

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**



**GABRIELĖ MAČIULAITYTĖ**  
Verslo valdymas 4k. 1gr

**Baigiamasis bakalauro darbas**

**LYDERYSTĖS STILIAUS ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR  
ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI ELEKTRONINĖJE PREKYBOJE COVID –  
19 SĄLYGOMIS**

Studentas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas Doc. dr. Rasa Paulienė

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data 2022 05 22

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Darbas įvertintas \_\_\_\_\_

(data, įvertinimo balas, komisijos pirmininko parašas)

**Vilnius, 2022**

## TURINYS

ĮVADAS .....	3
1. LYDERYSTĖS STILIAUS, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEORINIS AKTUALIZAVIMAS .....	5
1.1 Lyderystės stiliaus teoriniai aspektai .....	5
1.1.1 Transakcinis lyderystės stilius .....	5
1.1.2 Transformacinis lyderystės stilius.....	7
1.2 Darbuotojų įsitraukimo teorinis aktualizavimas .....	10
1.2.1 Darbuotojų įsitraukimo svarba.....	10
1.2.2 Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai .....	12
1.3. Organizacinio įsipareigojimo teorinis aktualizavimas .....	16
1.3.1 Įsipareigojimo organizacijai svarba .....	16
1.3.2 Įsipareigojimą organizacijai skatinantys veiksniai.....	19
1.3.3 Lyderystės stiliaus ypatumai elektroninėje prekyboje, Covid-19 sąlygomis.....	22
2. LYDERYSTĖS STILIAUS ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI ELEKTRONINĖJE PREKYBOJE COVID – 19 SĄLYGOMIS TYRIMO METODOLOGIJA .....	25
2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės.....	25
2.2 Tyrimo eiga ir metodas .....	27
2.2 Klausimyno struktūra.....	28
2.3 Tyrimo imtis ir statistinės analizės metodai.....	30
3. LYDERYSTĖS STILIAUS ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI ELEKTRONINĖJE PREKYBOJE COVID – 19 SĄLYGOMIS TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ.....	32
3.1 Respondentų charakteristikos .....	32
3.2 Lyderystės stiliaus vertinimas.....	34
3.3 Lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui .....	37
3.3.1 Transformacinio lyderystės stiliaus raiškos įtaka įsitraukimui į darbą .....	39
3.3.2 Transakcinio lyderystės stiliaus raiškos įtaka įsitraukimui į darbą .....	40
3.4 Lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam įsipareigojimui .....	41
3.4.1 Lyderystės stiliaus įtaka emociniam organizaciniam įsipareigojimui.....	41
3.4.2 Lyderystės stiliaus įtaka tęstiniam organizaciniam įsipareigojimui.....	44
3.4.3 Lyderystės stiliaus įtaka normatyviam organizaciniam įsipareigojimui .....	48
3.5 Tyrimo apibendrinimas .....	52
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	53
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	55
PRIEDAI.....	59
1 priedas. Klausimynas .....	59

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuo metu vis daugėja studijų, orientuotų į lyderystės stilių santykį su organizacijos klimatu. Tai lemia suvokimas, kad norint sėkmingai konkuruoti rinkoje vien kokybiško produkto ir technologijų nepakanka. Žmogiškieji ištekliai tampa vis didesniu konkurenciniu pranašumu. Klientai vertina ir atsižvelgia ne tik į kokybišką paslaugą, bet ir į aptarnavimą, darbuotojų požiūrį į organizaciją ir klientus. Darbuotojų įsitraukimas ir lyderystės sąryšis yra aktuali tema, nes tai padeda organizacijai sėkmingai plėtotis, siekiant savo tikslų. Ypač tai svarbu, šių dienų organizacijoms, kurios Covid–19 aplinkybėmis susiduria su daugybę iššūkių. Atitinkamas lyderystės stilius gali daryti įtaką darbuotojo santykio sukūrimui su pačia organizacija, užsiimama veikla. Temos naujumas atsispindi savo aplinkybėmis, kadangi yra analizuojama lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui, šiuo metu aktualiomis pandemijos aplinkybėmis. Šiose sąlygose norint sėkmingai plėtoti veiklą, yra svarbu išlaikyti darbuotojų darbo efektyvumą, motyvaciją, įsitraukimą ir įsipareigojimą organizacijai, dirbant virtualioje platformoje.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui elektroninėje prekyboje, Covid–19 sąlygomis.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti lyderystės stiliaus teorinius aspektus;
2. Išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo teorinius elementus;
3. Išnagrinėti darbuotojų įsitraukimą į organizaciją teorinius elementus;
4. Išanalizuoti lyderystės teorinius ypatumus elektroninės prekybos versle, Covid –19 sąlygomis;
5. Empiriškai ištirti, kokią įtaką lyderystės stilius (transformacinis ir transakcinis) daro darbuotojų įsitraukimui;
6. Empiriškai ištirti, kokią įtaką lyderystės stilius (transformacinis ir transakcinis) daro organizaciniam (emociniam, tęstiniam ir normatyviniam) įsipareigojimui.

**Darbo metodai.** Iškeltiems uždaviniams įgyvendinti buvo atlikta lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sintezė, atliktas empirinis tyrimas, naudojant kiekybinį tyrimo metodą.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija, duomenų analizės ir rezultatų dalis, išvados ir pasiūlymai. Mokslinės literatūros analizės dalyje, remiantis literatūros šaltiniais, pateikiami lyderystės stiliaus, darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo teoriniai aspektai, lyderystės stiliaus ypatumai Covid – 19 aplinkybėmis. Metodologinėje darbo dalyje aprašomas atliktas tyrimas, pagrindžiami ir pristatomi jo metodai, instrumentas, imtis. Duomenų analizės dalyje pristatomi ir aptariami gauti tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

# 1. LYDERYSTĖS STILIAUS, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEORINIS AKTUALIZAVIMAS

## 1.1 Lyderystės stiliaus teoriniai aspektai

### 1.1.1 Transakcinis lyderystės stilius

Lyderystės stiliaus samprata siejasi su autentiškumu ir procesu kuomet vieni asmenys skatina kitus siekti bendrų tikslų. Lyderystės stilių galima apibūdinti kaip būdą, kurį taiko vadovai norėdami įgyvendinti tam tikrą užduotį (Woods, 2019). Sudha (2016) teigimu, pasirinktas lyderystės stilius pagrindinis veiksmingumą lemiantis veiksnys organizacijoje. Lyderystė susideda iš tokių komponentų kaip: strategijų ir vizijos kūrimas, organizacijos kultūros valdymas, reagavimas į pokyčius, bendradarbiavimo skatinimas. Pastaruoju metu vis plačiau mokslininkų yra nagrinėjama teorija, kad lyderystės sėkmę lemia ne tik lyderio asmenybės savybės, bet ir santykių su darbuotojais kūrimas. Remiantis Woods (2019), nagrinėjant santykius tarp lyderio ir darbuotojų, yra išskiriami ryškius skirtumus turintys transakcinis ir transformatinis lyderystės stiliai. Dėl ryškių lyderystės principų skirtumų šie du stiliai dažnai tiriami kartu, lyginamuoju principu.

Transakcinis lyderystės stilius dar kitaip apibūdinamas kaip mainų lyderystė. Jau iš paties apibūdinimo („mainai“) yra pastebima, kad šis stilius siejamas su abipuse nauda. Bass (1990), Bass (1990), kaip cituoja Yukl (2014), teigia, kad transakcinės lyderystės dalyviams yra suteikiamas psichologinis ir materialusis atlygis. Tai reiškia, jog naudojant šį stilių yra siekiama, kad būtų patenkintas tiek vadovas, tiek darbuotojai. Transakcinė lyderystė yra grįsta pažadais, už kurių įgyvendinimą yra tikimasi atlygio ir norimos veiklos pasiekto rezultato (Northouse, 2014; Yukl 2014). Yukl (2014), papildoma „mainų“ sąvoką akcentuodamas, kad analogiškai galioja tie patys mainai ir už neatliktus darbus ir nepasiektus rezultatus. Tai reiškia, kad transakciniame lyderystės stiliuje egzistuoja už tinkamai atliktus darbus – tam tikri apdovanojimai, už netinkamai – tam tikros nuobaudos. Šio stiliaus lyderiai įprastai nustato aiškius lūkesčius ir iškelia standartus, kurie leidžia ženkliai padidinti organizacijos efektyvumą ir produktyvumą. Pasak Yukl (2014), šis vadovavimo stilius siejasi su didesniu dėmesiu techniniams problemų sprendimams, mažesniu dėmesiu darbuotojams. Northouse (2014) išskiria du esminius transakcinės lyderystės aspektus:

- 1) Skatinimą už nuopelnus;
- 2) Vadovavimą, reaguojant į išimtis.

Skatinimo už nuopelnus aspektas remiasi mainais tarp vadovo ir pavaldinio. Tai reiškia, kad darbuotojų pastangos iškeičiamos į konkretų skatinimą. Bass (1990) teigia, vadovavimo, reaguojant į išimtis aspektas parodo, kad tai lyderystė, kurioje egzistuoja klaidas taisančios pastabos, negatyvus grįžtamasis ryšys ir pastiprinimas (Northouse, 2014). Remiantis Woods (2019), yra matoma, kad šio stiliaus lyderis leidžia darbuotojams suprasti, jog jiems nereikia rodyti savo iniciatyvų ar kūrybiškumo. Darbuotojų užduotis pagal nustatytus žingsnius atlikti užduotis be improvizacijų.

Taip pat nagrinėjant transakcinės lyderystės stilių yra matoma, kad jis pasižymi tam tikrais pagrindiniais bruožais, kuriuos padeda nustatyti kategorijos, apimančios požiūrį į sprendimų priėmimą, užduočių paskirstymo būdus, atsakomybę, santykius ir požiūrį darbuotojais, iniciatyvos rodymą, drausmių taikymą, informacijos pateikimo būdus (1 lentelė).

### 1 lentelė

*Transakcinio lyderio bruožai*

<b>Kriterijus</b>	<b>Kriterijaus įgyvendinimas</b>
Sprendimų priėmimas	Priima pats lyderis, be darbuotojų įtraukimo
Kontrolė	Intensyvus stebėjimas pavaldinių
Atsakomybės pasidalijimas	Prisiima atsakomybę pats, tačiau taiko nuobaudas, nepasiekus tikslų ir kitiems
Iniciatyva	Skatina siekti, ko nori vadovas numatytais būdais
Požiūris į darbuotojus	Nesuasmenina dėmesio į darbuotojų asmeninį tobulėjimą, skatina siekti tikslo per naudą
Drausmė	Reiklus nustatytai, reglamentuotai drausmei ir taisyklėms
Vizijos pateikimas	Nepateikia pilnai vizijos, tik aiškias užduotis
Vertybės	Motyvavimas per atlyginimą, susitarimų svarba

Šaltinis: sudaryta autoriaus (2022), remiantis Northouse (2014)

Taigi, transakcinės lyderystės stiliumi besiremiančiam vadovui yra svarbiausia tikslo pasiekimas per darbuotojų motyvaciją atlygiu už rezultatus. Jam svarbu reglamentuota tvarka, taisyklės, susitarimai. Transakcinio stiliaus lyderis pasitiki savo žiniomis, ir nėra tiek stipriai suinteresuotas į nuolatinį tobulėjimo procesą.

Šis lyderystės stilius naudingiausias ir veiksmingiausias, kai yra reikia išspręsti aiškias konkrečias problemas. Pasak Yukl (2014), transakcinė lyderystė svarbi krizių metu, kuomet reikia

greitai ir efektyviai priimti sprendimus ir išspręsti iškilusias problemas ar įveikti iššūkius. Šis lyderystės stilius krizių metu padeda nustatyti aiškias užduotis kiekvienam darbuotojui ir maksimaliai sutelkti dėmesį į norimą rezultatą. Northouse (2014) teigimu, transakcinio lyderio tikslas yra raginti darbuotojus laiku įvykdyti numatytus darbus, pagal atitinkamus numatytus kokybės reikalavimus.

Apibendrinant, galima teigti, kad, transakcinėje lyderystėje vadovavimas yra pagrįstas pavaldinių poreikių suvokimu, užduočių suformavimu, pagalba jiems įgyti pasitikėjimo, kad būtų galima pasiekti savo ir organizacijos tikslus. Šio stiliaus lyderis stebi darbuotojų pažangą, koreguoja jų veiklą, finansiškai skatina už įvykdytas užduotis arba taiko tam tikras nuobaudas, kai darbas yra neefektyvus arba neatliktas.

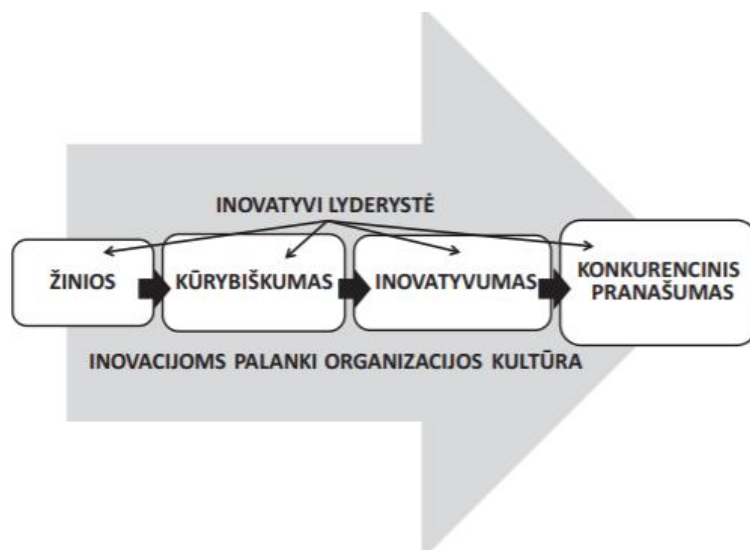
### **1.1.2 Transformacinis lyderystės stilius**

Transformacinio lyderystės samprata glaudžiai siejasi su pokyčių lyderyste. Transformacinis vadovas neapsiriboja tik darbuotojo skatinimu apdovanojimais ar bausmėmis. Šis lyderystės stilius yra siejamas su lankstumu, gebėjimu reaguoti ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Northouse, 2014). Tą patvirtina ir Yukl (2014) teigdamas, kad transformacinė lyderystė orientuota į santykius ir pokyčius. Transformacinis lyderis geba intelektualiai skatinti darbuotojus naujai pažvelgti į senas problemas ir rasti joms spęsti naujus, kūrybiškus sprendimus. Inovacijų kūrimas šioje lyderystėje reikalauja atitinkamos komunikacijos kokybės organizacijoje. Pasak Pereira (2020), be efektyvios lyderystės komunikacijos inovatyvi veikla neegzistuoja. Komunikacija yra inovatyvių idėjų kūrimo bei įgyvendinimo proceso sudedamoji dalis, kurio visuose etapuose yra svarbus idėjų generavimo skatinimas, inovacijų svarbumo argumentavimas. Transformacinis lyderystės stilius glaudžiai siejasi su inovatyvia lyderyste (Budrienė, 2014) (1 paveikslas).

Yra matoma, kad inovatyvioje lyderystėje yra ypač svarbu vadovo gebėjimas kūrybiškai panaudoti turimas žinias ir kompetencijas, kurios sukuria galimybes naujovių diegimui. Pasak Budrienės (2014), kai prie turimų žinių lyderis geba paskatinti komandoje kūrybiškumą, tuomet gimsta inovacijos, kurios leidžia organizacijai pasiekti tikslus, naujais būdais, taip pelnant konkurencinį pranašumą.

## 1 paveikslas

### *Inovatyvios lyderystės elementai*



Šaltinis: sudarytas darbo autorės (2022), remiantis Budrienė (2014)

Taip pat transformacinis vadovas pasižymi ryškiais skirtumais nuo transakcinio vadovo. Tai parodo kriterijai, kuriais jis vadovaujasi keldamas tikslus ir jų siekdamas (2 lentelė).

## 2 lentelė

### *Transformacinio lyderio bruožai*

Kriterijus	Kriterijaus įgyvendinimas
Sprendimų priėmimas	Įtraukiami visi komandos nariai
Kontrolė	Skatina savikontrolę pačių darbuotojų
Atsakomybės pasidalijimas	Kolektyvinis atsakomybės padalijimas
Iniciatyva	Skatina iniciatyvas ir kūrybiškumą
Požiūris į darbuotojus	Skatina nuolatinį asmeninį tobulėjimą ir ugdymą
Drausmė	Reikalauja sąmoningo savęs drausminimo
Vizijos pateikimas	Pateikia aiškią viziją, siekiant skatinti aukštesnius poreikius
Vertybės	Skatina dirbti atsisakant asmeninių tikslų, dėl bendros gerovės

Šaltinis: sudaryta autoriaus (2022), remiantis Northouse (2014)

Taigi yra matoma, kad transformacinis lyderystės stilius pasižymi vizijos aiškiu perdavimu visai komandai, darbuotojų pritarimu tikslams, intelektiniu skatinimu, ugdymu, sąmoningumu.



