya, D., Gyanchandani, R. (2022). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector. *XIMB Journal of Management*. 19(1), 87-105.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/XJM-10-2020-0167/full/pdf?title=transformational-leadership-style-a-boost-or-hindrance-to-team-performance-in-it-sector>

Jehanzeb, K., Bashir, N.A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5 (2), 243- 252

Joshi, R.J., Sodhi, J.S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *The Indian Journal of Industrial Relations*. 47(1), 162-182.
https://www.jstor.org/stable/23070563?seq=1#metadata_info_tab_contents

Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 89(5), 755–768.
<http://www.m.timothy-judge.com/TA-TF%20Paper--JAP%20published.pdf>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
<https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf>

Kalkan, U., Aksal, F.A., Gazi, Z.A., Atasoy, R., Dagli, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*. 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>

Kieu, H. Q. (2010). Leadership styles and Organizational Performance: A predictive Analysis (p. 219). Phoenix Universitetas. <https://www.proquest.com/docview/853641823>

Kirk, J., & Belovics, R. (2006). Making e-working work. *Journal of Employment Counseling*. 43, 39–46. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/j.2161-1920.2006.tb00004.x>

Kwon, K., Park, J. (2019). The Life Cycle of Employee Engagement Theory in HRD Research. *Advances in Developing Human Resources*. 21(3), 352-370. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422319851443>

Lacap, J.P.G. (2020). Reducing employees' intention to quit: The effects of transformational leadership, employee engagement, and grit. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. 41, 665-670. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/247670/168167>

Lakshman, C. (2006). A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory. *Total Quality Management & Business Excellence*. 17(1), 41-60. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783360500249729>

Li, P., Sun, J.M., Taris, T. W., Xing, L., Peeters, M. C.W. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*. 32, 1-14. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984320300850?via%3Dihub>

Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal Of Management, Business, And Administration*. 4(1), 1-4. https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersus_Management.pdf

Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1, 3-30. <https://www.quantockorienteers.co.uk/results-2007-2016/items/Employee%20Engagement%20p7.pdf>

Maharmeh, T.M. (2021). Leadership Styles and Employee Engagement: A Field Study at a Qatari Public Corporation. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*. 5(22), 164-181. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/4398/4157>

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*. 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Marković, M. R., Stevanović, M., Milojević, N. (2021). Remote working in terms of COVID 19. *International Journal of Entrepreneurship*. 25(1). <http://ebooks.iien.bg.ac.rs/1689/1/remote-working-in-terms-of-covid-19.pdf>

Maskelis, S., Whittington, J. L. (2020). Driving employee engagement: how personality trait and leadership style impact the process. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 35(10), 1457-1473. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-11-2019-0477/>

Maslach, C., Schaufelli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422.

McCleskey, J.A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.

Mihai, L. (2021). Study Regarding the Leadership Styles Practiced in Catalan SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of EU Research in Business*. 1-24. <https://ibimapublishing.com/articles/JEURB/2021/414966/414966-1.pdf>

Miska, C., Mendenhall, M. E. (2018). Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions. *Journal of Business Ethics*, 148, 117-134. <http://link.springer.com/10.1007/s10551-015-2999-0>

Mittal, S. (2016). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*. 37(8), 1322–1346. doi: 10.1108/IJM-10-2014-0202

Muzee, H., Kizza, J., Mugabe, G. M. (2021). Organisational Compassion and Employee Engagement in Virtual Work Environments during Covid-19 Lockdown in Uganda and Rwanda. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*. 10, 127-137. <https://toknowpress.net/ISSN/2232-5697/10.127-137.pdf>

Nasomboon, B. (2014). The Relationship among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement. *International Business Research*. 7(9), 77-90. <https://pdfs.semanticscholar.org/df5c/76e87a32c513c576d91bc77bf33e0333b401.pdf>

Odumeru, J.A., Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*. 2(2), 355- 361.

Olayisade, A. ir Awolusi, O.D. (2021). The Effect of Leadership Styles on Employee's Productivity in the Nigerian Oil and Gas Industry. *Information Management and Business Review*. 13(1), 47-64.

Ozyilmaz, A., Cicek, S.S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context?. *Journal of Management & Organization*. 21(3), 263-290.

Padhi, B., Panda, A.K. (2015). A Study on Employee Engagement Models for Sustainability of Organisation. *International Journal of Research and Development - A Management Review*. 4(4), 79-85.

Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 12, 1-19.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8835254/pdf/ijerph-19-01267.pdf>

Parimalam, M., Mahadevan, A. (2012). The relationship between Leadership and Employee Engagement : An Employee Course Perspective. *Journal of Contemporary Research in Management*. 7(4), 27-35.
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9fd1bc4c-d01d-4d93-acd7-415eb2780366%40redis>

Popli, S., Rizvi, I. A. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review*. 17(4), 965-979.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0972150916645701>

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
https://www.jstor.org/stable/25684339?seq=4#metadata_info_tab_contents

Richman, A.L., Civian, J.T., Shannon, L.L., Hill, E.J., Brennan, R.T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work and Family*. 11(2), 183-197.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13668800802050350?needAccess=true>

Robinson, D. Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies. 44, 1-87. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*. 46, 655-684.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/3094827>

Rune Todnem By. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of change management: reframing leadership and organizational practice*. 21(1), 30-44. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14697017.2021.1861698?needAccess=true>

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Saks, A.M., Gruman, J.A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human resource development quarterly*. 25(2), 155-182. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrdq.21187>

Saks, A.M., Rotman, J.L.(2006). Antecedents and consequences of employee engagement *Journal of Managerial Psychology*. 21(7), 600-619. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.

Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Serrano, S. A., Reichard, R. J. (2011). Leadership strategies for an engaged workforce. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 176-189. <https://eshop.werpn.com/wp-content/uploads/2021/06/Leadership-Strategies.pdf>

Shamir, B., House, R.J., Michael, A.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization science*. 4(4), 577-594.

Shields, J., Scott, D., Bishop, J.W., Goelzer, P. (2012). Pay Perceptions and Their Relationships with Cooperation, Commitment, and Intent to Quit. *International Studies of Management & Organization*. 42(1), 68-86. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2753/IMO0020-8825420104?needAccess=true>

Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*. 11, 156-181. DOI: 10.1177/1534484312438211

Sloof, R., von Siemens, F.A. (2019). Effective leadership and the allocation and exercise of power in organizations. *The Leadership Quarterly*. 32(4), 1-13.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1048984318303199?token=C46A1416017CA62ADC07ABDD4D25A1701D66798A4D76F8BC335317F106D60B9F7D5A30CD77338D2C814C6F7C677CCBD4&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220526110615>

Sulea, C., Fischmann, G., Filipescu, R. (2012). Conscientious, therefore engaged in work? don't take it for granted: the moderating role of workplace mistreatment. *Psihologia Resursei Umane*. 10(2), 23-32. <https://www.hrp-journal.com/index.php/pru/article/view/204/210>

Sungur, C., Ozer, O., Saygili, M.S., Ugurluoglu, O. (2019). Paternalistic Leadership, Organizational Cynicism, and Intention to Quit One's Job in Nursing. *Hospital Topics*. 97(4), 139 – 147. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00185868.2019.1655509>

Thiensiri, P. (2021). Vital role of leader as employee value proposition for employee engagement in Thai perspective. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42, 489-494. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/253465>

Tiftik, H., Kılıç, S., Sağlam, M. (2015). Leadership Theories and Comparison of Them. *Journal of Research in Business, Economics and Management*. 4(2), 312-322. <https://core.ac.uk/download/pdf/267832629.pdf>

Van Seters, D. A., Field R. H.A. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*. 3(3), 49-45. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534819010142139/full/html>

Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A.B., Tavares, S.M. and Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the universality of job resources: why, when, and for whom are they beneficial?. *Applied Psychology*, 69 (1), 5-29. <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/apps.12211>

Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*. 4, 47-52. https://utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-04/06_Vasilescu.pdf

Venkatesh, A.N. (2015). Employee Engagement through Leadership. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*. 9(4), 333-336.