Taip pat yra matoma, kad galima išskirti transformacinio lyderio pagrindinius bruožus. Anot Yukl (2014), tokiam lyderiui yra būdinga:

- 1) Idealizuota įtaka - lyderiai tampa pavyzdžiu savo darbuotojams, sekėjams, o sekėjai susitapatina su lyderiu;
- 2) Intelektuali stimuliacija - lyderiai skatina komandos narius kūrybiškiems sprendimams, inovacijoms, naujam požiūriui į senas situacijas;
- 3) Individualizuotas dėmesys – lyderiai susitapatina su globėjais, yra suteikiamas išskirtinis pripažinimas už pasiektus rezultatus, tobulėjimą;
- 4) Įkvepiantis motyvavimas – lyderiai tiksliai išsiaiškina įmonės misijos svarbą ir remiasi simboliais, padedančiais vėliau siekti rezultatų;
- 5) Skatinimas tobulėti – skatina pačius darbuotojus atpažinti problemą ir surasti būdą, kaip ją efektyviai spręsti. Taip pat skatina nuolat pasitelkti vaizduotę ir kūrybingumą;
- 6) Gebėjimas kurti vizijas - įmonės vizija yra kuriama kartu su organizacijos darbuotojais. Lyderis geba aiškiai perteikti taip pat ir darbo viziją bei, kas laukia pasiekus rezultatą;
- 7) Charizma – šie lyderiai pasižymi pasitikėjimu, kelia entuziazmo, įkvėpimo jausmą, patraukia savo asmenybe ir savo pavyzdžiu.

Remiantis Northouse (2014), yra pastebima, kad transformacinio lyderio tikslas yra darbuotojų tobulėjimas ir kokybiškas užduočių įvykdymas. Šiame lyderystės stiliuje vadovavimas apima vadovų ir darbuotojų santykių puoselėjimą. Tai parodo, kad santykiai tarp vadovo ir pavaldinių yra labiau pagrįsti pasitikėjimu ir atsidavimu negu susitarimais ir griežtomis taisyklėmis. Pasak Hewitt (2012), transformacinis lyderis padeda darbuotojams pamatyti, kaip svarbu peržengti savo nuostatų interesų ribas dėl savo darbovietės misijos ar tikslų. Augindami darbuotojų savivertę ir pasitikėjimą savimi, šie lyderiai daro didelę teigiamą įtaką siekiant aukštesnių įmonės rezultatų – jie paskatina darbuotoją atlikti daugiau nei galvojo, kad gali (Pereira, 2020). Kitaip sakant transformacinė lyderystė stimuliuoja pokyčius ir naujoves, kurių dėka darbuotojai pasiekia vis daugiau dėl savo organizacijos gerovės.

Transformacinis lyderystės stilius yra efektyviausias, kuomet norima kurti ilgalaikius, tvarius, pasitikėjimu, komandiškumu grįstus santykius su darbuotojais. Taip pat šis stilius tinka, kuomet organizacijos veikloje problemas spręsti nėra apibrėžto numatyto būdo, o tam yra nuolat reikalingi kūrybiški sprendimai, diegiamos inovacijos, pokyčiai. Anot Yukl (2014), transformacinio lyderio viena iš užduočių maksimaliai padėti atsiskleisti darbuotojų kūrybingumui dėl geresnių organizacijos rezultatų pasiekimo. Tokiu būdu organizacijos, veikiančios pagal transformacijos vadovavimo stilių, yra labiau tvarios ir orientuotos į augimą (Pereira, 2020).

Apibendrinant galima teigti, jog transformacinis lyderystės stilius yra paremtas aukštais moraliniais ir etiniais standartais. Lyderiai savo elgesiu ir pavyzdžiu skatina darbuotojų susižavėjimą, pagarbą, pasitikėjimą jais. Tokio tipo lyderystė pasižymi išskirtiniu našumu, atkaklumu, individualiu požiūriu į komandos narius, kuomet yra didinamas potencialas skatinant mokymąsi.

## **1.2 Darbuotojų įsitraukimo teorinis aktualizavimas**

### **1.2.1 Darbuotojų įsitraukimo svarba**

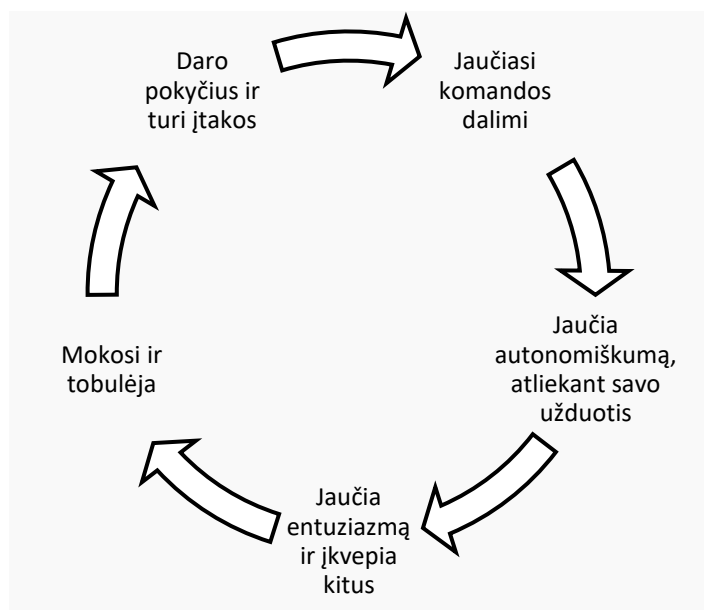
Darbuotojų įsitraukimas tampa vis aktualesniu aspektu organizacijose. Darbuotojo įsitraukimas, tai sąvoka, apibūdinanti darbuotojo atsidavimą ir įsipareigojimą darbui (Budrienė, 2014). Taip pat darbuotojų įsitraukimas apibrėžiamas kaip organizacijoje dirbančių darbuotojų geras santykis su savo darbdaviu bei nusiteikimas, motyvacija ir pastangos padaryti tai, kas svarbu organizacijai (Goleman, 2015). Schaufeli (2007) apibūdino įsitraukimą į darbą, kaip „pozityvią, patenkinančią tobulėjimo poreikį, su darbu susijusią būseną, kuri gali būti charakterizuojama kaip energija, atsidavimas, pasinėrimas“. Energija yra apibrėžiama kaip noras įdėti, kuo daugiau iniciatyvos ir pastangų į atliekamas užduotis. Atsidavimas sietinas su jausmu grindžiamu įkvėpimu, prasmės pojūčiu., Pasinėrimas reiškia aukšto lygio koncentraciją ir fokusą ties atliekamomis užduotimis (Schaufeli, 2007).

Hewitt (2012), teigimu darbuotojų įsitraukimas yra įmonės rezultatų matavimo vienetas, nurodantis jos stabilumą. Tai patvirtina ir Yukl (2014) akcentuodamas, kad įsitraukimas yra glaudžiai siejamas su emociniu ir intelektiniu dalyvavimu, kuris skatina darbuotojus prisidėti prie siektinų organizacijos tikslų. Įsitraukę darbuotojai jaučiasi emociškai labiau patenkinti, patiria mažiau streso arba jį geriau suvaldo ir tuo pačiu tai lemia geresnę darbo kokybę. Dėl šios priežasties įsitraukę darbuotojai yra stiprus pamatas organizacijoms, kurios sėkmingai veikia net sudėtingomis aplinkybėmis.

Saks (2014) teigia, jog įsitraukusius darbuotojus apibūdina penki komponentai (2 paveikslas).

## 2 paveikslas

### *Įsitraukusių darbuotojų požymiai*



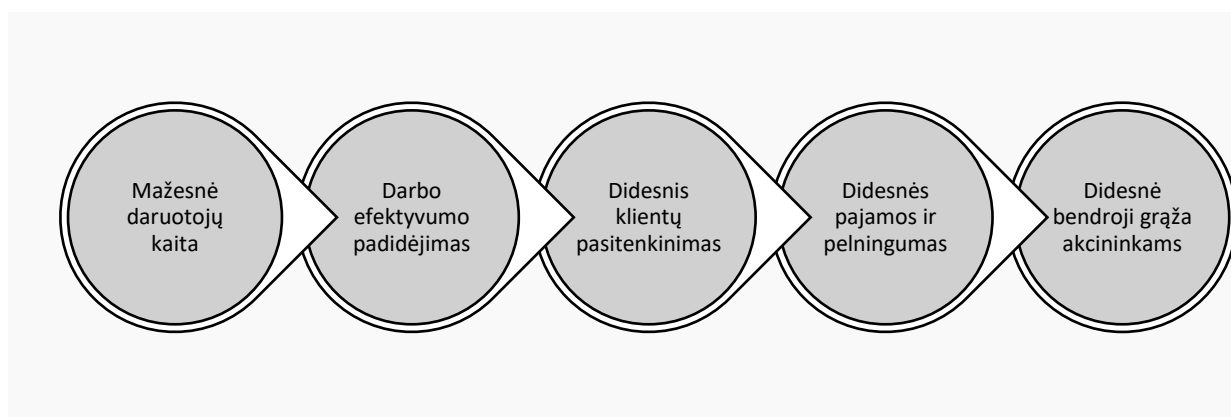
Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2022), remiantis Saks (2014)

Yra pastebima, kad įsitraukę darbuotojai jaučia malonumą dirbant. Jie dažniau patiria teigiamas emocijas, tokias kaip dėkingumas ir pasitenkinimas, kurios skatina entuziazmą. Taip pat įsitraukę darbuotojai lengviau koncentruoja dėmesį, susifokusuoja ir skiria visus savo įgūdžius bei energiją darbui. Milhelm Marwan (2019) teigimu, įsitraukimas padeda greičiau ir lengviau būti apmokomais naujų dalykų. Tokie darbuotojai dažniau noriai susitelkia ir savarankiškai dirba ties paskirtomis užduotimis, tačiau kartu jaučiasi ir komandos dalimi. Jie domisi ir ieško naujų būdų, kaip patobulinti darbo efektyvumą ir produktyvumą bei kaip sukurti geresnę darbo aplinką. Anot Yukl (2014), entuziazmas įkvepia ir šalia esančius kitus darbuotojus, klientus ir skleidžia pozityvią žinutę apie organizaciją. Daugumoje organizacijų pasiekimai yra bendrų pastangų rezultatas. Todėl vieno įsitraukimas gali persiduoti kitam, taip pagerinant visos komandos rezultatus.

Anot Saks (2006), „įsitraukimas yra ne tai, ką žmonės galvoja, bet ką jie daro“. Šis darbuotojų elgesys tampa svarbiu, nes glaudžiai siejasi su organizacijos rezultatų kokybe. Tai parodo, kad organizacijos, kurios geba užsitikrinti darbuotojų įsitraukimą, turi geresnius norimus rezultatus (3 paveikslas).

### 3 paveikslas

#### *Darbuotojų įsitraukimo į organizaciją nauda*



Šaltinis: sudarytas darbo autorės (2022), remiantis Vinkutienė (2013)

Remiantis pateiktu 3 pav. yra matoma, kad kuomet yra aukštas darbuotojų įsitraukimas vyrauja tiesiogiai mažesnė darbuotojų kaita. Tai reiškia, kad darbuotojai yra lojalesni ir suinteresuoti likti organizacijoje. Kuomet darbuotojai yra lojalūs ir nori gerai pasirodyti organizacijoje, didėja jų efektyvumas. Tai reiškia, kad per tą patį laiko kiekį yra padaroma daugiau kokybiško darbo. Didėjanti darbuotojų atliekamų užduočių kokybė siejasi su kokybiškesniais produktais ar paslaugomis, kurias teikia organizacija. Tai lemia tuo pačiu ir didesnę tikslinės auditorijos pasitenkinimą organizacijos teikiamais produktais ir įvaizdžiu. Organizacijos palankaus įvaizdžio sukūrimas leidžia pasiekti didesnes pajamas ir generuoti didesnę pelną. Pasak Hewitt (2012), visi šie procesai susiję ir daro didelę įtaką vienas kitam.

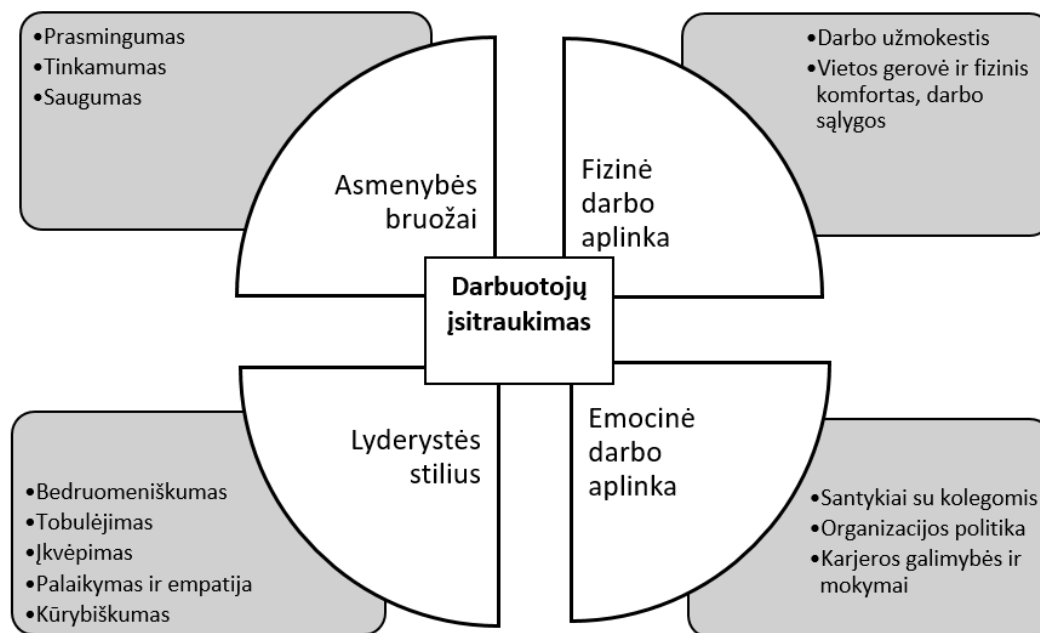
Taigi, apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimas yra potenciali organizacijos sėkmės sudedamoji dalis. Įsitraukę darbuotojai yra visapusiškai labiau patenkinti savo darbu, jų darbas našesnis, skleidžiama informaciją apie organizaciją yra pozityvi.

#### **1.2.2 Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai**

Darbuotojų įsitraukimo priežastys yra siejamos su skirtingais aspektais. Įsitraukimas gali būti dviejų tipų asmeninis ir organizacinis. Darbuotojų įsitraukimo į darbą veiksniai gali būti siejami tiek su asmeniniais darbuotojo interesais, tiek su psichologiniu klimatu darbo aplinkoje, ryšiu su kolegomis, vadovo lyderystės stiliumi. Anot Hewitt (2012), skirtingi mokslininkai išskiria skirtingus antecedentus, tačiau visus juos galima suskirstyti į tam tikras kelias grupes (4 paveikslas).

## 4 paveikslas

### *Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai*



Šaltinis: sudarytas darbo autorės (2022), remiantis Hewitt (2012)

Remiantis Saks (2014), pirmasis veiksnys darantys įtaką darbuotojų įsitraukimui yra jų pačių asmenybės bruožai ir savijauta darbo aplinkoje. Yra išskiriamos 3 svarbiausios psichologinės savybės (poreikiai), kurios apibūdina darbuotojo įsitraukimą:

- 1) Prasmingumas – kiek pats darbuotojas jaučia atliekamo savo darbo prasmę ir vertę. Į tai įeina, atgalinis ryšys su vadovu, kaip yra pateikiamas darbuotojo užduočių vertinimas;
- 2) Tinkamumas – kiek pats darbuotojas save vertina kaip tinkamą atliekamam darbui, kiek pasitiki savo žiniomis, profesionalumu, fizinėmis jėgomis;
- 3) Saugumas – kiek pats darbuotojas jaučiasi saugiai darbo aplinkoje. Žinojimas, kad už darbe padarytas klaidas laukia pažeminimas, bausmės gali išprovokuoti nesaugumo ir neužtikrintumo jausmą (Goleman, 2016). Šią psichologinę savybę gali keisti bendravimas su kolegomis, vadovais.

Remiantis šiomis trimis savybėmis, yra matoma, kad darbuotojas gali įsitraukti į darbą, kai prasmingumo, saugumo ir prieinamumo poreikiai yra patenkinti: darbas yra prasmingas bei teikia iššūkius, socialinė aplinka darbovietėje yra saugi, yra turima pakankamai asmeninių resursų (Saks, 2006). Taigi asmeninius išteklius, lemiančius įsitraukimą, galima įvardinti kaip darbuotojo požiūrį į save patį ir savo sugebėjimus, gebėjimą kontroliuoti savo veiklą ir nusiteikimą.

Sekantis darbuotojų įsitraukimą skatinantis veiksnys yra darbo aplinka. Pasak Anitha (2014), prasminga darbo vietos aplinka leidžia darbuotojams susikoncentruoti siekiant tikslų ir būti balanse. Šis veiksnys skiriasi nuo pirmojo tuo, kad jame didžiausią įtaką gali padaryti nebe pats darbuotojas, o organizacija. Remiantis Hewitt (2015), darbo aplinka gali būti fizinė ir emocinė. Pasak Caldwell (2017), darbo aplinką sudaro tokie komponentai kaip:

- 1) darbo užmokestis. Svarbu, kad darbuotojas jaustųsi tinkamai finansiškai įvertintas už savo darbus. Anot Caldwell (2017), darbo užmokesčio suvokimas susideda iš reguliarios sutartos algos, papildomų premijų, dovanų, papildomų atostogų, draudimo ir t.t. Darbuotojas gavęs apdovanojimą ar pripažinimą jaučia didesnę įsipareigojimą ir atsakomybę prieš organizaciją, kuri juo rūpinasi;
- 2) mokymai ir karjeros galimybės. Įsitraukimą skatina žinojimas, kad yra ko dar išmokti, kur tobulėti. Kitaip sakant darbuotojas mato save organizacijoje ne tik iš dabartinės perspektyvos, bet ir iš ateities perspektyvų. Tokiu būdu organizacijos suteikdamos darbuotojams galimybę tobulėti kuria jų pasitenkinimą;
- 3) Vietos gerovė. Gerovė apibūdinama kaip „visi dalykai, kurie yra aktualūs darbuotojų savijautai bei darbo patirčiai“ (Anitha, 2014). Kitaip sakant įsitraukimą skatina komforto jausmas – kiek yra patogios sudarytos darbo aplinkos sąlygos;
- 4) Organizacijos politika ir struktūra. Organizacijos politika sudaro tokius procesus kaip: įdarbinimas, atranka, darbo ir poilsio laikas, suteikiama pagalba, skatinimo ir palaikymo politika. Remiantis Milhelm Marwan (2019) lankstus darbo organizavimas padeda darbuotojams atrast balansą, dirbti produktyviau ir būti labiau įsitraukusiems;
- 5) Kolegų santykiai. Atviri ir palaikantys santykiai tarp kolegų leidžia darbuotojams jaustis saugiems darbo vietoje. Pasak Goleman (2015), darbiniai santykiai yra reikšmingi darbuotojo prasmingumo suvokimui, kuris yra vienas iš įsitraukimo komponentų. Jei darbuotojo santykiai su kolegomis yra tvarūs, palaikantys, draugiški, jis jaučiasi komandos dalimi, veikia tiek dėl savo asmeninės, tiek dėl komandos gerovės ir tuo pačiu jo įsitraukimo lygis didėja.

Trečiasis, ir dažnai mokslininkų plačiausiai nagrinėjamas darbuotojų įsitraukimą skatinantis veiksnys yra – lyderystės stilius. Petrulis (2017) sėkmingą lyderystę apibūdina kaip darbuotojų įsitraukimo pagrindinį veiksnį, skatinantį patenkintus, lojalius ir produktyviai dirbančius darbuotojus. Anot Northouse (2014), efektyvi lyderystė yra nukreipta į subalansuotą informacijos apdorojimą ir panaudojimą, tinkamų santykių kūrimą ir kultūros moralinius standartus. Lyderis sukuria aplinką, kurioje įsitraukimas arba klesti, arba mažėja, todėl šiuo atžvilgiu lyderystė ir įsitraukimas dalinasi teorines ir konceptualias paraleles (Saks 2014). Pasak Northouse (2014), darbuotojų įsitraukimą skatina ne tiek materialūs kriterijai, kiek tinkamas

bendravimas ir ryšys su lyderiu. Tai patvirtina ir Mitchel (2010) išskirdamas 3 pagrindines įsitraukimo taisykles:

- 1) Įsitraukimas yra pagrįstas pasitikėjimu;
- 2) Įsitraukimą skatina emocijos;
- 3) Įsitraukimą lemia 20 proc. organizacijos kultūra, 80 proc. darbo atmosfera.

Visa tai parodo, jog darbuotojai geriau reaguoja į lyderystę, kurioje yra skatinamas bendrumo jausmas, o ne vadovavimas ir kontrolė.

Anot Saks (2006), darbuotojų įsitraukimas reikalauja pastangų iš visų organizacijos narių. Remiantis Northouse (2014), vadovai yra atsakingi už bendrą darbuotojų įsitraukimo lygį organizacijoje. Įsitraukimas perduodamas iš viršaus į apačią. Aukščiausio lygio vadovams yra svarbu tikėti organizacijos misija, vizija bei vertybėmis. Tai reiškia, kad aukščiausio lygio vadovai ištransliuoja organizacijos vertybes ir savo pavyzdžiu skatina jomis vadovautis.

Tačiau vidurinės grandies vadovai, kurie kasdiena turi kontaktą su savo komandos nariais turi pagrindinę įtaką kuriant darbuotojų įsitraukimo lygmenį. Anot Caldwell (2017), vidurinės grandies vadovų pasirinktas lyderystės stilius gali motyvuoti darbuotojus ir paskatinti siekti tikslų arba priešingai – numalšinti galimas iniciatyvas ir sumažinti darbų produktyvumą.

Norint skatinti darbuotojų įsitraukimą dažnai yra akcentuojamas transformacinės lyderystės stilius. Lyginat transformacinį ir transakcinį lyderystės stilių darbuotojų įsitraukimo procese yra matoma, kad transformacinis lyderis turi daugumą prieš tai minėtų darbuotojo įsitraukimą galinčių padidinti vadovavimo būdų ir savybių. Bendruomeniškumo, palaikymo, kūrybingumo, ugdymo skatinimas – tai bruožai, kurie išskiria transformacinį lyderystės stilių kaip labiau įtraukiantį darbuotojus. Transakcinis lyderystės stilius, nors ir gali motyvuoti ir įtraukti per skatinimą apdovanojimais už atliktas užduotis, tačiau daugiau įtraukia darbuotoją ne į visos organizacijos įsitraukimą, o daugiau į asmeninių rezultatų pasiekimą.

Pasak Northouse (2014), transformacinis stiliaus pasirinkimas leidžia darbuotojams labiau pasitikėti savimi, didina jų motyvaciją, skatina juos tobulėti tiek kaip asmenybes, tiek kaip specialistus. Caldwell (2017) manymu, įkvepiantys ir motyvuojantys lyderiai tiesiogiai paveikia savo darbuotojų įsitraukimo lygmenį. Įkvepianti motyvacija ragina komandos narius save matyti bendrame organizacijos vizijos paveiksle. Jie labiau suvokia save kaip organizacijos dalies vieneta, ir organizacijos sėkmę sieja ir su savo sėkme (Ochalski, 2015).

Schwartz (2012), socialinės charakteristikos yra susijusios su pasitenkinimu ir jos daro įtaką darbuotojo elgesio rezultatams ir motyvacijai. Yra pastebima, kad transformacinės lyderystės stilius leidžia labiausiai išpildyti keturias socialines darbo pobūdžio charakteristikas, kurias skatina darbuotojus jaustis organizacijos dalimi.

- 1) Socialinė parama (galimybės gauti palaikymą iš kolegų, vadovų);
- 2) Tarpusavio priklausomybė (bendradarbiavimas vieni su kitais);
- 3) Grįžtamasis ryšys (darbuotojams suteikiama informacija apie jų darbą ir bendrus veiklos rezultatus);
- 4) Sąveika organizacijos išorėje (būdai, kiek ir kaip darbuotojai bendrauja išorėje tiek vieni su kitais, tiek su klientais).

Tai pat Saks (2014) teigimu, transformaciniai lyderiai, deda pastangas į įsitraukusios kultūros kūrimą. Šiame procese jie remiasi tuo, kad:

- Galimybės įgalina darbuotojus emocionaliai susitapatinti su organizacija;
- Individualus pavaldumas motyvuoja maksimaliai išnaudoti savo potencialą darbe;
- Patvirtinimas padeda komandos nariams suvokti, kad jie yra vertinti ir svarbūs;
- Įtraukimas suteikia galimybę darbuotojams generuoti idėjas, būti kūrybiškiems, teikti pasiūlymus;
- Bendruomeniškumas kuria saugumą bei palaikymą. Darbuotojai tokiu būdu yra labiau susidomėję darbais, dalijasi atsakomybėmis.

Apibendrinant galima, sakyti, nors nei vienas lyderystės stilius negali būti išskirtas kaip efektyviausias. Tačiau tinkamai, pagal organizacijos pobūdį parinkta lyderystė yra itin svarbus faktorius, darantis įtaką darbuotojų įsitraukimui į veiklą ir jų produktyviam darbui. Darbuotojų įsitraukimas organizacijoje turi ryšį su pelno maksimizavimu, kuris turi įtakos ne vien tik organizacijos savininkams, bet ir bendrai ekonomikai.

### **1.3. Organizacinio įsipareigojimo teorinis aktualizavimas**

#### **1.3.1 Įsipareigojimo organizacijai svarba**

Organizacinis įsipareigojimas plačiąja prasme yra siejamas su darbuotojų santykiu su pačia organizacija. Anot Saks (2014), organizacinis įsipareigojimas yra spontaniškas, natūralus procesas, atsirandantis, darbuotojui pradėjus veiklą organizacijoje. Šis procesas yra siejamas su psichologine būseną, apibūdinančia darbuotojo sąveiką su organizacija, kuri veikia darbuotojo norą tęsti ar netęsti darbą organizacijoje (Adomaitytė, 2012).



Pasak Janonienės (2015), dažniausiai yra naudojamas Allen Meyer (1993) pateiktas organizacijos modelis, kuris remiasi darbuotojo santykiu su organizacija vertinimu. Šis modelis pasižymi trimis komponentais:

- 1) Emocinis – apibūdina darbuotojų emocinį prisirišimą, emocines sąsajas su organizacija, bei apima tikėjamą organizacijos vertybėmis, tikslais, misija. Darbuotojai dirba organizacijoje, nes ji atitinka jų poreikius ir lūkesčius. Pasak Schwartz (2012), emocinį įsipareigojimą dažniausiai lemia asmeninės darbuotojo savybės, organizacijos charakteristika, darbinė patirtis. Basler (2014), papildydamas pabrėžia, kad emociniam įsipareigojimui didelę įtaką daro ir užduočių aiškumas, susitvarkymas su veikloje kylančiais iššūkiais, grįžtamasis ryšis, kolektyvo bendrystė, suvokiama asmeninė svarba.
- 2) Tęstinumo – nusako įsipareigojimą, paremtą praradimu (išėjimu iš organizacijos) ir apibūdina įsipareigojimą, kuris siejamas su noru dėti pastangas dėl organizacijos gerovės. Asmens asociacija su organizacija remiasi nuolatiniu ekonominės naudos, gautos išliekant organizacijoje, vertinimu (Faloye, 2014). Kitaip tariant, šis įsipareigojimas remiasi praradimais (finansiniais, emociniais, socialiniais), kurie neleidžia darbuotojui išeiti iš organizacijos. Taip pat šiam įsipareigojimui daro įtaką kitos alternatyvios įsidarbinimo galimybės. Jeigu tinkamų, darbuotojo pageidavimus ir norus atitinkančių galimybių nėra, tuomet tęstinis įsipareigojimas tampa stipresnis (Janonienė, 2015).
- 3) Normatyvinis – nusako darbuotojo pareigos jausmą likti organizacijoje. Tai mažiau asmeninis įsipareigojimas, o labiau visuomenės lūkestis, kuris skatina darbuotoją būti ištikimu organizacijai. Šis pareigos jausmas gali sietis su visuomenės spaudimu ar nustatytais standartais, noru atsilyginti įmonei už suteiktus apmokymus ar patirtas kitas jam skirtas išlaidas (Singh, Gupta, 2015). Pasak Basler (2014), normatyviai įsipareigojęs darbuotojas yra lojalus organizacijai, nes tai suvokia kaip teisingą poelgį, dažnai net neatsižvelgiant, kiek statuso ar pasitenkinimo organizacija teikia jam šiuo metu (Saks, 2014).

Remiantis šiais Allen Meyer (1993) išskirtais komponentais yra matoma, kad įsipareigojimas organizacijai lemia darbuotojo santykį su organizacija ir turi reikšmės pasirinkimui ar tęsti veiklą joje ar ne. Cho (2019) teigia, kad remiantis emociniu, normatyviniu ir tęstinumo komponentu yra nusakomas skirtangas organizacinio įsipareigojimo lygmuo. Emocinis įsipareigojimas sietinas su darbu organizacijoje, nes patys darbuotojai to nori, tęstinumo komponentas lemia darbuotojų likimą organizacijoje, nes to reikia, o normatyvinis – nes darbuotojai jaučia, kad privalo taip elgtis.

Remiantis šiais trimis minėtais komponentais, įsipareigojimą galima apibūdinti, kaip nuostatą, kuri siejasi su darbuotojų lojalumu ir rūpesčiu organizacijos gerove dėl skirtingų vidinių ir išorinių priežasčių. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo nauda yra itin svarbi kiekvienai organizacijai. Ochalski (2015) išskiria šiuos įsipareigojimo pagrindinius aspektus, nurodančius naudą organizacijai:

- Lengvesnis krizinio laikotarpio įveikimas;;
- Mažesnė darbuotojų kaita;
- Darbuotojai labiau įsitraukę į veiklą;
- Darbuotojai labiau koncentruojasi į ilgalaikius tikslus;
- Lengviau įgyvendinti reikiamus pokyčius.

Pasak Northouse (2014), organizacija, kuri turi daug stiprius įsipareigojimus turinčių darbuotojų yra labiau stabili krizių metu. Stiprų įsipareigojimą turintys darbuotojai jaučia stiprų atsakomybės jausmą už organizacijoje vykstančius procesus ir jų gerinimą. Organizacija tokiems darbuotojais gali labiau pasitikėti, jog svarbiais ar net kritiniais momentais darbuotojai neišeis iš darbo.

Kitas naudos aspektas - mažesnė darbuotojų kaita (didesnis lojalumas). Tokiu būdu organizacija sutaupo investicijų į naujų asmenų apmokymus, tiek laiko, tiek finansų, tiek žmogiškųjų resursų prasme. Taip pat remiantis Basler (2014), mažesnė darbuotojų kaita leidžia susikurti organizacijoje geresniam socialiniam klimatui. Darbuotojai vieni kitus geriau pažįsta ir juos jungia bendrystė.

Taip pat darbuotojų įsipareigojimas organizacijai skatina ir jų didesnę įsitraukimą į veiklą. Anot Ochalski (2015,) darbuotojai jaučia pareigą gerai pasirodyti, pasiekti užsibrėžtus tikslus, įveikti kylančias kliūtis ir problemas. Jie yra iniciatyvesni, kūrybingesni, mato prasmę savo veikloje, dažnai pasiekia geresnių rezultatų.

Dar vienas išskirtas naudos aspektas – darbuotojų koncentravimasis į ilgalaikius tikslus. Northouse (2014) teigimu, toks darbuotojų fokusas leidžia įmonei labiau pasitikėti savo personalu. Darbuotojai nesiekia bent koku būdu esamuoju laiku gauti naudą. Jiems kur kas svarbiau kokybiškai atlikti darbus, kurti tvarius ryšius matant ilgalaikę perspektyvą. Įmonė tokiu būdu gali mažiau resursų skirti darbuotojų kontrolei, kadangi darbuotojai patys rodo sąmoningą savikontrolę.

Taip pat organizacija turėdama stipriai įsipareigojusius darbuotojus turi galimybes lengviau įgyvendinti pokyčius. Anot. Basler (2014), lojalūs darbuotojai lengviau priima net jiems nepatinkančias permainas. Toks darbuotojų tipas pasižymi didesniu kantrumu, prisitaikymu ir pasitikėjimu, kad ateityje permainų komponentai atneš naudą. Tokiu būdu organizacija gali laisviau jaustis dėl nepasitenkinimų ar kitokių negatyvių darbuotojų reakcijų į planuojamus pokyčius veiklose.

Taigi, darbuotojų įsipareigojimas organizacijai turi didelę naudą, vertinant tiek materialiais, tiek nematerialiais kriterijais. Darbuotojai yra lojalesni, patikimesni, lengviau priima permainas ir įveikia krizinius etapus. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra sietinas su emociju, tęstinumu ir normatyviniu komponentu.

### **1.3.2 Įsipareigojimą organizacijai skatinantys veiksniai**

Įsipareigojimą organizacijai dažniausiai sukelia vidiniai ir išoriniai faktoriai. Tam daro įtaką tiek darbuotojo asmenybės savybės ir vertybės, tiek aspektai susiję su organizacijos aplinka (Fields, 2015). Pasak Petrulis (2017), plačiąja prasme įsipareigojimą sukeliantys katalizatoriai yra:

- 1) asmeninių vertybių įtaka;
- 2) organizacijos įtaka.

Fields (2015) teigimu, asmeninės vertybės gali turėti reikšmingą poveikį įsipareigojimo organizacijai suvokimui. Remiantis esminiais žmogaus psichologiniais ir egzistenciniais poreikiais, Schwartz (2012) išskiria tokias pagrindines vertybes kaip: savarankiškumas, stimuliacija, hedonizmas, tobulėjimas, galia, saugumas, komfortizmas, tradicijos, geranoriškumas, universalumas. Šių vertybių ir su jomis susijusių pojūčių gavimas stiprina ryšį ir įsipareigojimo jausmą tarp gavėjo ir davėjo (Fields, 2015). Šiuo atveju gavėjas yra darbuotojas, o davėjas – organizacija.