Verdad, H., Frederick, L. (2019). Leadership in the Remote, Freelance, and Virtual Workforce Era. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-5.

Wakabi, B.M., (2016). Leadership Style and Staff Retention in Organisations. *International Journal of Science and Research*. 5(1), 412-416.

Wefald, A. J., Downey, R. G. (2009). Construct Dimensionality of Engagement and its Relation With Satisfaction. *The Journal of Psychology*. 143 (1), 91-111. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3200/JRLP.143.1.91-112?needAccess=true>

Whittington, J.L., Meskelis, S., Asare, E., Beldona, S. (2017). *Enhancing Employee Engagement An Evidence-Based Approach*. Palgrave Macmillan, Cham leidykla. https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=rW0uDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Enhancing+Employee+Engagement&ots=cpRWbxoJ8d&sig=u2_LWH7l3WuTASz7QhpSoAkM7HY&redir_esc=y#v=onepage&q=Enhancing%20Employee%20Engagement&f=false

Witemeyer, H.A. (2013). *Employee Engagement Construct and Instrument Validation*. Georgia State University. ProQuest Dissertations Publishing.

LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO NUOTOLINĖJE DARBO APLINKOJE

Brigita SAMUŠYTĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas: Profesorė Dr. D. Diskienė

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

70 puslapis, 14 lentelių, 4 paveikslai, 111 šaltinių.

Pagrindinis šio magistrinio darbo tikslas nustatyti lyderystės įtaką darbuotojų įsitraukimui ir darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, 3 pagrindinės baigiamojo darbo dalys tai teorinė darbo analizė, tyrimo metodologinė dalis, tyrimo rezultatų pateikimas. Taip pat išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka.

Teorinėje analizėje autorė atskleidė mokslinėje literatūroje pateikiamas lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, nuotolinio darbo ir ketinimo išeiti iš darbo sąvokas. Autorė teorinėje analizėje pateikė lyderystės stilius ir jų skirtumus, darbuotojų įsitraukimą įtakojančius veiksnius bei lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo ryšį.

Tyrimo metodologinėje dalyje autorė supažindina su būsimoju tyrimu pateikia, tyrimo modeli, iškeltas tyrimo hipotezes, tyrimo instrumentą ir tyrimo imtį. Nustatyta kad tyrimui atlikti reikia surinkti ne mažiau kaip 382 respondentų tyrimo rezultatus įvertinti.

Atlikusi teorinę analizę ir pateikusi tyrimų metodologiją autorė atliko tyrimą. Tyrime dalyvavo 394 respondentai. Surinkti duomenys buvo statistiniai apdorotas SPSS programos paketu.

Tyrimo rezultatų dalyje autorė pateikia dimensijų vertinimo skirtumus pagal demografinės charakteristikas. Autorė atliko tyrimo duomenų normalumo nustatymo testą, kas parodė, kad įsitraukimo į darbą ir transformacinės lyderystės vertinimo duomenys nėra parametriniai. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad transformacinė lyderystė neturi statistiškai reikšmingos įtakos ketinimo išeiti iš darbo. Nustatyta - kuo didesniai darbuotojų įsitraukimui tuo yra mažesnis ketinimas išeiti iš darbo, o transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Tyrimo metu pasitvirtino vienas iš dviejų moderacinių ryšių. Autorės atlikti skaičiavimai patvirtina, kad kad nuotolinio darbo aplinka moderuoja transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo Tyrimo metu patvirtintas mediatorius - darbuotojų įsitraukimo ryšiu tarp transformacinės lyderystės ir noro išeiti iš darbo. Autorė gautus tyrimo rezultatus lygino su panašiais u-užsienio autorių atliktais tyrimais.

Autorė pagal nustatytus tyrimo ribotumus siūlo, ateityje atliekant tokio pobūdžio tyrimus orientuotis į vienos veiklos srities organizacijų darbuotojus ir užtikrinti, kad tyrimai siejami su nuotoliniu darbu būtų skirti respondentams kurie daugiau ar mažiau ar visada dirba nuotoliniu būdu. Tęsiant tokio pobūdžio tyrimą įtraukti kitas dimensijas. Autorė siūlo būsimoose tyrimuose toliau tirti nuotolinio darbo poveikį. Tirti darbuotojo ir nuotolinio darbo santyki ir emocinį intelektą ir kartoti tyrimą platesniu mastu įtraukiant respondentus iš kaimyninių u-užsienio valstybių, Latvijos, Estijos, Lenkijos.

THE IMPACT OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND INTENTION TO QUIT IN REMOTE WORK ENVIRONMENT

Brigita SAMUŠYTĖ

Master thesis

Human resource management study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Dr. D. Diskienė

Vilnius, 2023

SUMMARY

70 pages, 14 tables, 4 pictures, 111 references.

The main goal of this master's thesis is to determine the influence of leadership on employee engagement and employees' intention to leave work in a remote work environment.

The master's final thesis consists of introduction, 3 main parts of the final thesis: theoretical work analysis, methodological part of the research, presentation of research results. Also, conclusions and proposals, bibliography, summary.

In the theoretical analysis, the author revealed the concepts of leadership, employee engagement, remote work, and intention to leave work presented in the scientific literature. In a theoretical analysis, the author presented leadership styles and their differences, factors influencing employee engagement, and the relationship between leadership and employee engagement.

In the methodological part of the study, the author introduces the future study, the research model, the research hypotheses, the research instrument, and the research sample. It was determined that at least 382 respondents should be collected for the study to evaluate the results of the study.

Having completed the research methodology and presented the research. Research studies 394 respondents. The collected data were statistically processed with the SPSS program package.

In the part of the research results, the author presents the differences in the assessment of dimensions according to demographic characteristics. The author of the test for determining the normality of the research data, which shows that the evaluation data of work engagement and transformational leadership are not parametric. The results of the study revealed that transformational leadership does not have a statistically significant effect on the intention to leave the job. It was found that the higher the employee engagement, the lower the intention to leave the job, and transformational leadership has a positive effect on employee engagement. During the study, one of the two moderating relationships was confirmed. It has been confirmed that the remote work environment moderates the influence of transformational leadership on employees' intention to leave the job. The mediator - the calculation of employee engagement between transformational leadership and the desire to leave the job - was confirmed during the study. The author compared the obtained research results with similar studies conducted by foreign authors.

In accordance with the limitations of the research, the author suggests that, in future research of this kind, focus on employees of organizations in one field of activity and ensure that research related to remote work is aimed at respondents who more, less, or always work remotely. Further research of this nature should include other dimensions. The author suggests that future studies continue to investigate the impact of remote work. Investigate the relationship between employee and remote work and emotional intelligence and repeat the research by including respondents from neighboring countries, Latvia, Estonia, Poland.

PRIEDAI

The impact of leadership on employee engagement and intention to quit in remote work environment

Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išėiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje

I am Brigita Samušytė, a student of the Human Resources Management Program at the Faculty of Economics and Business Administration in Vilnius University. I am writing my master's thesis on the topic "The impact of leadership on employee engagement and intention to quit in remote work environment". I invite you to participate in my study. The aim of the study is to assess the relationship between leadership, employee engagement and employee's intention to quit and the impact of working in a remote work environment.

The survey will take 5 to 10 minutes to complete. The anonymity of the respondents is ensured during the survey. The results of the study will remain private and will be only presented in the final Master Thesis.

Thank you!

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, magistro studijų pakopos, Žmogiškųjų išteklių valdymo programos studentė Brigita Samušytė. Baigiamąjį magistrinį darbą rašau tema „Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui ir ketinimui išėiti iš darbo nuotolinėje darbo aplinkoje“. Kviečiu sudalyvauti mano atliekamame tyrime, kurio tikslas įvertinti ryšį tarp lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų ketinimo išėiti iš darbo ir kokią įtaką tam daro darbas nuotolinėje darbo aplinkoje.

Anketos pildymas užtruks nuo 5 iki 10 minučių. Atsakant į anketos klausimus yra užtikrinamas respondentų anonimiškumas. Tyrimo rezultatai nebus skelbiami viešai ir bus naudojami tik baigiamajame darbe.

Dėkoju!

Work engagement questionnaire (Įsitraukimo į darbą klausimynas)

Please rate your engagement by using mentioned elements and rating them from 0 (never) to 7 (always)

Įvertinkite savo įsitraukimą į darbą pagal pateiktus teiginius nuo 0 (niekada) iki 7 (kiekvieną dieną)

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|-------------------------|---------------------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| | Never <i>Niekada</i> | Almost never <i>Beveik niekada</i> | Rarely <i>Retai</i> | Sometimes <i>Kartais</i> | Often <i>Dažnai</i> | Very often <i>Labai dažnai</i> | Always <i>Visada</i> |
| At my work, I feel bursting with energy <i>Darbe trykštu energija</i> | | | | | | | |
| At my job, I feel strong and vigorous <i>Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas</i> | | | | | | | |
| I am enthusiastic about my job <i>Aš dirbu entuziastingai</i> | | | | | | | |
| My job inspires me <i>Mano darbas mane įkvepia</i> | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| When I get up in the morning, I feel like going to work <i>Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą</i> | | | | | | | |
| I feel happy when I am working intensely <i>Intensyviai dirbdamas jaučiuosi laimingas</i> | | | | | | | |
| I am proud on the work that I do <i>Didžiuojuosi savo darbu</i> | | | | | | | |
| I am immersed in my work <i>Esu įsitraukęs į savo darbą</i> | | | | | | | |
| I get carried away when I'm working <i>Esu lengvai išmušamas iš vėžių darbo metu</i> | | | | | | | |

Transformational leadership questionnaire (*Transformacinės lyderystės klausimynas*)

Please rate your leader using below transformational leadership elements, by rating them from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree)

Įvertinkite savo lyderį pagal transformacinės lyderystės teiginius įvertinant juos nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|--|------------------------------|---|--|--|-------------------------|---|
| Leader <i>Lyderis</i> | Strongly disagree <i>Visiškai nesutinku</i> | Disagree <i>Nesutinku</i> | Somewhat disagree <i>Iš dalies nesutinku</i> | Neither agree or disagree <i>Nei sutinku, nei nesutinku</i> | Somewhat agree <i>Iš dalies sutinku</i> | Agree <i>Sutinku</i> | Strongly agree <i>Visiškai sutinku</i> |
| Instills pride in me <i>Suteikia man pasididžiavimą</i> | | | | | | | |
| Spends time teaching and coaching <i>Praleidžia laiką mokydamas ir treniruodamas</i> | | | | | | | |
| Considers moral and ethical consequences <i>Svarsto moralines ir etines pasekmes</i> | | | | | | | |
| Views me as having different needs, abilities, and aspirations <i>Supranta, kad turiu skirtingus poreikius, gebėjimus ir siekius</i> | | | | | | | |
| Listens to my concerns <i>Išklauso</i> | | | | | | | |
| Encourages me to perform <i>Skatina mane atlikti darbus</i> | | | | | | | |
| Increases my motivation <i>Didina mano motyvaciją</i> | | | | | | | |
| Encourages me to think more creatively <i>Skatina mane mąstyti kūrybiškiau</i> | | | | | | | |
| Sets challenging standards <i>Nustato sudėtingus standartus</i> | | | | | | | |
| Gets me to rethink never-questioned ideas <i>Priverčia mane permąstyti niekada nekvėstionuojamas idėjas</i> | | | | | | | |

Remote work questionnaire (Nuotolinio darbo klausimynas)

Please rate remote work environment by rating below elements from 1 (strongly agree) to 5 (strongly disagree) and pick rating 6 it is not applicable for you.

Jvertinkite nuotolinio darbo aplinką pagal teiginius nuo 1 (visiškai sutinku) iki 5 (visiškai nesutinku) ir pasirinkite vertinimą 6 jei pateikti elementai jums netaikomi.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--|------------------------------|--|-------------------------|---|------------------------------------|
| | Strongly disagree <i>Visiškai nesutinku</i> | Disagree <i>Nesutinku</i> | Neither agree or disagree <i>Nei sutinku, nei nesutinku</i> | Agree <i>Sutinku</i> | Strongly agree <i>Visiškai sutinku</i> | Not applicable <i>Netaikoma</i> |
| My organization provides training in e-working skills and behaviors <i>Mano organizacija teikia mokymus nuotolinio darbo įgūdžiams lavinti</i> | | | | | | |
| My e-working takes up time that I would like to spend with my family/friends or on other non-work activities <i>Nuotolinis darbas atima iš manęs tą laiką, kurį norėčiau praleisti su šeima/draugais ar užsiimant ne darbine veikla</i> | | | | | | |
| When e-working remotely I often think about work-related problems outside of my normal working hours <i>Dirbdamas nuotoliniu būdu, dažnai galvoju apie su darbu susijusias problemas ne darbo valandomis</i> | | | | | | |
| I am happy with my work life balance when e-working remotely <i>Esu patenkintas savo darbo ir laisvalaikio balansu kai dirbu nuotoliniu būdu</i> | | | | | | |
| Constant access to work through e-working is very tiring <i>Pastovi prieiga prie darbo dirbant nuotoliniu būdu vargina</i> | | | | | | |
| When e-working I can concentrate better on my work tasks <i>Dirbdamas nuotoliniu būdu gebu geriau susikoncentruoti į atliekamas užduotis</i> | | | | | | |
| My supervisor gives me total control over when and how I get my work completed when e-working <i>Mano vadovas man suteikia visišką kontrolę spręsti kada ir kaip aš baigsiu man pavestas užduotis, kai dirbu nuotoliniu būdu.</i> | | | | | | |
| My organization trusts me to be effective in my role when I e-work remotely <i>Mano organizacija pasitiki, kad savo pareigas efektyviai atliksiu dirbdamas nuotoliniu būdu</i> | | | | | | |
| I trust my organization to provide good e-working facilities to allow me to e-work effectively <i>Tikiu, kad mano organizacija suteiks visas reikiamas priemones nuotoliniam darbui</i> | | | | | | |
| E-working makes me more effective to deliver against my key objectives and deliverables <i>Nuotolinis darbas leidžia man efektyviau pasiekti pagrindinius tikslus ir rezultatus</i> | | | | | | |
| If I am interrupted by family/other responsibilities whilst e-working from home, I still meet my line manager's quality expectations <i>Nors esu pertraukiama/išblaškomas šeimos nariu ar kitų reikalų nuotolinio darbo metu iš namu, aš vis vien gebu patenkinti savo tiesioginio vadovo kokybės lūkesčius</i> | | | | | | |
| When e-working from home I do know when to switch off/put work down so that I can rest <i>Dirbdamas iš namų žinau, kada reikia atsijungti nuo darbo, kad galėčiau pailsėti</i> | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| My work is so flexible I could easily take time off e-working remotely, if and when I want to <i>Mano darbas yra lankstu, dirbdamas nuotoliniu būdu galiu pailsėti jei noriu ir kada noriu</i> | | | | | | |
| My line manager allows me to flex my hours to meet my needs, providing all the work is completed <i>Mano tiesioginis vadovas leidžia man keisti darbo valandas, kad atitiktų mano poreikius, su sąlyga, kad visi darbai bus atlikti</i> | | | | | | |
| I feel that work demands are much higher when I am e-working remotely <i>Jučiu, kad darbo poreikis yra daug didesnis kai dirbu nuotoliniu būdu</i> | | | | | | |
| My overall job productivity has increased by my ability to e-work remotely/ from home <i>Mano darbo našumas padidėjo dėl to, kad galiu dirbti nuotoliniu būdu/iš namų.</i> | | | | | | |
| My social life is poor when e-working remotely <i>Nuotolinis darbas neigiamai veikia mano socialinį gyvenimą</i> | | | | | | |