Tuo remiantis, yra matoma, kad organizacijos aplinka gali daryti įtaką su darbuotojų vertybėmis susijusių veiksnių realizacijai organizacijoje. Kadangi vienas iš organizacijos komponentų yra lyderystės stilius, galima numatyti, jog jis daro įtaką darbuotojo įsipareigojimo organizacijai laipsniui Schwartz (2012) teigimu, lyderystės stiliaus ryšys su įsipareigojimu yra labai stiprus ir veikia netiesiogiai – per organizacines kultūras. Tai parodo, kad visų šių vertybių suvokimą organizacijoje lyderis gali sustiprinti arba susilpninti. Pasak Cho (2019,) į santykius orientuotas (transformacinis) lyderystės stilius su įsipareigojimu organizacijai koreliuoja teigiamai arba labiau nei į užduotį orientuotas lyderystės stilius (transakcinis). Transformacinis lyderis suvokęs darbuotojo vertybes gali jomis remtis kurdamas darbinius santykius ir palankią įsipareigojimus stimuliuojančią atmosferą.

Toliau yra aptariamoms Schwartz (2012) išskirtoms esminėms vertybėms ir nagrinėjamas jų ryšys su lyderystės stiliumi organizacijoje.

1. Savarankiškumas. Į šią sąvoką įeina galimybės savarankiškai generuoti idėjas, ieškoti galimų sprendimo variantų, galimybės tyrinėti ir mėginti įvairius būdus. Pasak Gashi (2017), savarankiškumas kaip vertybė pabrėžia vertę tokių dalykų kaip laisvė, nepriklausomybė kūryba, saviraiška. Savarankiškumas siejasi po poreikiu suprasti ir įgalinti supratimą. Lyderystės stilius organizacijoje gali skatinti arba slopinti šiuos su vertybe susijusius aspektus (Schwartz, 2012). Transformacinis lyderis būdamas orientuotas į pokyčius, gali suteikti pakankamai erdvės ir laisvės patiems darbuotojas rasti sprendimus, siekiant tikslo. Tokiu būdu darbuotojai jaučia didesnį privatumą, pagarbą, pasitikėjimą jų intelektu (Gashi, 2017).

2. Stimuliacija yra siejama su naujovėmis, iššūkiais. Ji yra priešinga monotonijai ir rutinai. Stimuliacija suteikia darbuotojai galimybes nuolat mąstyti, būti pasiruošus tam tikriems netikėtumams. Pasak Goleman (2015), darbuotojai, kurie organizacijoje išvelgia stimuliacijos indikatorius, jaučiasi labiau susidomėję, sumažėję galimybes, jog darbas jiems taps nuobodus.

3. Hedonizmas yra sietinas su malonumo mėgavimosi jausmu. Remiantis Gashi (2017), darbuotojai, kurie jaučia savo darbe malonumą dėl atliekamų užduočių, gautų apdovanojimų, ryšio su kolektyvu, jaučiasi labiau patenkinti savimi ir savo darbu. Jų emocinis malonumo poreikis yra patenkinamas ir lieka mažiau priežasčių jo ieškoti kituose veiklose. Taip pat kyla didesnis prisirišimas prie organizacijos, kuri teikia tokius pojūčius.

4. Pasiekimai yra apibūdinami kaip asmeninė sėkmė, susijusi su asmens kompetencijomis. Pasak Goleman (2015), kuomet darbuotojas yra įvertinamas pagal jo įdėtas pastangas į darbą, jo pasiekimai skelbiami viešai ir jais džiaugiamasi, yra jaučiamas įvertinimo jausmas. Ši vertybė siejasi su savivertės pojūčiu ir svarbumu. Kuomet asmuo jaučiasi efektyviai dirbanti, generuojantis savo veiksmams gerus rezultatus ir už tai apdovanojamas yra užpildomas laimėjimų ir pergalės poreikis.

5. Galia yra siejama su dominavimu, kontrole, galimybe reikšti nuomonę ir daryti įtaką kitiems. Pasak Northouse (2014), organizacija suteikdama tam tikras atsakomybes darbuotojams priartina juos prie galios poreikio patenkinimo. Kuomet darbuotojas turi tam tikros apimties savarankiškumą ir jaučiasi galintis kontroliuoti svarbių užduočių procesus, jam tai asocijuojasi su vertingumu ir įtakingumu.

6. Saugumas apima tiek emocinį tiek fizinį lygmenį. Saugumo poreikis siejasi su troškimu harmonijos, balanso, stabilumo, užtikrintumo. Remiantis Schwartz (2012), saugumo pojūtį organizacijoje kelia jausmas, kad darbuotojas yra kažkieno sudėtyje, priklauso tam tikrai grupei, bendruomenei. Taip pat Gashi (2017) teigimu, darbuotojas organizacijoje jaučiasi saugus, kuomet yra patenkinami jo finansiniai ir emociniai poreikiai. Finansiniai poreikiai atitinka – stabilumą,

laiku mokamą atlyginimą, premijas, dovanas. Emociniai poreikiai siejasi su galimybe tvirtai pasitikėti komandos nariais ir lyderiu.

7. Konformizmas – „veiksmų, polinkių ir impulsų, kurie gali nuliūdinti ar pakenkti kitiems ir pažeisti socialinius lūkesčius ar normas, suvaržymas“ (Gashi, 2017). Ši vertybė apima pagarbą ir paklusnumą aukštesnes pareigas užimamiems darbuotojams. Northouse (2014) teigimu, ji remiasi tokiomis savybėmis kaip atsakingumas, ištikimybė, lojalumas. Darbuotojas, kuris vertina ištikimybę, jaučiasi atsakingas prieš vyresnius vadovus ir pačią organizaciją atlikdamas jų paskirtas užduotis. Šis žinojimas, kad yra kažkas aukštesnėje vadovų grandyje, kas stebi ir prižiūri procesus didina bendrą įsipareigojimo jausmą.

8. Tradicijos yra sietinos su pagarba kuriamoms įvairioms praktikoms, simboliams, idėjoms. Anot Northouse (2014), tradicijų kūrimas organizacijoje apjungia darbuotojus ir skatina bendrystės jausmą. Tradiciniai elgesio modeliai teikia nariams unikalumo apie organizaciją pojūtį. Lyderis skatindamas ir inicijuodamas tradicijas prisideda prie vizijos kūrimo, kas darbuotojų laukia nuolatos tam tikru metu (Basler, 2014). Tradicijos glaudžiai siejasi ir su saugumo pojūčiu. Asmenys, vertinantys tradicijas tampa labiau emociškai susieti su organizacija.

9. Geranoriškumas yra apibūdinamas kaip poreikis puoselėti grupės, kuriai yra priklausoma gerovę (Petruolis, 2017). Remiantis Gashi (2017), geranoriškumo vertybės kyla iš asmenybės poreikio priklausyti. Šis poreikis paaiškina savanorišką norą rūpintis kitais. Su šia vertybe siejasi draugystė, naudingumas, pasiaukojimas. Pasak Petruolio (2017), altruizmas organizacijoje pasireiškia, kai darbuotojai savo noru skiria savo laisvą laiką ir jėgas organizacijai ir jos nariams. Lyderystės stilius grindžiamas santykių kūrimu, padeda kurti ryšį tarp organizacijos darbuotojų ir skatinti jų norą rūpintis vieni kitais, siekiant rezultatų. Tokiu būdu darbuotojai jaučia atsakomybę ne tik už savo, bet ir kitų sėkmę.

10. Universalizmas yra siejamas su tolerancija ir lygybe (Basler, 2014). Tai parodo, kad asmenys yra linkę kovoti už savo įsitikinimus apie lygybę ir toleranciją įvairiose plotmėse. Organizacijose ši vertybė pasireiškia kaip vienodos karjeros ir finansinės galimybės skirtingų lyčių, rasių atstovams, tolerancija ir etika sergančiųjų atžvilgiu, požiūris į aplinkosaugą. Northouse (2014) teigimu, darbuotojams yra svarbu jausti, jog lyderis yra vienodai palankus visiems komandos nariams ir iš to seka vienodos galimybės už savo darbo rezultatus gauti nuopelnus ar paaugstinimą.

Taigi apibendrinant yra matoma, kad transformacinis lyderis būdamas orientuotas į santykius ir pažinęs savo darbuotojų vertybes gali per jas didinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Kuo darbuotojai jaučiasi artimesni organizacijai, kuri realizuoja jų esminius poreikius ir vertybes tuo atsiranda stipresnis įpratimas ir emocinis prisirišimas prie patogumo ir teikiamos pažįstamos gerovės sąlygų.

### 1.3.3 Lyderystės stiliaus ypatumai elektroninėje prekyboje, Covid-19 sąlygomis

Pastaruoju metu, elektroninis verslas itin sparčiai vystosi ir populiarėja, užimdamas svarbią vietą šalies ekonomikoje. Elektroninio verslo samprata yra suvokiama skirtingai, atsižvelgiant į laikotarpius. Šiai dienai elektroninis verslas yra apibūdinamas kaip verslas, kuris siekdamas naudoti sau ir vartotojams, veikia kaip informacinė platforma, sukurianti galimybes naudoti ar įsigyti paslaugas bei produktus per elektronines ryšio priemones (Jakša, 2017). Remiantis Grubor (2017), galima papildyti, kad elektroninis verslas apima visų verslo organizacijų santykius, turinčius ryšius su sandorių sudarymu elektroniniu būdu. Į tai įeina tokios sritys kaip pirkimas, pardavimas, tiekimas, užsakymų priėmimas ir vykdymas, marketingas (Jakša, 2017). Elektroninė prekyba ypatinga tuo, kad vyksta naudojantis elektroninėmis ryšio priemonėmis, tiesiogiai nedalyvaujant pirkėjui ir pardavėjui. Toks prekybos organizavimas naudojant skaitmenines technologijas suteikia daug privalumų. Grubor (2017) teigimu, elektroninė prekyba yra paprasčiausias ir populiariausias elektroninės komercijos modelis, kurio vienas iš privalumų, lengvesnis šių tikslų pasiekimas:

- 1) Kaštų mažinimas;
- 2) Asortimento plėtimas;
- 3) Vartotojų kiekio ir paklausos didinimas;
- 4) Žinomumo didinimas;
- 5) Įvaizdžio gerinimas;
- 6) Didesnio pelno siekimas.

Šiandieniniame laikotarpyje, kuomet prasidėjo Covid-19 pandemija, dauguma verslų patyrė krizinį etapą ir turėjo greitai prisitaikyti prie naujų sąlygų ir aplinkybių. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2020–2021 m. Covid-19 pandemijos metu buvo įvestas karantinas, kuris apribojo daugelio organizacijų veiklas. Labiausiai pandemijos įtaką pajuto fizinės prekybos ir paslaugų segmentas, kiek mažiau – pramonės ir statybų segmentas. Covid-19 įvesto karantino metu mažmeninės prekybos veikla užsiimančių organizacijų apyvartos ženkliai sumažėjo, išskyrus prekiaujančių maisto prekėmis, kurių priešingai, padidėjo. Vienas iš pagrindinių sėkmės žingsnių Covid – 19 pandemijos laikotarpiu yra persiorientavimas į veiklos vystymą internete. Pasak Grubor (2017), jei organizacija sunkiausiu kriziniu metu sugeba išvystyti naujas atsiradusias galimybes, tai vėliau tampa jos sėkmės priežastimi. Šią mintį papildoma ir Dhir (2020) teigdamas, jog vien tik perkelti prekybą į internetą neužtenka, reikia naudotis visomis galimybėmis ir žvelgti strategiškai į prieky. Kitaip sakant, vien tik perkėlimas iš fizinės į elektroninę prekybą padeda įmonėms tik išsilaikyti, bet ne išsiplėsti, sustiprėti ir įgyti konkurencinį pranašumą.

Covid-19 pandemijos metu, vystant elektroninę prekybą tampa itin svarbus darbuotojų įsitraukimas į veiklą ir įsipareigojimas organizacijai. Dhir (2020) teigimu, norint pasinaudoti visomis pandemijos suteiktomis galimybėmis reikia ištikimų, patikimų darbuotojų ir teisingos lyderystės, kuri nukreiptų žmogiškųjų išteklių panaudojimą tinkama linkme. Organizacijoje pandemijos metu turi pereiti etapus nuo sumaišties ir įprastų procesų griuvimo iki naujų galimybių pamatymo ir naujų procesų sukūrimo. Pasak Grubor (2017), šios transformacijos procesui reikalingas stiprus į inovacijas orientuotas lyderis.

Toks lyderis pasitelkdamas savo asmenines savybes geba nukreipti savo stipriąsias lyderystės savybes į darbuotojų streso suvaldymą ir darbuotojų stipriąsias puses panaudoti sprendžiant problemas (3 lentelė).

### 3 lentelė

*Lyderystės stiliaus įtaka problemų sprendimui*

<b>Problemos ir iššūkiai</b>	<b>Sprendimo galimybės</b>	<b>Lyderystės įtaka</b>
Apribota fizinė veikla	Pilnas perėjimas į elektroninę prekybą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų palaikymas</li> <li>• Rodomas rūpestis</li> </ul>
Sumažėję pardavimai	Naujų produktų įvedimas, senų produktų pateikimas naujai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skatinimas generuoti idėjas</li> <li>• Kūrybiškų, nestandartinių sprendimų priėmimas</li> </ul>
Nebeveikiančios senos marketingo priemonės	Klientų poreikių suvokimas ir naujų marketingo priemonių vystymas internetinėje erdvėje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendruomeniškumo kūrimas</li> </ul>
Perėjimas prie “darbas iš namų modelio”	Technologijų, apmokymų diegimas leidžiantis dirbti iš bent kur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovacijų diegimo skatinimas</li> <li>• Motyvacija ir įkvėpimas</li> </ul>
Negalėjimas turėti tiesioginio kontakto su darbuotojais	Bendravimo ir naujų tradicijų kūrimas per online erdvę	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikėjimas komanda</li> <li>• Fokuso nukreipimas į galimybes</li> </ul>
Kylantis nerimas ir nežinomybė	Aiškumo, saugumo, bendrumo jausmo kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizijos perteikimas</li> <li>• Greita reakcija į pokyčius</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus (2022), remiantis Dhir (2020)

Yra matoma, kad pandemijos metu dauguma įmonių susiduria su panašiomis problemomis: apribota fizinė veikla, kritusi paklausa ir pardavimai, nebeveikiantys įprasti marketingo būdai, adaptacinis laikas darbo iš namų, neturėjimas tiesioginio kontakto su darbuotojais, kylantis darbuotojų nerimas, nežinomybė. Pasak Dhir (2020), visos šios problemos, arba kitaip sakant iššūkiai gali būti įveikti gebant suvaldyti organizacijos emocinę aplinką. Tam reikalingi tokie etapai kaip:

- 1) Nerimo ir nestabilumo jausmo sumažinimas arba panaikinimas. Tam didelę įtaką turi pasitikėjimo organizacija kūrimas, kuris visų pirma atsižvelgia į užtikrintą, stabilų finansinį atlyginimą ir žinojimą, kad darbo sąlygos nepablogės.
- 2) Pozityvus permainų pateikimas. Pasak Schwartz (2012), šiame etape lyderiui itin svarbu būti orientuotam į inovacijų naudą. Užtikrintas lyderis geba įkvėpti ir perduoti savo pasitikėjimą darbuotojams, jog pokyčiai į naudą, o diskomfortas tik laikinas. Čia svarbu kiek galima suteikti patogiu būdu darbuotojams techninių ir kitų žinių reikalingų komfortiškai dirbti kitame formate. Anot Dhir (2020), lyderis, kuris sugeba paaiškinti ir įtikinti darbuotojus, jog laikini nepatogumai veda link naujos vizijos kuria tvarius santykius visoje organizacijoje.
- 3) Kūrybiškumo skatinimas. Pasak Petruccio (2017), krizių laiku laimi kūrybiškos organizacijos, mąstančios kitaip nei kiti. Tai parodo, kad Covid – 19 sąlygomis kūrybiški sprendimai, naujos idėjos yra būtini. Tai padaryti vienas asmuo negali, todėl kiekvienas darbuotojas turi jaustis laisvai galėdamas teikti pasiūlymus.
- 4) Bendruomeniškumo kūrimas naujomis formomis. Dhir (2020) teigimu, pandemijos metu yra ypač reikalingas emocinis ryšys ir bendrystės pojūtis. Tuo remiantis, yra matoma, kad lyderystės stilius nukreiptas į santykius čia yra didelis privalumas. Kuomet darbuotojams yra gebama perduoti palaikymą, rasti būdus įkvėpti, sukurti naujas tradicijas – tai darbuotojams teikia daugiau motyvacijos ir vieningumo pojūčio darbuose.