Intention to quit questionnaire (Ketinimo išeiti klausimynas)

Please rate intention to quit elements from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree)

Jvertinkite ketinimo išeiti iš darbo teiginius nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|------------------------------|--|-------------------------|---|
| | Strongly disagree <i>Visiškai nesutinku</i> | Disagree <i>Nesutinku</i> | Neither agree or disagree <i>Nei sutinku, nei nesutinku</i> | Agree <i>Sutinku</i> | Strongly agree <i>Visiškai sutinku</i> |
| I intend to look for a new job in the next 12 months <i>Per ateinančius 12 mėnesių ketinu ieškoti naujo darbo</i> | | | | | |
| I often think about quitting my job <i>Dažnai galvoju apie išėjimą iš darbo</i> | | | | | |
| If I could, I would get a job with another company <i>Jei galėčiau, įsidarbinčiau kitoje įmonėje</i> | | | | | |

What is your gender?

Jūsų lytis?

- Male/*Vyras*
- Female/*Moteris*
- Prefer not to say/*Pasirenku neatskleisti*

Your age?

Jūsų amžius?

- 18-28
- 29-39
- 40-50
- 51-61
- 62 ir daugiau

Your education?

Jūsų išsilavinimas?

- Secondary/*Vidurinis*
- Non-university higher education/*Aukštasis neuniversitetinis*
- University education/*Aukštasis universitetinis*

- Incomplete non-university higher education/university education /*Nebaigtas aukštasis*
- Other/*Kita*

How long you have been working in your organization?

Kiek laiko dirbate savo organizacijoje?

- Less than 1 year/ *Mažiau nei 1 metai*
- 1 – 3 years/ *1 -3 metai*
- 3 – 5 years/ *3 – 5 metai*
- More than 5 years/ *Daugiau nei 5 metai*

Organization size?

Organizacijos dydis?

- 1 - 9 employees/ 1 - 9 darbuotojai
- 10 - 49 employees/ 10 – 49 darbuotojai
- 50 - 249 employees/ 50 - 249 darbuotojų
- 250 and more employees/ 250 ir daugiau darbuotojų

Organization field of activity?

Organizacijos veiklos sritis?

- Wholesale and retail trade/ *Didmeninė ir mažmeninė prekyba*
- Accommodation and food service activities/ *Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla*
- Information and communication/ *Informacija ir ryšiai*
- Financial and insurance activities/ *Finansinė ir draudimo veikla*
- Professional, scientific, and technical activities/ *Profesinė, mokslinė ir techninė veikla*
- Administrative and support service activities/ *Administracinė ir aptarnavimo veikla*
- Education/ *Švietimas*
- Human health and social work activities/ *Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas*
- Arts, entertainment, and recreation activities/ *Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla*
- Aviation/*Aviacija*
- Other/*Kita*

How often do you work remotely?

Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?

- I only work remotely/ *Dirbu tik nuotoliniu būdu*
- I only work in the office/ *Dirbu tik ofise*
- I work more remotely than in the office/ *Dirbu daugiau nuotoliniu būdu nei ofise*
- I work more in the office than remotely/ *Dirbu daugiau ofise nei nuotoliniu būdu*

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|---------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Įsitraukimas | 321 | 81,5% | 73 | 18,5% | 394 | 100,0% |
| Transf. lyderystė | 321 | 81,5% | 73 | 18,5% | 394 | 100,0% |
| Nutolinio darbo alinka | 321 | 81,5% | 73 | 18,5% | 394 | 100,0% |
| Ketinimas išeiti | 321 | 81,5% | 73 | 18,5% | 394 | 100,0% |

Descriptives

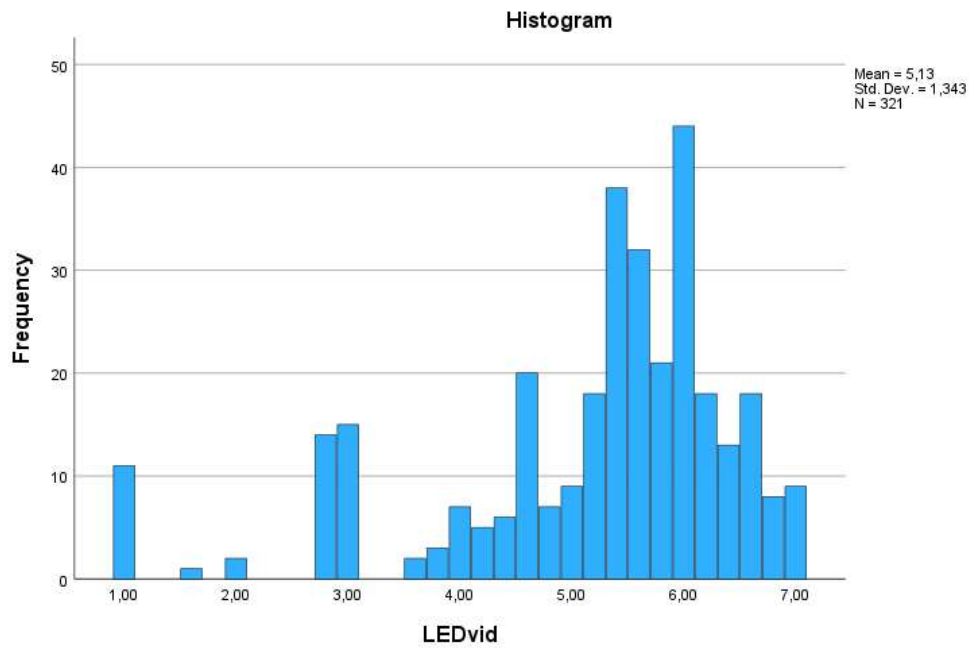
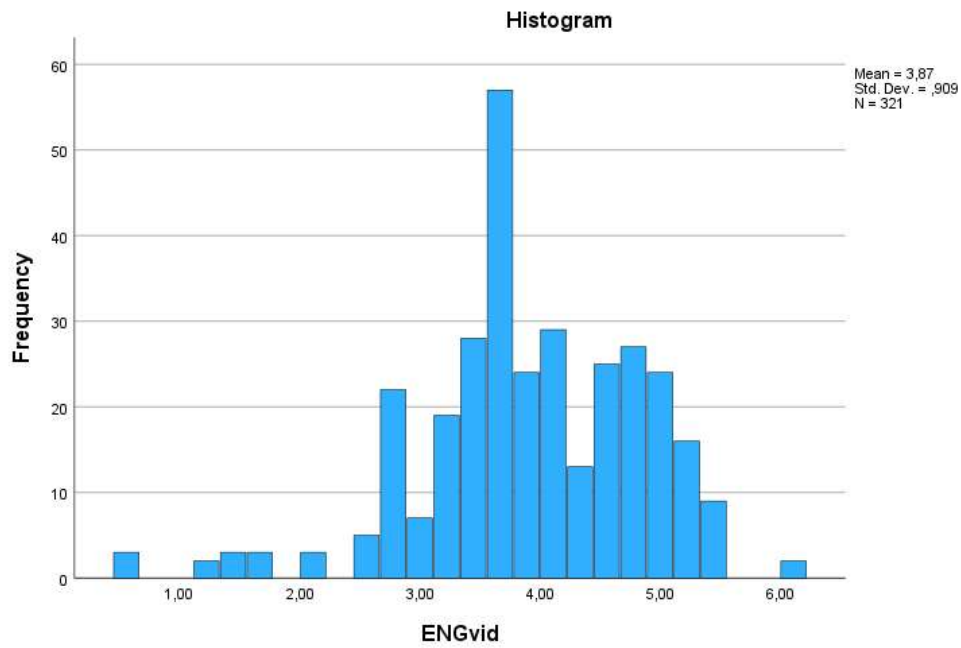
| | | Statistic | Std. Error |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------|------------|
| Įsitraukimas | Mean | 3,8744 | ,05075 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3,7745 |
| | | Upper Bound | 3,9742 |
| | 5% Trimmed Mean | 3,9178 | |
| | Median | 3,7778 | |
| | Variance | ,827 | |
| | Std. Deviation | ,90920 | |
| | Minimum | ,56 | |
| | Maximum | 6,00 | |
| | Range | 5,44 | |
| | Interquartile Range | 1,22 | |
| | Skewness | -,656 | ,136 |
| | Kurtosis | 1,191 | ,271 |
| | Transf. lyderystė | Mean | 5,1255 |
| 95% Confidence Interval for Mean | | Lower Bound | 4,9781 |
| | | Upper Bound | 5,2730 |
| 5% Trimmed Mean | | 5,2344 | |
| Median | | 5,5000 | |
| Variance | | 1,803 | |
| Std. Deviation | | 1,34279 | |
| Minimum | | 1,00 | |
| Maximum | | 7,00 | |
| Range | | 6,00 | |
| Interquartile Range | | 1,40 | |
| Skewness | | -1,347 | ,136 |
| Kurtosis | | 1,548 | ,271 |

| | | | | |
|------------------------|----------------------------------|-------------|---------|--------|
| Nutolinio darbo alinka | Mean | | 3,5717 | ,03396 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3,5049 | |
| | | Upper Bound | 3,6386 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3,5777 | |
| | Median | | 3,5882 | |
| | Variance | | ,370 | |
| | Std. Deviation | | ,60843 | |
| | Minimum | | 2,12 | |
| | Maximum | | 4,88 | |
| | Range | | 2,76 | |
| | Interquartile Range | | ,71 | |
| | Skewness | | -,177 | ,136 |
| | Kurtosis | | -,236 | ,271 |
| Ketinimas išėiti | Mean | | 2,6314 | ,06074 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 2,5119 | |
| | | Upper Bound | 2,7509 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 2,5951 | |
| | Median | | 2,6667 | |
| | Variance | | 1,184 | |
| | Std. Deviation | | 1,08819 | |
| | Minimum | | 1,00 | |
| | Maximum | | 5,00 | |
| | Range | | 4,00 | |
| | Interquartile Range | | 1,33 | |
| | Skewness | | ,288 | ,136 |
| | Kurtosis | | -,626 | ,271 |

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Įsitraukimas | ,067 | 321 | ,001 | ,962 | 321 | <,001 |
| Transf. lyderystė | ,179 | 321 | <,001 | ,869 | 321 | <,001 |
| Nutolinio darbo alinka | ,073 | 321 | <,001 | ,984 | 321 | ,001 |
| Ketinimas išėiti | ,118 | 321 | <,001 | ,954 | 321 | <,001 |

a. Lilliefors Significance Correction



Goup Statistics

| | Jusu lytis | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------------|------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Įsitraukimas | Vyras | 146 | 3,8455 | ,93213 | ,07714 |
| | Moteris | 235 | 3,7560 | ,97345 | ,06350 |
| Transf. lyderystė | Vyras | 146 | 5,0253 | 1,47044 | ,12169 |
| | Moteris | 235 | 5,1345 | 1,37323 | ,08958 |
| Nuotolinio darbo aplinka | Vyras | 118 | 3,5533 | ,60559 | ,05575 |
| | Moteris | 193 | 3,5681 | ,61615 | ,04435 |
| Ketinimas išeiti | Vyras | 146 | 2,5868 | 1,13076 | ,09358 |
| | Moteris | 235 | 2,7191 | 1,16109 | ,07574 |

3 priedas. Duomenų pasiskirstymas pagal lytį

Duomenų pasiskirstymas pagal lytį

Group Statistics

| | Jusu lytis | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------------|------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Įsitraukimas | Vyras | 146 | 3,8455 | ,93213 | ,07714 |
| | Moteris | 235 | 3,7560 | ,97345 | ,06350 |
| Transf. lyderystė | Vyras | 146 | 5,0253 | 1,47044 | ,12169 |
| | Moteris | 235 | 5,1345 | 1,37323 | ,08958 |
| Nuotolinio darbo aplinka | Vyras | 118 | 3,5533 | ,60559 | ,05575 |
| | Moteris | 193 | 3,5681 | ,61615 | ,04435 |
| Ketinimas išėiti | Vyras | 146 | 2,5868 | 1,13076 | ,09358 |
| | Moteris | 235 | 2,7191 | 1,16109 | ,07574 |

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|--------------|-------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | F | Sig. | t | df | Significance | | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | One-Sided p | Two-Sided p | | | Lower | Upper |
| | | | | | | | | | | | |
| Įsitraukimas | Equal variances assumed | ,194 | ,660 | ,887 | 379 | ,188 | ,376 | ,08948 | ,10094 | -,10899 | ,28795 |
| | Equal variances not assumed | | | ,896 | 317,690 | ,186 | ,371 | ,08948 | ,09992 | -,10710 | ,28606 |
| Transf. lyderystė | Equal variances assumed | ,078 | ,780 | -,734 | 379 | ,232 | ,464 | -,10913 | ,14871 | -,40153 | ,18328 |
| | Equal variances not assumed | | | -,722 | 291,649 | ,235 | ,471 | -,10913 | ,15111 | -,40653 | ,18828 |
| Nuotolinio darbo aplinka | Equal variances assumed | ,017 | ,897 | -,207 | 309 | ,418 | ,836 | -,01478 | ,07154 | -,15554 | ,12598 |
| | Equal variances not assumed | | | -,207 | 250,758 | ,418 | ,836 | -,01478 | ,07124 | -,15508 | ,12552 |
| Ketinimas išėiti | Equal variances assumed | ,167 | ,683 | -1,093 | 379 | ,138 | ,275 | -,13239 | ,12114 | -,37058 | ,10580 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,100 | 313,758 | ,136 | ,272 | -,13239 | ,12039 | -,36927 | ,10449 |