Taigi apibendrinant galima sakyti, kad pandemijos metu greitas persiorientavimas į elektroninę prekybą yra itin svarbus. Šiame procese svarbią vietą užima lyderis, kuris nukreipia darbuotojus tinkama linkme ir padeda pereiti natūraliai kylančius transformacinius etapus. Šiuose etapuose tampa itin svarbi orientacija į bendruomeniškumo pojūčio kūrimą, kūrybiškumo skatinimą, inovacijų diegimą, pozityvios permainų vizijos pateikimą.



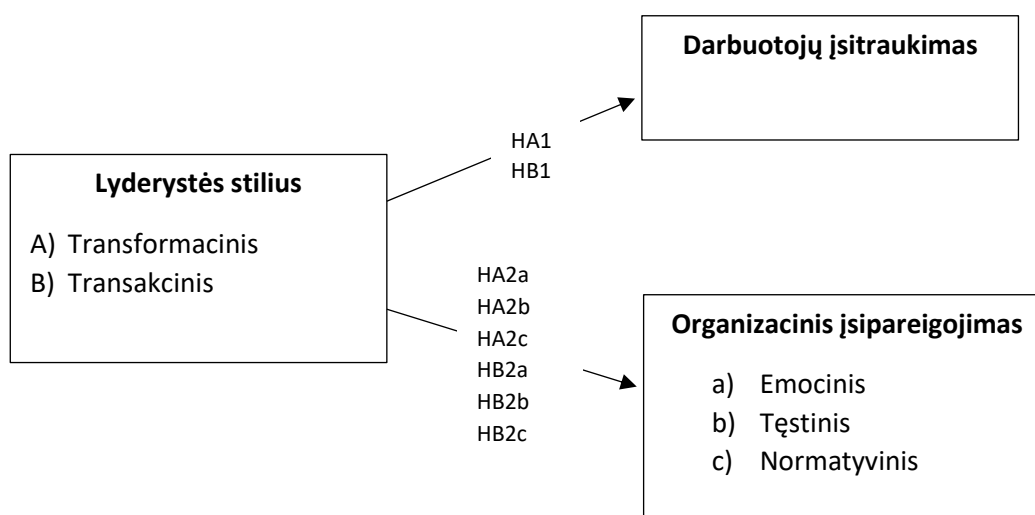
## 2. LYDERYSTĖS STILIAUS ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI ELEKTRONINĖJE PREKYBOJE COVID – 19 SĄLYGOMIS TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės

Atlikus mokslinės literatūros analizę, remiantis ankstesniais moksliniais tyrimais pasitvirtino sąsajos tarp šiame darbe tiriamų reiškinių. Remiantis moksline analize yra suformuluojamas šio darbo tyrimo modelis (5 paveikslas), kuriuo siekiama empiriškai pagrįsti lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui elektroninėje prekyboje Covid – 19 sąlygomis. Pagal šį modelį atliekamas empirinis tyrimas.

#### 5 paveikslas

*Tyrimo modelis*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2022), remiantis mokslinės literatūros analize

Tyrimo modelyje yra įvardinti pagrindiniai kintamieji:

- *lyderystės stilius – transformacinis* (kurį tyrė tokie autoriai Northouse (2014), Yukl (2014), Caldwell (2017) ir kt.) ir *transakcinis* (kurį tyrė tokie autoriai kaip Sudha (2016), Woods (2019), Yukl (2014), Bass (1990), ir kt.). Tai nepriklausomi kintamieji.
- *darbuotojų įsitraukimas* (priklausomas kintamasis), kurį tyrė tokie autoriai kaip Saks (2016), Ochalski (2015), Hewitt (2015), Schaufeli ir Bakker (2003), Fong-Yi Lai ir kiti (2020), Milhelm Marwan ir kiti (2019), Besieux Tijs ir kiti (2015) ir kt.
- *organizacinis įsipareigojimas* (priklausomas kintamasis), kurį tyrė tokie autoriai kaip Mayer ir Allen (1993), Anis Eliyana ir kiti (2019), Cho (2019), Porter (2015) ir kt.

Esminis šio **tyrimo tikslas** yra empiriškai ištirti lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui elektroninėje prekyboje Covid – 19 sąlygomis.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti, kokią įtaką lyderystės stilius (transformacinis ir transakcinis) daro darbuotojų įsitraukimui
2. Įvertinti, kokią įtaką lyderystės stilius (transformacinis ir transakcinis) daro organizaciniam (emociniam, tęstiniam ir normatyviniam) įsipareigojimui.

Remiantis tyrimo modeliu, yra iškeliamos pagrindinės **tyrimo hipotezės**.

**HA1:** Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Transformacinės lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui tyrė Fong-Yi Lai ir kiti (2020), Milhelm Marwan ir kiti (2019), Besieux Tijis ir kiti (2015). Jie nustatė, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tad šiais tyrimais grindžiama **HA1** hipotezė.

**HB1:** Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Transakcinės lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui tyrė Edelborek Robin ir kiti (2019), Habtamu Kebu Gemeda ir kiti (2020), Jie nustatė, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tad šiais tyrimais grindžiama HA1 hipotezė.

**HA2a:** Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką organizaciniam emociniam įsipareigojimui.

**HA2b:** Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką organizaciniam tęstiniam įsipareigojimui.

**HA2c:** Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką organizaciniam normatyviniam įsipareigojimui.

Transformacinės lyderystės įtaką organizaciniam įsipareigojimui patvirtino Kawiana I Gede Putu (2021), Adel Mohamed Ali Shurbagi (2014), Yahaya Rusliza ir Ebrahim Fawzy (2016), Anis Eliyana ir kiti (2019). Autoriai nustatė, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Taigi, remiantis šių autorių tyrimais grindžiamos tyrimo modelio HA2a, HA2b ir HA2c hipotezės.

**HB2a:** Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką organizaciniam emociniam įsipareigojimui.

**HB2b:** Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką organizaciniam tęstiniam įsipareigojimui.

**HB2c:** Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką organizaciniam normatyviniam įsipareigojimui.

Transakcinės lyderystės įtaką organizaciniam įsipareigojimui patvirtino Donkor Francis ir kiti (2021), Muhammad Amirul Haq ir kiti (2021). Autoriai nustatė, kad transakcinė lyderystė daro neigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Taigi, remiantis šių autorių tyrimais grindžiamos tyrimo modelio HB2a, HB2b ir HB2c hipotezės.

## 2.2 Tyrimo eiga ir metodas

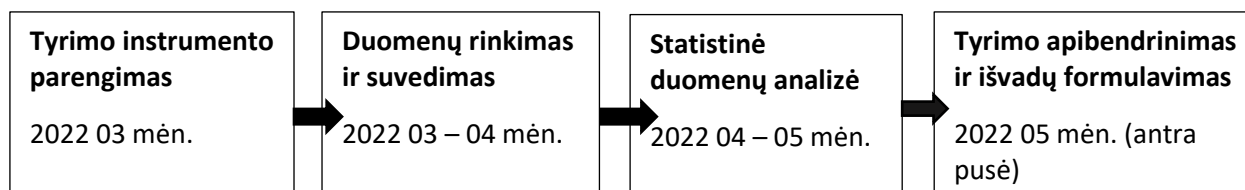
Norint išanalizuoti lyderystės stiliaus (transformacinio ir transakcinio) įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui yra svarbu surinkti duomenis skaitinėmis išraiškomis, pagal kurias vėliau galima atlikti statistinius skaičiavimus. Pasak Kardelio (2002), kiekybinis tyrimo metodas vienas populiariausių ir patikimiausių, kuomet yra reikalinga tyrimo rezultatus pagrįsti skaitinėmis reikšmėmis. Remiantis šiais kriterijais, tyrimui yra pasirinktas būtent **kiekybinis tyrimo metodas**.

**Duomenų rinkimo būdai.** Norint surinkti duomenis yra pasirinkta vykdyti anketinė apklausa internetu. Pasak Kardelio (2002), anketinė apklausa – tai vienas labiausiai paplitusių tyrimo metodų, kurio pagrindiniai privalumai yra atlikimo pigumas, paprastumas bei galimybė greitai surinkti duomenis iš didelio kiekio respondentų. Anketinės apklausos rinkimo būdas numato duomenų rinkimą naudojant anketos formą, kuriame suformuluoti ir tam tikra tvarka išdėstyti klausimai, kuriais paprastai siekiama išsiaiškinti tam tikrus su hipotezėm sietinus aspektus (Kardelis, 2002). Taigi duomenų rinkimo būdo pasirinkimą lėmė, anketinės apklausos privalumas gauti informaciją apie respondentų vertinimus, nuomonę į tam tikrus teiginius.

**Tyrimo eiga.** Tyrimo eigą sudaro keturi pagrindiniai etapai: tyrimo instrumento parengimas, duomenų rinkimas ir suvedimas, statistinė duomenų analizė, tyrimo apibendrinimas (6 paveikslas).

## 6 paveikslas

### *Tyrimo eigos planas*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2022)

Pirmasis tyrimo eigos žingsnis yra tyrimo instrumento sudarymas. Tyrimo instrumentas yra klausimynas, kuris sudarytas remiantis mokslinėje literatūroje surastomis tyrimo reiškinio analizei tinkamomis skalėmis. Kadangi apklausa vykdoma Lieuvoje, tyriamų reiškinų (lyderystės stiliaus, darbuotojų įsitraukio, organizacinio įsipareigojimo) teiginių komplektai buvo išvertsti iš anglų kalbos į lietuvių kalbą.

Tyrimo klausimynas buvo patalpintas internetinėje svetainėse (apklausa.lt) ir ja buvo dalijamasi socialiniuose tinkluose bei kelių skirtingų Lietuvos elektroninės prekybos organizacijų vidinės komunikacijos platformuose, suderinus su jų personalo skyriumi. Tyrimo metu buvo svarbu pasiekti respondentus, kurie dirbo elektroninės prekybos organizacijose Covid – 19 pandemijos metu. Duomenų apdorojimui ir statistinei duomenų analizei buvo naudojamos Microsoft Office Excel ir IBM SPSS Statistics 22 kompiuterinės programos. Surinkti duomenys buvo suvesti į duomenų SPSS Statistic programą ir remiantis šiais duomenimis buvo atliekama statistinių duomenų analizė. Atlikus analizę – formuluojamos išvados ir apibendrinimas.

### 2.2 Klausimyno struktūra

Tyrimo klausimyno struktūra sudaroma remiantis tiriamais kintamaisiais. Klausimyno pagalba yra tiriama nepriklausomo kintamojo (lyderystės stiliaus) įtaka priklausomiems kintamiesiems (darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui). Šių kintamųjų tyrimui yra naudojamos ankstesnių autorių sudaryti teiginių rinkiniai (4 lentelė).

**Lyderystės stiliui** (transformaciniam ir transakciniam) matuoti yra naudojama Bass ir Avalio (1995) MLQ5X skalė, 20 teiginių. Bass ir Avalio (1995) lyderystės modelis susideda iš trijų dalių (transformacinis, transakcinis, pasyvus lyderystės stilius) ir atspindi septynis veiksnius. Transformacinei lyderystei priskiriami – idealizuotoji įtaka, įkvepiantis motyvavimas, intelektualusis skatinimas, individualusis dėmesys. Transakcinei lyderystei – skatinimas pagal nuopelnus, vadovavimas reaguojant į išimtis. Pasyviai lyderystei – nesikišimas. MLQ5X skalės

teiginiai vertinami nuo 0 iki 4 (0 – niekada, 1 – retai, 2 – kartais, 3 – danai, 4 – labai dažnai/visada).

**Darbuotojų įsitraukimui** – naudojama Schaufeli ir Bakker (2003) UWES-17 (Utrecht Work Engagement scale) skalė, 17 teiginių. Teiginiai apie darbuotojų įsitraukimą yra vertinami skale nuo 0 iki 6 (0 – niekada, 1 – beveik niekada, 2 – retai, 3 – kartais, 4 – dažnai, 5 – labai dažnai, 6 – visada).

Didesnis skalės balas reiškia, kad darbuotojas yra labiau pozityviai įsitraukęs į darbą. Klausimyną sudaro 3 poskalės: energingumas (6 teiginiai), atsidavimas darbui (5 teiginiai) ir pasinėrimas į darbą (6 teiginiai).

**Organizaciniam įsipareigojimui** – naudojama Mayer ir Allen (1993) skalė, 18 teiginių. Konstrukto teiginiai yra vertinami Likerto 7 taškų skale, kur 7 reiškia visiškai sutinku (griežtai teigiamas požiūris), 6 – sutinku (teigiamas požiūris), 5 – labiau sutinku nei nesutinku (labiau teigiamas požiūris), 4 – nei sutinku nei nesutinku (neutralus požiūris), 3 – labiau nesutinku nei sutinku (labiau neigiamas požiūris), 2 – nesutinku (neigiamas požiūris), 1 – visiškai nesutinku (griežtai neigiamas požiūris).

**Kiti tyrimo klausimai** yra skirti pažinti respondentą, remiantis demografiniais duomenimis (lytis, amžius ir t.t).

#### 4 lentelė

##### *Klausimyno struktūra*

Klausimai/konstruktai	Klausimų numeriai	Šaltinis
Kontrolinis klausimas	1-2	Sudaryta autorės
Lyderystės stilius	3.1 – 3.18	Bass ir Avalio (1995)
a) Transformacinis	3.1-3.4, 3.8-3.11, 3.15-3.18	MLQ5X
b) Transakcinis	3.5-3.6, 3.12-3.13, 3.19-3.20	
Darbuotojų įsitraukimas	4.1-4.17	Schaufeli ir Bakker (2003) UWES-17
Organizacinis įsipareigojimas	5.1-5.18	Mayer ir Allen (1993)
a) Emocinis	5.1-5.6	
b) Tęstinis	5.7-5.12	
c) Normatyvinis	5.13-5.18	
Demografiniai klausimai	6-9	Sudaryta autorės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2022)

Instrumento patikimumui užtikrinti skaičiuotas Kronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas. Kronbacho alfa koeficiento reikšmės gali svyruoti nuo 0 iki 1. Kuo reikšmė artimesnė 1, tuo skalių vidinis validumas yra didesnis. Socialiniuose tyrimuose patikimu koeficientu laikytinos šios Kronbacho alfa reikšmės: 0,6–0,8 – priimtinos, daugiau nei 0,8 – geros (Cohen, Manion, Morrison, 2011). Norint nustatyti šias reikšmes buvo atliktas žvalgomasis tyrimas su 10 respondentų. Šis tyrimas padėjo įvertinti, ar klausimyne nėra dviprasmybių ir ar jis suvokiamas teisingai. Taip pat leido nustatyti vertimo netikslumus, juos eliminuoti. Atsižvelgus į apskaičiuotas reikšmes, gautas atlikus žvalgomąjį tyrimą iš 10 respondentų ir į Kronbacho alfa reikšmes originaliuose šaltiniuose yra įvertinamas skalių validumas (5 lentelė). Gautos reikšmės atitinka intervalą (virš 0,7) ir yra laikomos patikimomis.

### 5 lentelė

#### *Klausimyno skalių validumas*

Skalės	Cronbach alfa reikšmės (šaltinių autorių)	Cronbach alfa reikšmės (Žvalgomojo tyrimo)
Darbuotojų įsitraukimas	0,9	0,87
Emocinis organizacinis įsipareigojimas	0,87	0,8
Tęstinis organizacinis įsipareigojimas	0,79	0,78
Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas	0,73	0,73
Transformacinis lyderystės stilius	0,86	0,7
Transakcinis lyderystės stilius	0,88	0,8

Šaltinis: sudaryta autorės (2022)

## 2.3 Tyrimo imtis ir statistinės analizės metodai

### Tyrimo imtis

Tikslinės auditorijos tyrimo imčiai apskaičiuoti buvo pasirinktas būdas, kuris remiasi kitų autorių panašių atliktų tyrimų imtimis. Šiuo būdu yra apskaičiuojamas kitų panašių tyrimų imties vidurkis, kuris atitinka šio tyrimo imtį (6 lentelė).

## 6 lentelė

### *Tyrimo imties pagrindimas*

<b>Autoriai</b>	<b>Tyrimo pavadinimas</b>	<b>Imtis</b>
Adel Mohamed Ali Shurbagi (2014)	The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment	227
I Gede Putu Kawiana (2021)	Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era	216
Francis Donkor ir kiti (2021)	The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis	330
Muhammad Amirul Haq ir kiti (2021)	The Influence of Leadership Style and Organizational Commitment on Employee Performance of Makassar City Manpower Office	70
Habtamu Kebu Gemeda ir kiti (2020)	Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study	147
Robin Edelborek ir kiti (2019)	Engaging in open innovation: The mediating role of work engagement in the relationship between transformational and transactional leadership and the quality of the open innovation process as perceived by employees	173
Milhelm Marwan ir kiti (2019)	The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence	850

Šaltinis: sudaryta autorės (2022)

Suskaičiavus vidurkį, gaunama **imtis**, kuri lygi **290**. Tuo remiantis yra numatoma ir šio tyrimo imtis.

### **Statistinės analizės duomenų metodai**

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenys yra naudojama aprašomoji statistika (vidurkių skaičiavimas, procentiniai dažniai, koreliacija). Įvertinti tyrimo validumą yra pasitelkiamas Cronbach alfa reikšmės apskaičiavimas.