Independent Samples Effect Sizes

| | | Standardizer ^a | Point Estimate | 95% Confidence Interval | |
|--------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
| | | | | Lower | Upper |
| Įsitraukimas | Cohen's d | ,95785 | ,093 | -,113 | ,300 |
| | Hedges' correction | ,95975 | ,093 | -,113 | ,299 |
| | Glass's delta | ,97345 | ,092 | -,115 | ,299 |
| Transf. lyderystė | Cohen's d | 1,41121 | -,077 | -,284 | ,129 |
| | Hedges' correction | 1,41401 | -,077 | -,283 | ,129 |
| | Glass's delta | 1,37323 | -,079 | -,286 | ,127 |
| Nuotolinio darbo aplinka | Cohen's d | ,61217 | -,024 | -,253 | ,205 |
| | Hedges' correction | ,61366 | -,024 | -,253 | ,204 |
| | Glass's delta | ,61615 | -,024 | -,253 | ,205 |
| Ketinimas išeiti | Cohen's d | 1,14958 | -,115 | -,322 | ,092 |
| | Hedges' correction | 1,15187 | -,115 | -,321 | ,091 |
| | Glass's delta | 1,16109 | -,114 | -,321 | ,093 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

4 priedas. Regresinės analizės rezultatai

LEDvid – Transformacinė lyderystė; QTvid – Katinimas išeiti iš darbo; REWvid – nuotolinio darbo aplinka; ENGvid – darbuotojų įsitraukimas

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|-----------------------------|-----------|--------|
| Model | Variables | Variables | Method |
| | Entered | Removed | |
| 1 | LEDvid, ENGvid ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: QTvid

b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,351 ^a | ,123 | ,119 | 1,06807 | 1,528 |

a. Predictors: (Constant), LEDvid, ENGvid

b. Dependent Variable: QTvid

| Bootstrap for Model Summary | | | | | |
|-----------------------------|---------------|-------|------------|---|-------|
| Model | Durbin-Watson | Bias | Std. Error | Bootstrap ^a 95% Confidence Interval | |
| | | | | Lower | Upper |
| 1 | 1,528 | -,531 | ,079 | ,840 | 1,157 |

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 | 62,627 | 2 | 31,314 | 27,450 | <,001 ^b |
| | Residual | 446,039 | 391 | 1,141 | | |
| | Total | 508,667 | 393 | | | |

a. Dependent Variable: QTvid

b. Predictors: (Constant), LEDvid, ENGvid

| Coefficients ^a | | | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | t | | Toleranc e | VIF |
| 1 | (Constant) | 4,464 | ,269 | | 16,579 | <,001 | | |
| | ENGvid | -,395 | ,059 | -,327 | -6,745 | <,001 | ,951 | 1,051 |
| | LEDvid | -,059 | ,039 | -,073 | -1,503 | ,134 | ,951 | 1,051 |

a. Dependent Variable: QTvid

Bootstrap for Coefficients

| Model | B | Bias | Std. Error | Bootstrap ^a | | | |
|-------|------------|-------|------------|------------------------|-------------------------|-------|-------|
| | | | | Sig. (2-tailed) | 95% Confidence Interval | | |
| | | | | | Lower | Upper | |
| 1 | (Constant) | 4,464 | ,000 | ,339 | <,001 | 3,770 | 5,109 |
| | ENGvid | -,395 | -,001 | ,066 | <,001 | -,518 | -,257 |
| | LEDvid | -,059 | ,001 | ,046 | ,209 | -,149 | ,033 |

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

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|--------|--------|
| | | | | (Constant) | ENGvid | LEDvid |
| 1 | 1 | 2,923 | 1,000 | ,00 | ,01 | ,01 |
| | 2 | ,051 | 7,571 | ,01 | ,44 | ,77 |
| | 3 | ,026 | 10,535 | ,98 | ,56 | ,22 |

a. Dependent Variable: QTvid

Residuals Statistics^a

| | Statistic | Bias | Std. Error | Bootstrap ^b | | |
|----------------------|----------------|----------|------------|-------------------------|--------|---------|
| | | | | 95% Confidence Interval | | |
| | | | | Lower | Upper | |
| Predicted Value | Minimum | 1,6796 | | | | |
| | Maximum | 4,0732 | | | | |
| | Mean | 2,6667 | ,0007 | ,0586 | 2,5576 | 2,7799 |
| | Std. Deviation | ,39920 | ,00418 | ,06606 | ,27660 | ,53432 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |
| Residual | Minimum | -2,87783 | | | | |
| | Maximum | 2,94545 | | | | |
| | Mean | ,00000 | ,00000 | ,00000 | ,00000 | ,00000 |
| | Std. Deviation | 1,06535 | -,00562 | ,03524 | ,98881 | 1,12982 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |
| Std. Predicted Value | Minimum | -2,473 | | | | |
| | Maximum | 3,523 | | | | |
| | Mean | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Std. Deviation | 1,000 | ,000 | ,000 | 1,000 | 1,000 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |
| Std. Residual | Minimum | -2,694 | | | | |
| | Maximum | 2,758 | | | | |
| | Mean | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Std. Deviation | ,997 | ,000 | ,000 | ,997 | ,997 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |

a. Dependent Variable: QTvid

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

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------|-------------------|--------|
| 1 | ENGvid ^b | . | Enter |

- a. Dependent Variable: QTvid
- b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,344 ^a | ,118 | ,116 | 1,06978 | 1,484 |

- a. Predictors: (Constant), ENGvid
- b. Dependent Variable: QTvid

Bootstrap for Model Summary

| Model | Durbin-Watson | Bias | Std. Error | Bootstrap ^a 95% Confidence Interval | |
|-------|---------------|-------|------------|---|-------|
| | | | | Lower | Upper |
| 1 | 1,484 | -,516 | ,076 | ,811 | 1,113 |

- 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 | 60,049 | 1 | 60,049 | 52,470 | <,001 ^b |
| | Residual | 448,618 | 392 | 1,144 | | |
| | Total | 508,667 | 393 | | | |

- a. Dependent Variable: QTvid
- b. Predictors: (Constant), ENGvid

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | Collinearity Statistics | | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|-----------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 4,237 | ,223 | | 18,967 | <,001 | | |
| | ENGvid | -,415 | ,057 | -,344 | -7,244 | <,001 | 1,000 | 1,000 |

- a. Dependent Variable: QTvid

Bootstrap for Coefficients

| Model | | B | Bias | Std. Error | Sig. (2-tailed) | Bootstrap ^a 95% Confidence Interval | |
|-------|------------|-------|-------|------------|-----------------|---|-------|
| | | | | | | Lower | Upper |
| 1 | (Constant) | 4,237 | ,004 | ,242 | <,001 | 3,769 | 4,702 |
| | ENGvid | -,415 | -,001 | ,062 | <,001 | -,535 | -,293 |

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

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|--------|
| | | | | (Constant) | ENGvid |
| 1 | 1 | 1,970 | 1,000 | ,01 | ,01 |
| | 2 | ,030 | 8,167 | ,99 | ,99 |

a. Dependent Variable: QTvid

Residuals Statistics^a

| | Statistic | Bias | Std. Error | Bootstrap ^b 95% Confidence Interval | | |
|----------------------|----------------|----------|------------|---|--------|---------|
| | | | | Lower | Upper | |
| Predicted Value | Minimum | 1,7491 | | | | |
| | Maximum | 4,0067 | | | | |
| | Mean | 2,6667 | -,0006 | ,0565 | 2,5601 | 2,7732 |
| | Std. Deviation | ,39089 | ,00099 | ,06132 | ,27442 | ,51603 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |
| Residual | Minimum | -2,68414 | | | | |
| | Maximum | 2,88235 | | | | |
| | Mean | ,00000 | ,00000 | ,00000 | ,00000 | ,00000 |
| | Std. Deviation | 1,06842 | -,00505 | ,03335 | ,99429 | 1,12712 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |
| Std. Predicted Value | Minimum | -2,347 | | | | |
| | Maximum | 3,428 | | | | |
| | Mean | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Std. Deviation | 1,000 | ,000 | ,000 | 1,000 | 1,000 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |
| Std. Residual | Minimum | -2,509 | | | | |
| | Maximum | 2,694 | | | | |
| | Mean | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Std. Deviation | ,999 | ,000 | ,000 | ,999 | ,999 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |

a. Dependent Variable: QTvid

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

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------|-------------------|--------|
| 1 | LEDvid ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: ENGvid

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,220 ^a | ,049 | ,046 | ,92066 | 1,733 |

a. Predictors: (Constant), LEDvid

b. Dependent Variable: ENGvid

Bootstrap for Model Summary

| Model | Durbin-Watson | Bias | Std. Error | Bootstrap ^a 95% Confidence Interval | |
|-------|---------------|-------|------------|---|-------|
| | | | | Lower | Upper |
| 1 | 1,733 | -,576 | ,095 | ,977 | 1,348 |

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 | 16,972 | 1 | 16,972 | 20,023 | <,001 ^b |
| | Residual | 332,266 | 392 | ,848 | | |
| | Total | 349,237 | 393 | | | |

a. Dependent Variable: ENGvid

b. Predictors: (Constant), LEDvid

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | t | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3,036 | ,174 | | 17,423 | <,001 | | |
| | LEDvid | ,148 | ,033 | ,220 | 4,475 | <,001 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: ENGvid

Bootstrap for Coefficients

| Model | | B | Bias | Std. Error | Sig. (2-tailed) | Bootstrap ^a 95% Confidence Interval | |
|-------|------------|-------|-------|------------|-----------------|---|-------|
| | | | | | | Lower | Upper |
| 1 | (Constant) | 3,036 | -,010 | ,237 | <,001 | 2,551 | 3,473 |
| | LEDvid | ,148 | ,002 | ,043 | ,002 | ,070 | ,238 |

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

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|--------|
| | | | | (Constant) | LEDvid |
| 1 | 1 | 1,964 | 1,000 | ,02 | ,02 |
| | 2 | ,036 | 7,377 | ,98 | ,98 |

a. Dependent Variable: ENGvid

Residuals Statistics^a

| | | Statistic | Bias | Std. Error | Bootstrap ^b | |
|----------------------|----------------|-----------|---------|------------|-------------------------|--------|
| | | | | | 95% Confidence Interval | |
| Predicted Value | Minimum | 3,1831 | | | | |
| | Maximum | 4,0683 | | | | |
| | Mean | 3,7871 | ,0004 | ,0478 | 3,6890 | 3,8790 |
| | Std. Deviation | ,20781 | ,00191 | ,05800 | ,09750 | ,32653 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |
| Residual | Minimum | -2,90788 | | | | |
| | Maximum | 1,98101 | | | | |
| | Mean | ,00000 | ,00000 | ,00000 | ,00000 | ,00000 |
| | Std. Deviation | ,91949 | -,00254 | ,03519 | ,84837 | ,98216 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |
| Std. Predicted Value | Minimum | -2,906 | | | | |
| | Maximum | 1,353 | | | | |
| | Mean | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Std. Deviation | 1,000 | ,000 | ,000 | 1,000 | 1,000 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |
| Std. Residual | Minimum | -3,158 | | | | |
| | Maximum | 2,152 | | | | |
| | Mean | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Std. Deviation | ,999 | ,000 | ,000 | ,999 | ,999 |
| | N | 394 | 0 | 0 | 394 | 394 |

a. Dependent Variable: ENGvid

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

5 priedas. Moderatoriaus ir mediatoriaus analizės rezultatai

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.
www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : 8
Y : QTvid
X : LEDvid
M : ENGvid
W : REWvid

Sample
Size: 319

OUTCOME VARIABLE:
ENGvid

Model Summary

| | R | R-sq | MSE | F | df1 |
|----------|-------|-------|-------|--------|--------|
| df2 | p | | | | |
| | ,1932 | ,0373 | ,8027 | 4,0703 | 3,0000 |
| 315,0000 | | ,0074 | | | |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| constant | 2,2226 | 1,1259 | 1,9741 | ,0492 | ,0074 | 4,4378 |
| LEDvid | ,2329 | ,2146 | 1,0853 | ,2786 | -,1893 | ,6552 |
| REWvid | ,3043 | ,3138 | ,9697 | ,3329 | -,3131 | ,9216 |
| Int_1 | -,0345 | ,0594 | -,5816 | ,5613 | -,1513 | ,0823 |

Product terms key:

Int_1 : LEDvid x REWvid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

| | constant | LEDvid | REWvid | Int_1 |
|----------|----------|--------|--------|--------|
| constant | 1,2676 | -,2329 | -,3477 | ,0637 |
| LEDvid | -,2329 | ,0461 | ,0636 | -,0125 |
| REWvid | -,3477 | ,0636 | ,0985 | -,0180 |
| Int_1 | ,0637 | -,0125 | -,0180 | ,0035 |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

| | R2-chng | F | df1 | df2 | p |
|-----|---------|-------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0010 | ,3382 | 1,0000 | 315,0000 | ,5613 |