### 3. LYDERYSTĖS STILIAUS ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI ELEKTRONINĖJE PREKYBOJE COVID – 19 SĄLYGOMIS TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

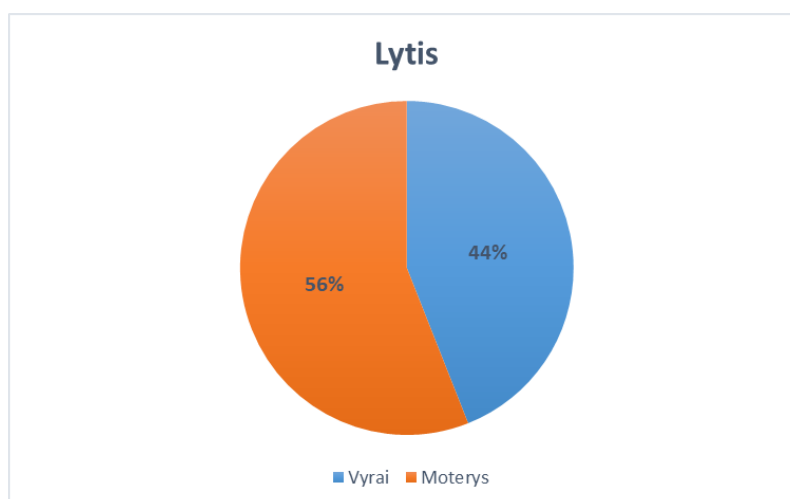
#### 3.1 Respondentų charakteristikos

Siekiant pažinti tyrime dalyvavusius respondentus yra analizuojamos jų demografinės charakteristikos (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo trukmė organizacijoje).

Vykdam anketinę apklausą, buvo apklausti 293 elektroninėje prekyboje, COVID – 19 pandemijos metu dirbę darbuotojai. Tarp apklaustųjų buvo 164 (56 %) moterys ir 129 (44 %) vyrai (7 paveikslas).

#### 7 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal lytį*



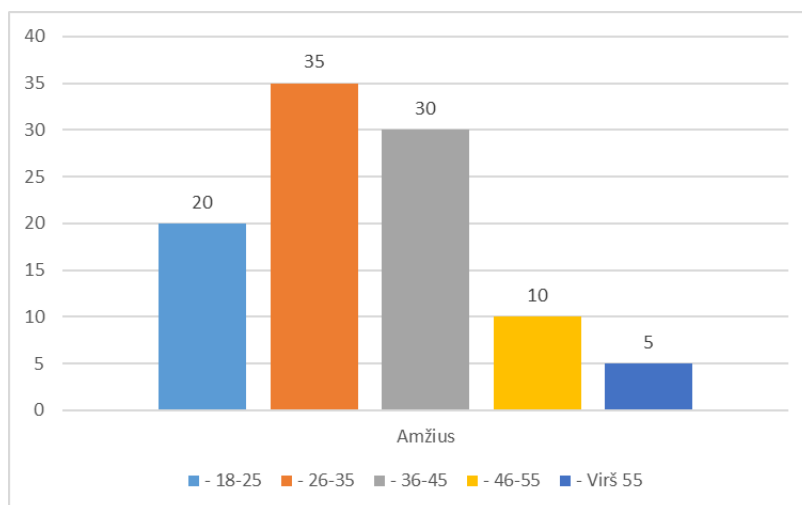
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Tiriamų respondentų amžius pasiskirsto įvairiose amžiaus kategorijose 8 (paveikslas). Didžiausia respondentų dalis priklauso amžiaus grupėms nuo 26 iki 35 m. ir nuo 36 iki 45 m. (atitinkamai tai sudarė 35 % ir 30 %).



## 8 paveikslas

### Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

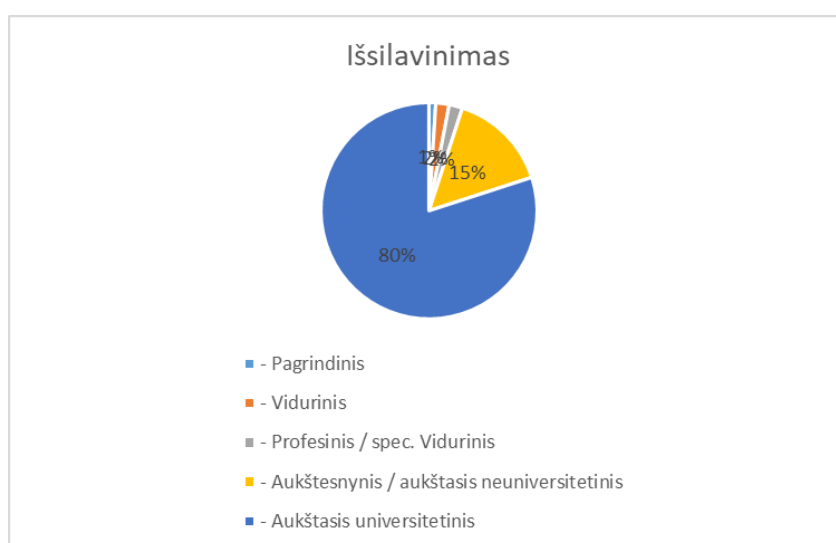


Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Respondentų išsilavinimas pasiskirstė netolygiai (9 paveikslas). Didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (70 %). Likę respondentai tur aukštesnįjį/aukštąjį neuniversitetinį (27 %). Visų kitų išsilavinimų kategorijos (pagrindinis, vidurinis, profesinis) bendrai sudaro 3 % (pagrindinis – 0 %, vidurinis 0,68%, 2,32 %).

## 9 paveikslas

### Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

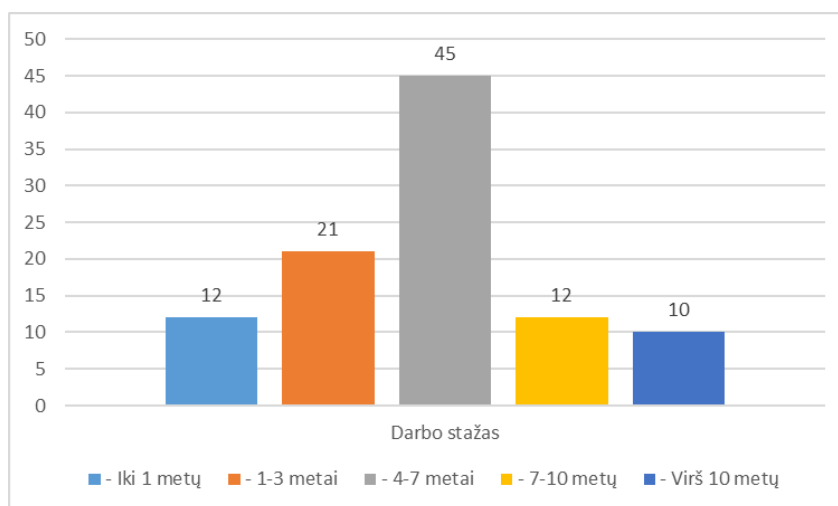


Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Išanalizavus respondentus pagal darbo stažą organizacijoje, yra matoma, kad didžiausią dalį tiriamųjų sudaro darbuotojai, dirbantys organizacijoje 4 – 7m. ir 1 – 3m. Tai atitinkamai sudaro 38 % ir 29 %. Kitos darbo stažo kategorijos pasiskirsto panašiai (iki 1m. -12 %, 7-10m. – 12 %, virš 10m. 9 %).

## 10 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Taip pat remiantis duomenimis, yra matoma, kad 99% atsakiusiųjų, organizacijoje, kurioje dirba, turi tiesioginį vadovą/lyderį.

Apibendrinus duomenis, galime teigti, kad apklausoje dalyvavo 56 % moterų ir 44 % vyrų. Tai reiškia, kad atsakiusių moterų yra 12 % daugiau nei vyrų. Respondentai yra pasiekti iš įvairių amžiaus grupių. Tačiau dominuojančią kategoriją sudaro 26 – 35 ir 36 - 45 m. amžiaus respondentai. Dauguma jų turi aukštąjį universitetinį (70 %) arba aukštesnį neuniversitetinį (27 %) išsilavinimą. Darbo stažas varijuoja skirtingose kategorijose, tačiau daugiausia atsakiusiųjų turi 4-7 m. (38 %) darbo stažą.

### 3.2 Lyderystės stiliaus vertinimas

Lyderystės stilius buvo vertinamas, atsižvelgiant į jiems pavaldaus personalo (tiriamųjų) nuomonę. Norint nustatyti, koks lyderystės stilius egzistuoja elektroninės prekybos dirbančių respondentų organizacijose, buvo analizuojami atsakymai gauti į lyderystės klausimyno (MLQ5X) teiginių vertinimą. Kiekvienam lyderystės stiliui buvo priskirti teiginiai. Kaip nurodo klausimyno metodika, kiekvieno teiginio vertinimas išreikštas balais ir svyruoja nuo 0 iki 4. Išsamesniam gautų atsakymų apdorojimui, pasitelktas teiginių vidurkių (keturių balų skalėje

kiekvienam klausimyno teiginiui) skaičiavimas (7 lentelė). Didesnis gautas vidurkis rodo didesnę pritarimą konkrečiam teiginiui. Kuo aukštesnis balas skiriamas, tuo pas lyderį yra ryškesnis tam tikram stiliui priskiriamas bruožas.

## 7 lentelė

### *Lyderystės stiliaus vertinimo teiginių vidurkiai*

Eil.nr	Teiginiai	Vidurkis
1	Aš gerai jaučiuosi būdamas (-a) greta vadovo	2,4
2	Aš būnu visiškai sąžiningas (-a) su vadovu	3,4
3	Aš didžiuojuosi dirbdamas (-a) su savo vadovu	2,7
4	Vadovas aiškiai pasako ką aš galėčiau ir turėčiau daryti	3,1
5	Vadovas kuria patrauklias vizijas apie tai ,ką galime nuveikti	2,15
6	Vadovas man padeda rasti prasmę darbe	2,85
7	Vadovas skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai	2,01
8	Vadovas skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip	2,33
9	Vadovas mane skatina pergalvoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskyriau dėmesio	2,74
10	Vadovas padeda man tobulėti	2,09
11	Vadovas man išsako savo nuomonę apie mano darbą	1,85
12	Vadovas skiria dėmesį tiems, kurie kitų yra atstumti	1,95
13	Vadovas man pataria, ko imtis, kad už darbą būčiau paskatinta(- as)	2,8
14	Vadovas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų	2,95
15	Vadovas žino, kokie bus rezultatai , tinkamai atlikus darbą	3,2
16	Vadovas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų	3,35
17	Kol viskas sekasi, vadovas, nesistengia nieko keisti	2,77
18	Vadovas supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais	3,08
19	Vadovas nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais	3,33
20	Viskas ką aš noriu daryti, vadovui tinka	1,83
21	Vadovas neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus	2,08

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Gauti rezultatų vidurkiai parodė, kad didžiausiais balais respondentai įvertino teiginius: „Aš būnu visiškai sąžiningas (-a) su vadovu“ (3,4), „Vadovas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų“ (3,35), „Vadovas nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais“ (3,33). Mažiausiais balais buvo įvertinti „Viskas ką aš noriu daryti, vadovui tinka“ (1,83), „Vadovas man išsako savo nuomonę apie mano darbą“ (1,85), Vadovas skiria dėmesį tiems, kurie kitų yra atstumti (1,95).

Klausimynas apima tris pagrindinius lyderystės stilius (transformacinis, tansakcinis, pasyvusis), kurie yra išskaidyti į smulkesnes kategorijas, atspindinčias lyderystės stiliaus

charakteristiką. Kiekvienai iš tų kategorijų yra priskirta po trys teiginius, kurių vidurkis leidžia numatyti respondentų vadovų lyderystės stiliaus raišką (8 lentelė).

## 8 lentelė

### *Lyderystės stiliaus raiškos vertinimas*

<b>Transformacinis lyderystės stilius</b>	<b>Mažiausia reikšmė</b>	<b>Didžiausia reikšmė</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Priskirti teiginiai</b>
Idealizuotoji įtaka	2	12	7,93	1, 8, 15
Įkvepiantis motyvavimas	2	12	9,49	2, 9, 16
Intelektualusis skatinimas	0	12	7,56	3, 10, 17
Individualusis dėmesys	1	12	8,03	4, 11, 18

<b>Transakcinis lyderystės stilius</b>				
Skatinimas pagal nuopelnus	1	12	7,43	5, 12, 19
Vadovavimas reaguojant į išimtis	0	12	7,48	6, 13, 20

Nesikišimas	0	12	7,04	7, 14, 21
-------------	---	----	------	-----------

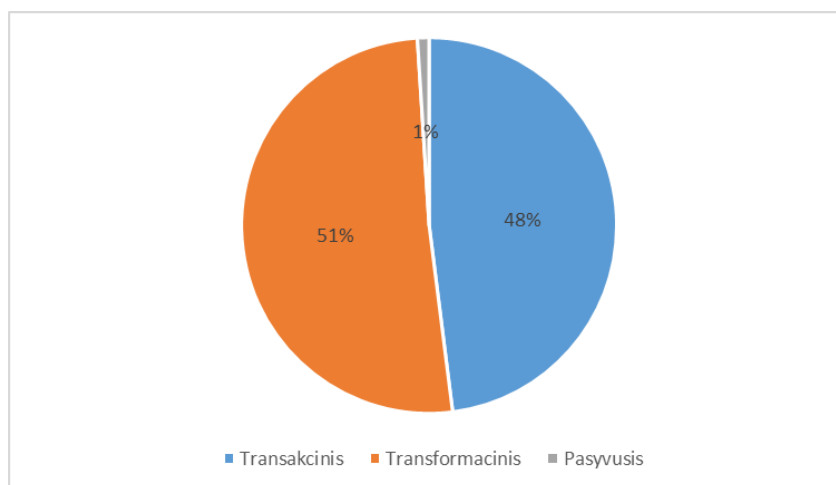
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Siekiant įvertinti kiekvieno lyderystės stiliaus raiškos stiprumą yra apskaičiuojami lyderystės stiliaus išskirtų charakteristikų matematiniai vidurkiai. Jais remiantis yra pastebima, kad pas respondentus, kurie turi vadovus su labiau pasižyminčiu transformaciniu lyderystės stiliumi, labiausiai išreikštos yra „įkvepiančio motyvavimo“ (vidurkis 9,49) ir „individualus dėmesys“ (vidurkis 8,03) charakteristikos. Tuo tarpu pas respondentus, kurie turi vadovus su labiau pasižyminčiu transakciniu lyderystės stiliumi, stipriausiai išreikšta yra „vadovavimo reaguojant į išimtis“ (vidurkis 7,48) charakteristika.

Taip pat, pagal respondentų atsakymus yra pastebima, kad pas 48% atsakiusius respondentų vadovus, labiausiai yra išreikštas transakcinis stilius, o pas 51% respondentų vadovų – transformacinis stilius (11 paveikslas).

## 11 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal vadovų lyderystės stilius*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Apibendrinant, remiantis respondentų klausimyno teiginių vertinimu, pas 48 % atsakiusius respondentų vadovus, labiausiai yra išreikštas transakcinis stilius (stipriausia stiliaus raiška pasižymi per „vadovavimą reaguojant į išimtis“), o pas 51% respondentų vadovų – transformacinis stilius (stipriausia stiliaus raiška pasižymi per “įkvepiantį motyvavimą”). Kadangi pasiskirstymas panašus, toliau yra nagrinėjamos ir lyginamos lyderystės stilių įtakos su kitais kintamaisiais (darbuotojų įsitraukimu ir organizaciniu įsipareigojimu). Pas 1% likusių respondentų vadovų stipriausiai yra išreikštas pasyvusis stilius – jo dėl nereikšmingos dalies toliau nenagrinėsime.

### 3.3 Lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui

Siekiant išanalizuoti lyderystės stilių įtaką darbuotojų įsitraukimui buvo iškeltos dvi hipotezės:

- **HA1:** Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.
- **HB1:** Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Šių hipotezių tikrinimui, yra remiamasi UWES-17 (Utrecht Work Engagement scale) skale - įsitraukimo į darbą klausimyno atsakymais. Kaip nurodo klausimyno metodika, kiekvienas teiginys buvo respondentų įvertintas nuo 0 iki 6 (kur 0 reiškia neįsitraukimą, o 6 – labai aukštą įsitraukimą).

Išsamesniam gautų atsakymų apdorojimui, pasitelktas teiginių vidurkių matematinis skaičiavimas. Norint pastebėti, kokie egzistuoja skirtumai tarp respondentų turinčių skirtingų stilių vadovus, respondentų teiginių vertinimų vidurkiai yra skaičiuojami atsižvelgus į jų organizacijoje esamą lyderystės stilių (9 lentelė).