Focal predict: LEDvid (X)
 Mod var: REWvid (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  LEDvid REWvid ENGvid .
BEGIN DATA.
  4,0000 2,9529 3,6451
  5,5000 2,9529 3,8416
  6,2000 2,9529 3,9333
  4,0000 3,5882 3,7507
  5,5000 3,5882 3,9143
  6,2000 3,5882 3,9906
  4,0000 4,1765 3,8484
  5,5000 4,1765 3,9816
  6,2000 4,1765 4,0437
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  LEDvid WITH ENGvid BY REWvid .
```


OUTCOME VARIABLE:
 QTvid

Model Summary

| df2 | R | R-sq | MSE | F | df1 |
|----------|-------|-------|-------|---------|--------|
| | p | | | | |
| 314,0000 | ,4249 | ,1805 | ,9837 | 17,2912 | 4,0000 |
| | ,0000 | | | | |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|--------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 2,4665 | 1,2540 | 1,9668 | ,0501 | -,0009 | 4,9339 |
| LEDvid | ,5393 | ,2380 | 2,2657 | ,0242 | ,0710 | 1,0077 |
| ENGvid | -,3628 | ,0624 | -5,8158 | ,0000 | -,4855 | -,2400 |
| REWvid | ,5769 | ,3479 | 1,6584 | ,0982 | -,1075 | 1,2614 |
| Int_1 | -,1772 | ,0657 | -2,6956 | ,0074 | -,3066 | -,0479 |

Product terms key:

Int_1 : LEDvid x REWvid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

| | constant | LEDvid | ENGvid | REWvid | Int_1 |
|----------|----------|--------|--------|--------|--------|
| constant | 1,5726 | -,2834 | -,0086 | -,4235 | ,0777 |
| LEDvid | -,2834 | ,0567 | -,0009 | ,0783 | -,0154 |
| ENGvid | -,0086 | -,0009 | ,0039 | -,0012 | ,0001 |
| REWvid | -,4235 | ,0783 | -,0012 | ,1210 | -,0221 |
| Int_1 | ,0777 | -,0154 | ,0001 | -,0221 | ,0043 |

Test(s) of X by M interaction:

| | | | |
|-------|--------|----------|-------|
| F | df1 | df2 | p |
| ,5061 | 1,0000 | 313,0000 | ,4774 |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

| | | | | |
|-----------|--------|--------|----------|-------|
| R2-chng | F | df1 | df2 | p |
| X*W ,0190 | 7,2664 | 1,0000 | 314,0000 | ,0074 |

Focal predict: LEDvid (X)
 Mod var: REWvid (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| REWvid | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| 2,9529 | ,0160 | ,0583 | ,2743 | ,7840 | -,0986 | ,1306 |
| 3,5882 | -,0966 | ,0423 | -2,2855 | ,0229 | -,1798 | -,0134 |
| 4,1765 | -,2009 | ,0584 | -3,4396 | ,0007 | -,3158 | -,0860 |

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

| Value | % below | % above |
|--------|---------|---------|
| 3,5134 | 45,4545 | 54,5455 |

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

| REWvid | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| 2,1176 | ,1640 | ,1040 | 1,5771 | ,1158 | -,0406 | ,3686 |
| 2,2559 | ,1395 | ,0958 | 1,4569 | ,1461 | -,0489 | ,3279 |
| 2,3941 | ,1150 | ,0877 | 1,3115 | ,1906 | -,0575 | ,2876 |
| 2,5324 | ,0905 | ,0799 | 1,1336 | ,2578 | -,0666 | ,2476 |
| 2,6706 | ,0660 | ,0723 | ,9131 | ,3619 | -,0762 | ,2083 |
| 2,8088 | ,0415 | ,0651 | ,6374 | ,5243 | -,0866 | ,1697 |
| 2,9471 | ,0170 | ,0585 | ,2909 | ,7713 | -,0981 | ,1322 |
| 3,0853 | -,0075 | ,0526 | -,1420 | ,8872 | -,1110 | ,0961 |
| 3,2235 | -,0320 | ,0478 | -,6692 | ,5038 | -,1260 | ,0620 |
| 3,3618 | -,0565 | ,0443 | -1,2758 | ,2030 | -,1436 | ,0306 |
| 3,5000 | -,0810 | ,0424 | -1,9078 | ,0573 | -,1645 | ,0025 |
| 3,5134 | -,0834 | ,0424 | -1,9675 | ,0500 | -,1667 | ,0000 |
| 3,6382 | -,1055 | ,0425 | -2,4802 | ,0137 | -,1891 | -,0218 |
| 3,7765 | -,1300 | ,0445 | -2,9203 | ,0038 | -,2175 | -,0424 |
| 3,9147 | -,1545 | ,0481 | -3,2081 | ,0015 | -,2492 | -,0597 |
| 4,0529 | -,1790 | ,0531 | -3,3695 | ,0008 | -,2835 | -,0745 |
| 4,1912 | -,2035 | ,0591 | -3,4446 | ,0006 | -,3197 | -,0872 |
| 4,3294 | -,2280 | ,0657 | -3,4675 | ,0006 | -,3573 | -,0986 |
| 4,4676 | -,2525 | ,0729 | -3,4612 | ,0006 | -,3960 | -,1089 |
| 4,6059 | -,2770 | ,0805 | -3,4395 | ,0007 | -,4354 | -,1185 |
| 4,7441 | -,3015 | ,0884 | -3,4106 | ,0007 | -,4754 | -,1275 |
| 4,8824 | -,3260 | ,0965 | -3,3788 | ,0008 | -,5158 | -,1361 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```

    LEDvid      REWvid      QTvid      .
BEGIN DATA.
    4,0000      2,9529      2,8307
    5,5000      2,9529      2,8546
    6,2000      2,9529      2,8658
    4,0000      3,5882      2,7468
    5,5000      3,5882      2,6019
    6,2000      3,5882      2,5343
    4,0000      4,1765      2,6692
    5,5000      4,1765      2,3679
    6,2000      4,1765      2,2273

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

```

    LEDvid      WITH      QTvid      BY      REWvid      .

```

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

```

          ENGvid      QTvid
ENGvid    1,0000      ,0000
QTvid     ,0000      1,0000

```

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

| REWvid | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| 2,9529 | ,0160 | ,0583 | ,2743 | ,7840 | -,0986 | ,1306 |
| 3,5882 | -,0966 | ,0423 | -2,2855 | ,0229 | -,1798 | -,0134 |
| 4,1765 | -,2009 | ,0584 | -3,4396 | ,0007 | -,3158 | -,0860 |

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

```

    LEDvid      ->      ENGvid      ->      QTvid

```

| REWvid | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|--------|----------|----------|
| 2,9529 | -,0475 | ,0254 | -,1044 | -,0067 |
| 3,5882 | -,0396 | ,0199 | -,0856 | -,0095 |
| 4,1765 | -,0322 | ,0236 | -,0893 | ,0030 |

Index of moderated mediation:

| REWvid | Index | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|-------|--------|----------|----------|
| REWvid | ,0125 | ,0233 | -,0367 | ,0577 |

Pairwise contrasts between conditional indirect effects
(Effect1 minus Effect2)

| Effect1 | Effect2 | Contrast | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|---------|---------|----------|--------|----------|----------|
| -,0396 | -,0475 | ,0080 | ,0148 | -,0233 | ,0367 |
| -,0322 | -,0475 | ,0153 | ,0285 | -,0449 | ,0706 |
| -,0322 | -,0396 | ,0074 | ,0137 | -,0216 | ,0340 |

***** BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS *****

OUTCOME VARIABLE:
ENGvid

| | Coeff | BootMean | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|----------|--------|----------|----------|
| constant | 2,2226 | 2,2828 | 1,2393 | -,2157 | 4,6991 |
| LEDvid | ,2329 | ,2199 | ,2278 | -,2331 | ,6715 |
| REWvid | ,3043 | ,2821 | ,3374 | -,4136 | ,9309 |
| Int_1 | -,0345 | -,0300 | ,0620 | -,1488 | ,0981 |

OUTCOME VARIABLE:
QTvid

| | Coeff | BootMean | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|----------|--------|----------|----------|
| constant | 2,4665 | 2,4858 | 1,4434 | -,3232 | 5,3679 |
| LEDvid | ,5393 | ,5351 | ,2617 | ,0091 | 1,0425 |
| ENGvid | -,3628 | -,3642 | ,0616 | -,4800 | -,2388 |
| REWvid | ,5769 | ,5725 | ,4239 | -,2624 | 1,3983 |
| Int_1 | -,1772 | -,1759 | ,0764 | -,3255 | -,0240 |

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Missing data resulted in the deletion of the following row(s) of

| data from the analysis: | |
|-------------------------|---------------------------------|
| 6 | 8 10 28 31 59 60 62 64 |
| 65 | 78 |
| 84 | 89 93 94 95 98 100 101 102 |
| 109 | 111 |
| 118 | 120 133 135 137 139 144 146 148 |
| 155 | 159 |
| 160 | 165 166 177 179 193 206 208 210 |
| 212 | 217 |

| | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 219 | 221 | 227 | 231 | 232 | 237 | 246 | 248 | 261 |
| 263 | 265 | | | | | | | | |
| | 267 | 272 | 274 | 276 | 283 | 325 | 327 | 329 | 331 |
| 336 | 338 | | | | | | | | |
| | 340 | 347 | 349 | 351 | 353 | 355 | 360 | 362 | 364 |
| 395 | 396 | | | | | | | | |

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