## 9 lentelė

*Darbuotojų įsitraukimo vidurkiai pagal lyderystės stilius*

Eil.nr.	Teiginiai	Transformacininis	Transakcinis
1	Savo darbe aš trykštu energija	3,5	2,2
2	Jaučiu, kad darbas, kurį atlieku, yra prasmingas ir tikslingas	4,0	2,5
3	Laikas greitai bėga kuomet dirbu	4,5	2,4
4	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir energingas	4,4	2,9
5	Savo darbe esu kupinas entuziazmo	3,5	3,4
6	Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane	3,0	2,4
7	Mano darbas mane įkvepia	4,5	2,8
8	Ryte noriu eiti į darbą	2,8	2,6
9	Džiaugiuosi, kai tenka intensyviai dirbti	3,5	3,2
10	Didžiuojuosi darbu, kurį darau	5,5	3,0
11	Aš įsitraukiu į savo darbą	5,0	3,2
12	Galiu nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką	4,0	2,8
13	Mano darbas yra kupinas iššūkių	5,0	3,5
14	Dirbdamas aš užsimirštu	3,7	3,2
15	Man sunku atsiriboti nuo savo darbo	2,9	2,6
16	Savo darbe jaučiuosi emociškai atsparus	3,6	2,7
17	Savo darbe visuomet esu atkaklus, net kai nesiseka	4,0	2,8
	Bendras vidurkis	<b>4,0</b>	<b>2,8</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Remiantis apskaičiuotais vidurkiais yra matoma, kad respondentai, turintys vadovus, su išreikštu transformaciniu stiliumi, labiausiai sutiko su teiginiais „Didžiuojuosi darbu, kurį darau“, „Aš įsitraukiu į savo darbą“ ir „Mano darbas yra kupinas iššūkių“, kurių vidurkiai yra atitinkamai 5,5, 5 ir 5. O mažiausią vidurkį turintys atsakymai (t.y. teiginiai, su kuriais respondentai sutiko mažiausiai) yra „Ryte noriu eiti į darbą“, „Man sunku atsiriboti nuo savo darbo“ ir „Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane“, kurių vidurkiai atitinkamai yra 2,8, 2,9 ir 3.

Respondentai, turintys vadovus su labiau išreikštu transakciniu lyderystės stiliumi, labiausiai sutiko su teiginiais „Mano darbas yra kupinas iššūkių“, „Mano darbas yra kupinas iššūkių“, kurių vidurkiai atitinkamai 3,5 ir 3,4. O mažiausiai sutiko su teiginiais „Savo darbe aš

trykštu energija“, „Laikas greitai bėga kuomet dirbu“, „Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane“, kurių vidurkiai atitinkamai 2,2, 2,4, 2,4.

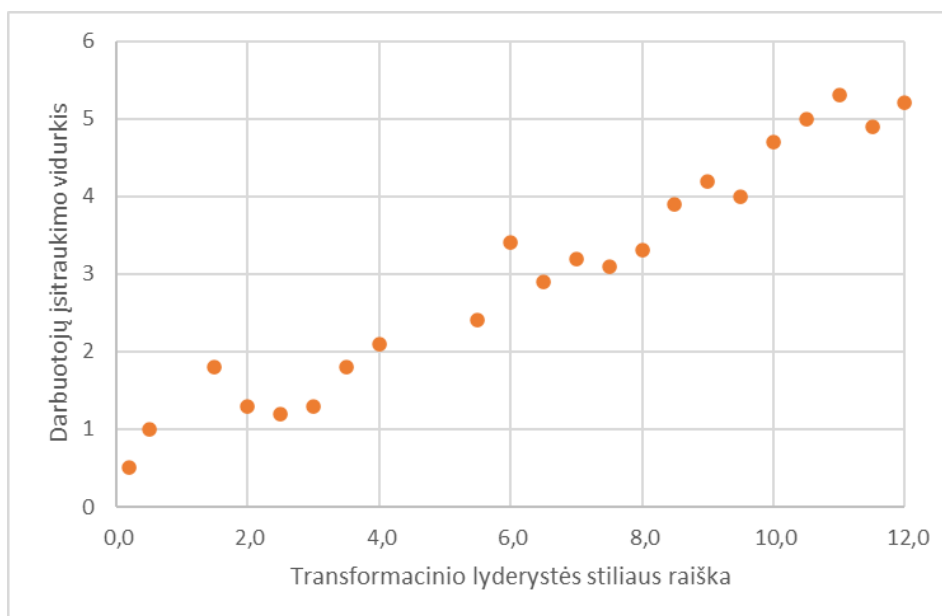
Remiantis tyrimo duomenimis, yra pastebėta, kad visose amžiaus grupėse išipareigojimo lygmuo yra panašus (tiek jaunesni, tiek vyresni respondentai yra panašiai įsitraukę į darbą, atitinkamai nuo lyderystės stiliaus). Remiantis šiais vidurkių skaičiavimo rezultatais, yra pastebima, kad respondentai turintys vadovą su išreikštais transformacinio stiliaus bruožais yra labiau įsitraukę į darbą, nei respondentai, turintys labiau išreikštą transakcinį lyderį. Respondentų, turinčių daugiau išreikštą transformacinio stiliaus lyderį vidurkis į įsitraukimą į darbą yra 4, o transakcinio stiliaus lyderį – 2,8. Įsitraukimo į darbą lygmens vidurkis skiriasi 1,2 balo, t.y 1,43 karto.

### 3.3.1 Transformacinio lyderystės stiliaus raiškos įtaka įsitraukimui į darbą

Norint patikrinti, kaip transformacinio lyderystės raiška daro įtaką darbuotojų įsitraukimui, buvo analizuojama respondentų įsitraukimo vidurkio priklausomybė nuo transformacinio lyderystės raiškos stiprumo. Kitaip sakant, buvo skaičiuojama ir tikrinama, koks yra respondentų įsitraukimo į darbą vidurkis, kai egzistuoja skirtingo stiprumo transformacinio lyderystės stiliaus raiška ir pagal tai nustatoma tarpusavio dydžių koreliacija (12 paveikslas). Duomenys tikrinami esant įsitraukimo į darbą lygmeniui nuo 0 iki 6, o lyderystės raiškai esant nuo 0 iki 12.

#### 12 paveikslas

*Transformacinio stiliaus raiškos koreliacija su darbuotojų įsitraukimu*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Remiantis respondentų atsakymų (įsitraukimo į darbą ir transformacinės lyderystės raiškos) vidurkių skaičiavimais, yra matoma, kad kuo yra stipresnis transformacinio lyderystės stiliaus raiškos vidurkis, tuo yra didesnis įsitraukimo į darbą vidurkis. Koreliacinio skaičiavimo metodas parodė, kad transformacinė lyderystės raiška turi teigiamą koreliaciją su įsitraukimo į darbą vidurkiu. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad su visomis išreikštomis transformacinio stiliaus charakteristikomis (idealizuotoji įtaka, įkvepiantis motyvavimas, intelektualusis skatinimas, individualusis dėmesys) koreliacija išlieka panašaus tolygumo.

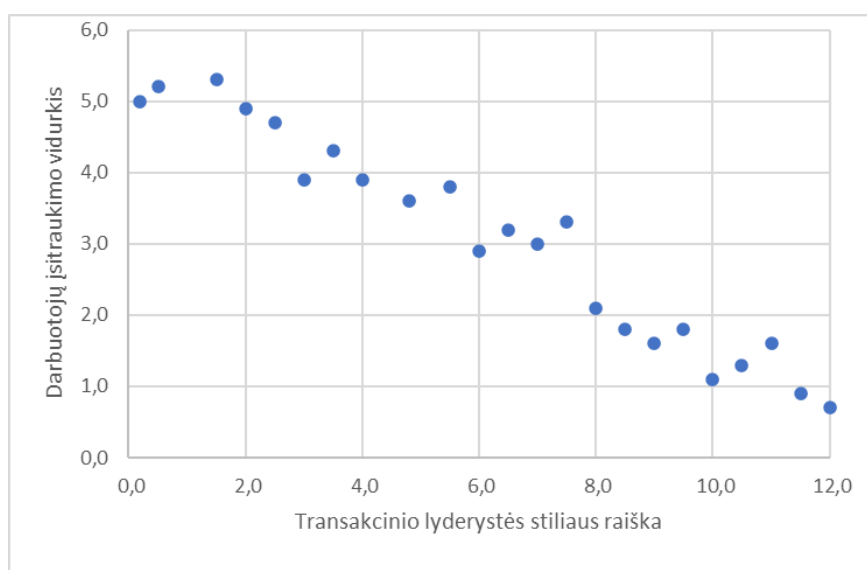
Taigi, ši koreliacija nusako, jog respondentai, kurių vadovai turi stipresnę transformacinės lyderystės raišką, yra labiau įsitraukę į darbą savo organizacijoje. Tai reiškia, kad transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Hipotezė **HA1** yra **patvirtinama**.

### 3.3.2 Transakcinio lyderystės stiliaus raiškos įtaka įsitraukimui į darbą

Norint patikrinti, kaip transakcinio lyderystės stiliaus raiška daro įtaką darbuotojų įsitraukimui, buvo analizuojama darbuotojų įsitraukimo į darbą vidurkio priklausomybė nuo transakcinio lyderystės stiliaus raiškos stiprumo. Kitaip sakant buvo skaičiuojama ir tikrinama, koks yra respondentų įsitraukimo į darbą vidurkis, kai egzistuoja skirtingo stiprumo transformacinio lyderystės stiliaus raiška ir pagal tai nustatoma tarpusavio dydžių koreliacija. Duomenys tikrinami esant įsitraukimo į darbą lygmeniui nuo 0 iki 6, o lyderystės raiškai esant nuo 0 iki 12.

## 13 paveikslas

*Transakcinio stiliaus raiškos koreliacija su darbuotojų įsitraukimu*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)



Remiantis respondentų atsakymų (įsitraukimo į darbą ir transakcinės lyderystės raiškos) vidurkių skaičiavimais koreliacijos metodu, yra matoma, kad kuo yra stipresnis transakcinės lyderystės stiliaus raiškos vidurkis, tuo yra mažesnis įsitraukimo į darbą vidurkis. Statistiniai skaičiavimai parodo, kad transakcinė lyderystės raiška turi neigiamą koreliaciją su įsitraukimo į darbą vidurkiu. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad su visomis išreikštomis transakcinio stiliaus charakteristikomis (skatinimas pagal nuopelnus, vadovavimas reaguojant į išimtis) koreliacija išlieka panašaus tolygumo.

Taigi, ši koreliacija nusako, jog respondentai, kurių vadovai turi stipresnę transakcinės lyderystės raišką, yra mažiau įsitraukę į darbą savo organizacijoje. Tai reiškia, kad transakcinės lyderystės stilius daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Hipotezė **HB1** yra **patvirtinama**.

### **3.4 Lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam įsipareigojimui**

Norint patikrinti sąryšį tarp lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo, remiantis tyrimo duomenimis, yra skaičiuojami organizacinio įsipareigojimo matematiniai vidurkiai, atsižvelgiant į transformacinį ir transakcinį lyderystės stilių. Organizacinio įsipareigojimo klausimyne tam tikri teiginiai yra priskiriami emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Respondentų pritarimo vidurkis šiems teiginiams parodo, koks jų yra emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas organizacijai.

#### **3.4.1 Lyderystės stiliaus įtaka emociniam organizaciniam įsipareigojimui**

Siekiant išanalizuoti lyderystės stilių įtaką darbuotojų emociniam organizaciniam buvo iškeltos hipotezės:

**HA2:** Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

**HB2:** Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

Remiantis respondentams pateiktų teiginių vertinimo (skalėje nuo 1-7) vidurkiais (10 lentelė), yra matoma, kad respondentai turintys tiek labiau išreikštus transformacinio lyderystės stiliaus vadovus, tiek turintys labiau išreikštus transakcinio lyderystės stiliaus vadovus labiausiai pritarė tokiems patiems teiginiams: „Aš jaučiuosi „šeimos dalimi“ savo organizacijoje“, „Aš jaučiuosi, kad priklausau šiai organizacijai“. Tačiau jų pritarimo teiginiams vidurkis, rodantis įsipareigojimo lygmenį skyrėsi tiek šiems, tiek kitiems teiginiams.

## 10 lentelė

### Emocinio įsipareigojimo vidurkiai pagal lyderystės stilius

Eil.nr	Teiginiai	Emocinis įsipareigojimas	
		Transformacinis	Transakcinis
1	Aš būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje.	4,2	3,6
2	Aš tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/pačios problemos	3,7	2,8
3	Aš jaučiuosi „šeimos dalimi“ savo organizacijoje	5,1	4,1
4	Aš jaučiuosi emociškai prisirišęs (-usi) prie šios organizacijos	4,8	3,8
5	Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia	4,8	2,8
6	Aš jaučiuosi, kad priklausau šiai organizacijai	4,9	4,1
	Vidurkis	<b>4,6</b>	<b>3,5</b>

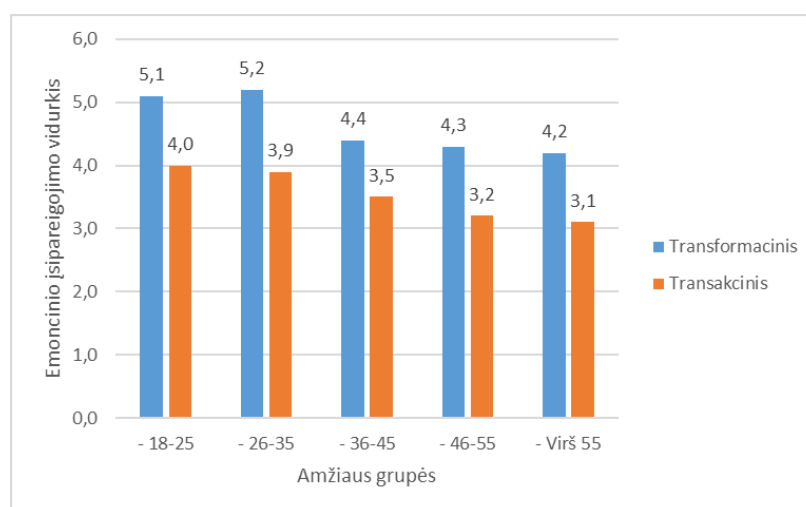
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Remiantis emocinį įsitraukimą rodančiu vidurkiu, respondentai, turintys labiau išreikštą transformacinio lyderystės stiliaus vadovą yra labiau emociškai įsipareigoję (vidurkis 4,8) – nei turintys transakcinio lyderystės stiliaus vadovą (vidurkis 3,8). Emocinio įsipareigojimo vidurkis priklausomai nuo lyderystės stiliaus skiriasi 1,1 balo, t.y 1,3 karto. Taigi yra pastebimas, lyderystės stiliaus ir organizacinio emocinio įsipareigojimo sąryšis.

Atsižvelgiant į amžiaus kategorijas, yra pastebima, kad jaunesnės amžiaus kategorijos (nuo 18 iki 35m.) respondentai yra labiau emociškai įsipareigoję lyginant su vyresniais (nuo 36m.) (14 paveikslas).

## 14 paveikslas

### Emocinio įsipareigojimo vidurkiai pagal amžiaus grupes



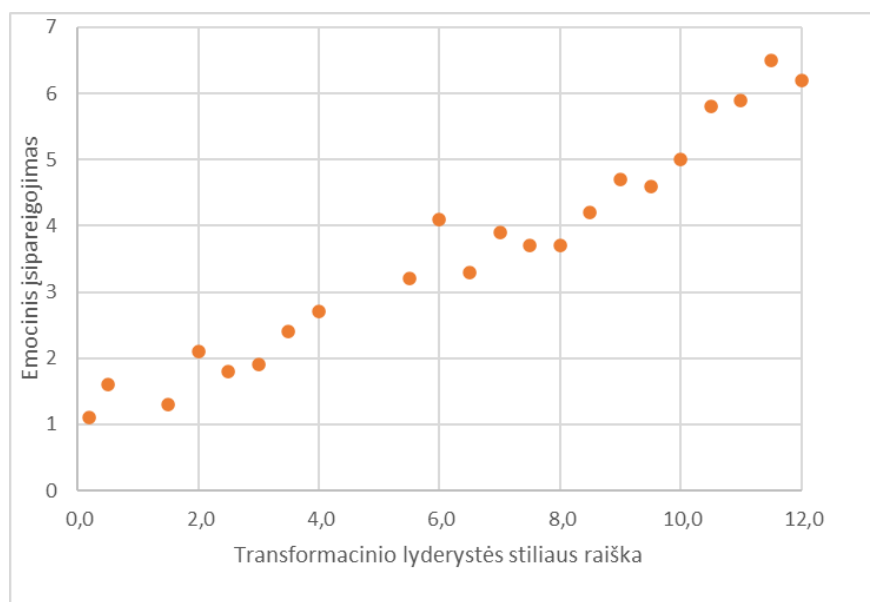
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Taip yra matoma, kad visose amžiaus grupėse respondentai turintys transformaciniu lyderystės stiliumi išreikštus vadovus, yra labiau emociškai įsipareigoję organizacijai (aukštesni emocinio įsipareigojimo vidurkiai), nei transakciniu lyderystės stiliumi išreikštus vadovus (mažesni emocinio įsitraukimo vidurkiai).

Norint patikrinti, kaip **transformacinio lyderystės stiliaus** raiška daro įtaką **darbuotojų emociniam organizaciniam įsipareigojimui**, buvo analizuojama darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai vidurkio priklausomybė nuo transformacinio lyderystės stiliaus raiškos stiprumo (15 paveikslas).

### 15 paveikslas

*Transformacinio stiliaus raiškos koreliacija su darbuotojų emociniu įsipareigojimu*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

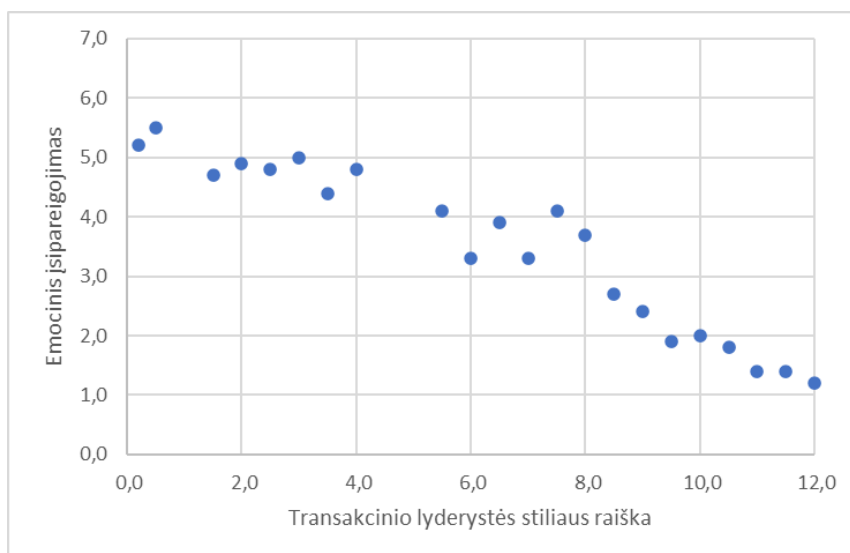
Remiantis respondentų atsakymų vidurkių skaičiavimais, yra matoma, kad kuo yra stipresnis transformacinės lyderystės stiliaus raiškos vidurkis, tuo yra didesnis emocinio įsipareigojimo organizacijai vidurkis. Statistiniai koreliaciniai skaičiavimai parodo, kad transformacinės lyderystės raiška turi teigiamą koreliaciją su emocinio įsipareigojimo organizacijai vidurkiu.

Taigi, remiantis teigiama koreliacija yra matoma, kad transformacinis lyderystės stilius turi teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai (kuo stipresnė raiška, tuo didesnis emocinis organizacinis įsipareigojimas). **HA2a** hipotezė yra **patvirtinama**.

Tokiu pat koreliacinio skaičiavimo metodo principu yra tikrinama **transakcinio lyderystės stiliaus įtaka emociniam organizaciniam įsipareigojimui organizacijai** (16 paveikslas).

## 16 paveikslas

*Transkacinio stiliaus raiškos koreliacija su darbuotojų emociniu įsipareigojimu*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Remiantis respondentų atsakymų vidurkių skaičiavimais, yra matoma, kad kuo yra stipresnis transakcinės lyderystės stiliaus raiškos vidurkis, tuo yra mažesnis emocinis įsipareigojimo organizacijai vidurkis. Statistiniai koreliacinio metodo skaičiavimai parodo, kad transakcinės lyderystės raiška turi neigiamą koreliaciją su emocinio įsipareigojimo organizacijai vidurkiu. Tai reiškia, kad transakcinė lyderystė daro neigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai. **HB2a** hipotezė yra **patvirtinama**.

### 3.4.2 Lyderystės stiliaus įtaka tęstiniam organizaciniam įsipareigojimui

Siekiant išanalizuoti lyderystės stilių įtaką darbuotojų emociniam organizaciniam buvo iškeltos hipotezės:

**HA2b:** Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką organizaciniam tęstiniam įsipareigojimui.

**HB2b:** Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką organizaciniam tęstiniam įsipareigojimui.

Remiantis respondentams pateiktų teiginių vertinimo (skalėje nuo 1-7) vidurkiais (11 lentelė), yra matoma, kad respondentai turintys tiek labiau išreikštus transformacinio lyderystės stiliaus vadovus, tiek turintys labiau išreikštus transakcinio lyderystės stiliaus vadovus labiausiai pritarė tokiems patiems teiginiams: „Viena iš neigiamų pasekmių paliekant šią organizaciją būtų galimų alternatyvų stoka kitur“, „Aš pasilieku šioje organizacijoje tiek dėl būtinybės likti, tiek dėl savo noro“. Tačiau jų pritarimo teiginiams vidurkis, rodantis įsipareigojimo lygmenį skyrėsi tiek šiems, tiek kitiems teiginiams.

## 11 lentelė

*Tęstinio įsipareigojimo vidurkiai pagal lyderystės stilius*

Eil.nr	Teiginiai	Tęstinis įsipareigojimas	
		Transformacinis	Transakcinis
7	Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to norėčiau	3,8	3,5
8	Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją	4,0	3,5
9	Aš pasilieku šioje organizacijoje tiek dėl būtinybės likti, tiek dėl savo noro	5,1	4,0
10	Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių, kad svarstyčiau išėjimą iš šios organizacijos	4,1	3,5
11	Viena iš neigiamų pasekmių paliekant šią organizaciją būtų galimų alternatyvų stoka kitur	5,0	3,9
12	Viena iš priežasčių kodėl iki šiol dirbu šioje organizacijoje yra ta, kad norint išeiti daug prarasčiau	3,8	3,6
	Vidurkis	<b>4,3</b>	<b>3,7</b>

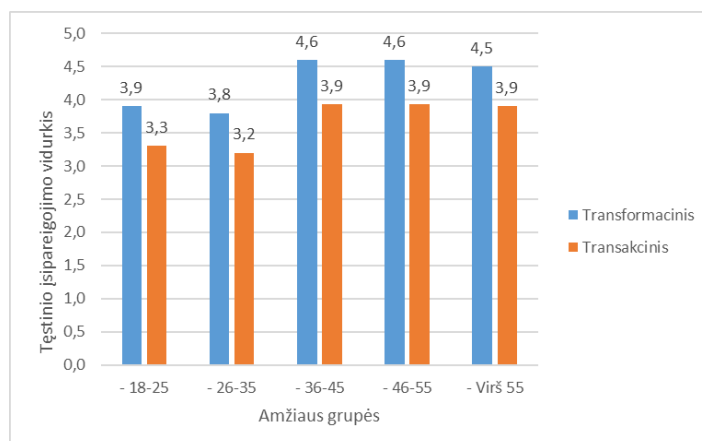
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Remiantis tęstinį įsipareigojimą rodančiu vidurkiu, respondentai, turintys labiau išreikštą transformacinio lyderystės stiliaus vadovą turi didesnę tęstinį įsipareigojimą (vidurkis 4,3) – nei turintys transakcinio lyderystės stiliaus vadovą (vidurkis 3,7). Tęstinio įsipareigojimo vidurkis priklausomai nuo lyderystės stiliaus skiriasi 0,6 balo, t.y 1,16 karto. Taigi yra pastebimas lyderystės stiliaus ir organizacinio tęstinio įsipareigojimo sąryšis.

Atsižvelgiant į amžiaus kategorijas, yra pastebima, kad vyresnio amžiaus kategorijos (nuo 36m.) respondentai yra turi stipresnę tęstinį įsipareigojimą, lyginant su jaunesniais (nuo 18 iki 35m.) (17 paveikslas).

## 17 paveikslas

*Tęstinio įsipareigojimo vidurkiai pagal amžiaus grupes*



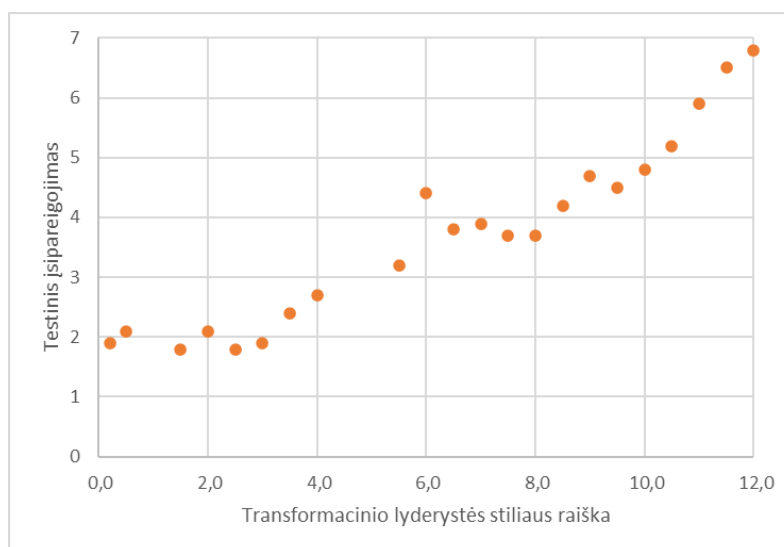
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Taip pat matoma, kad visose amžiaus grupėse respondentai turintys transformaciniu lyderystės stiliumi išreikštus vadovus, turi didesni tęstinį įsipareigojimą organizacijai (aukštesni tęstinio įsipareigojimo vidurkiai), nei transakciniu lyderystės stiliumi išreikštus vadovus (mažesni tęstinio įsipareigojimo vidurkiai).

Norint pamatyti **transformacinio lyderystės stiliaus** įtaką **tęstiniam organizaciniam įsipareigojimui** buvo analizuojama darbuotojų tęstinio įsipareigojimo organizacijai vidurkio priklausomybė nuo transformacinio lyderystės stiliaus raiškos stiprumo (18 paveikslas).

## 18 paveikslas

*Transformacinio stiliaus raiškos koreliacija su darbuotojų tęstiniu įsipareigojimu*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

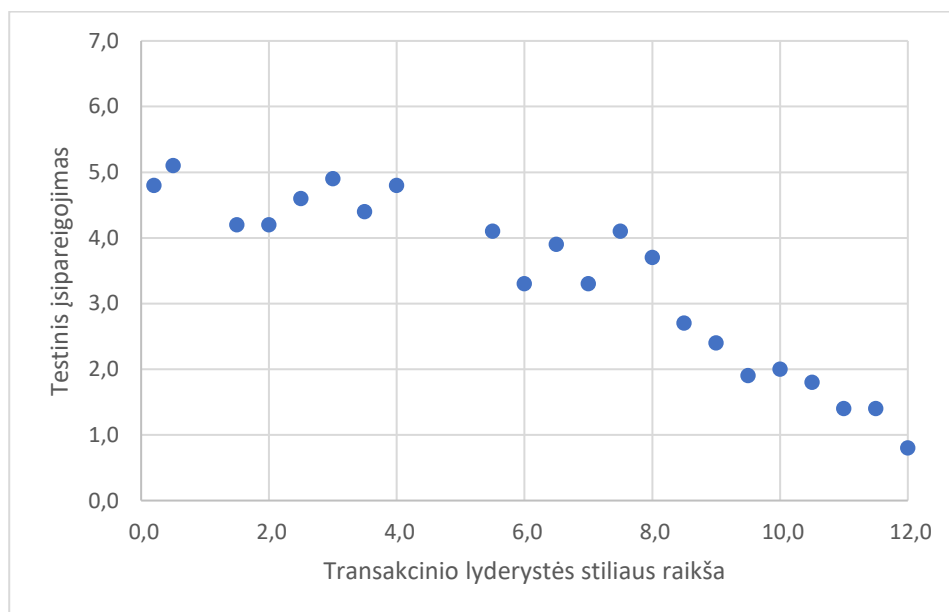
Remiantis respondentų atsakymų vidurkių skaičiavimais, yra matoma, kad kuo yra stipresnis transformacinės lyderystės stiliaus raiškos vidurkis, tuo yra didesnis tęstinio įsipareigojimo organizacijai vidurkis. Statistiniai koreliaciniai skaičiavimai parodo, kad transformacinės lyderystės raiška turi teigiamą koreliaciją su tęstinio įsipareigojimo organizacijai vidurkiu.

Taigi, remiantis teigiama koreliacija yra matoma, kad transformacinis lyderystės stilius turi teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai. **HA2b** hipotezė yra **patvirtinama**.

Tokiu pat koreliacinio skaičiavimo metodo principu yra tikrinama **transakcinio lyderystės stiliaus įtaka tęsniam organizaciniam įsipareigojimui organizacijai** (19 paveikslas).

### 19 paveikslas

*Transakcinio stiliaus raiškos koreliacija su darbuotojų tęstiniu įsipareigojimu*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Remiantis respondentų atsakymų vidurkių skaičiavimais, yra matoma, kad kuo yra stipresnis transakcinės lyderystės stiliaus raiškos vidurkis, tuo yra mažesnis tęstinio įsipareigojimo organizacijai vidurkis. Statistiniai koreliaciniai skaičiavimai parodo, kad transakcinės lyderystės raiška turi neigiamą koreliaciją su tęstinio įsipareigojimo organizacijai vidurkiu.

Taigi, remiantis neigiama koreliacija yra pastebima, jog transformacinis lyderystės stilius turi neigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai. **HB2b** hipotezė yra **patvirtinama**.

### 3.4.3 Lyderystės stiliaus įtaka normatyviniam organizaciniam įsipareigojimui

Siekiant išanalizuoti lyderystės stilių įtaką darbuotojų normatyviniam organizaciniam buvo iškeltos hipotezės:

**HA2c:** Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką organizaciniam normatyviniam įsipareigojimui.

**HB2c:** Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką organizaciniam normatyviniam įsipareigojimui.

Remiantis respondentams pateiktų teiginių vertinimo (skalėje nuo 1-7) vidurkiais (12 lentelė), yra matoma, kad respondentai turintys labiau išreikštus transformacinio lyderystės stiliaus vadovus, labiausiai pritarė teiginiams „Ši organizacija yra verta mano lojalumo“, „Aš jausčiausi kaltas (-a), jei dabar palikčiau savo organizaciją“, o transakcinio – „Aš esu daug skolingas (-a) savo organizacijai“, „Jaučiu pareigą likti pas dabartinį darbdavį“, „Net jei tai man būtų naudinga, nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu“.

#### 12 lentelė

*Normatyvinio įsipareigojimo vidurkiai pagal lyderystės stilius*

Eil.nr	Teiginiai	Normatyvinis įsipareigojimas	
		Transformacinis	Transakcinis
13	Jaučiu pareigą likti pas dabartinį darbdavį	4,3	3,8
14	Net jei tai man būtų naudinga, nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu	4,8	3,8
15	Aš jausčiausi kaltas (-a), jei dabar palikčiau savo organizaciją	5,6	3,1
16	Ši organizacija yra verta mano lojalumo	5,9	3,2
17	Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms	5,0	3,6
18	Aš esu daug skolingas (-a) savo organizacijai	4,1	4,0
	Vidurkis	<b>5,0</b>	<b>3,6</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

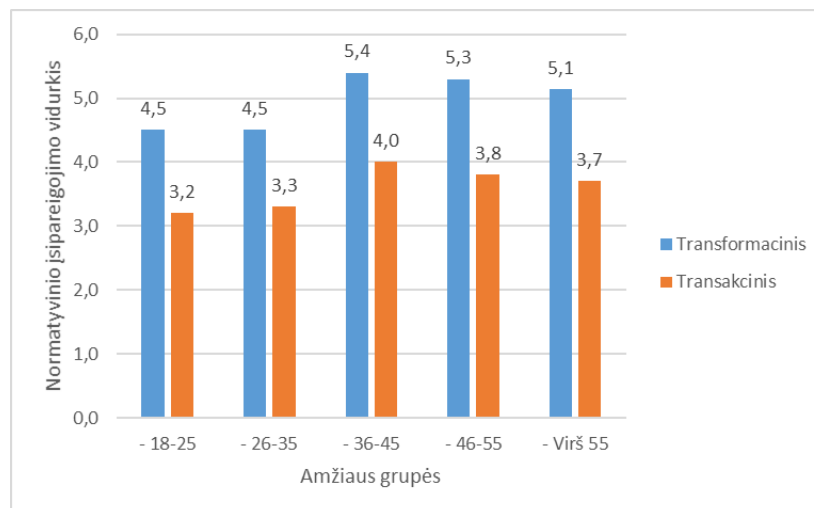
Remiantis normatyvinį įsipareigojimą rodančiu vidurkiu, respondentai, turintys labiau išreikštą transformacinio lyderystės stiliaus vadovą turi didesnę normatyvinį įsipareigojimą (vidurkis 5) – nei turintys transakcinio lyderystės stiliaus vadovą (vidurkis 3,6). Normatyvinio įsipareigojimo vidurkis priklausomai nuo lyderystės stiliaus skiriasi 1,4 balo, t.y 1,39 karto. Taigi yra pastebimas, lyderystės stiliaus ir organizacinio normatyvinio įsipareigojimo sąryšis.



Atsižvelgiant į amžiaus kategorijas, yra pastebima, kad vyresnio amžiaus kategorijos (nuo 36m.) respondentai yra turi stipresnį normatyvinį įsipareigojimą lyginant su jaunesniais (nuo 18 iki 35m.) (20 paveikslas).

## 20 paveikslas

*Normatyvinio įsipareigojimo vidurkiai pagal amžiaus grupes*



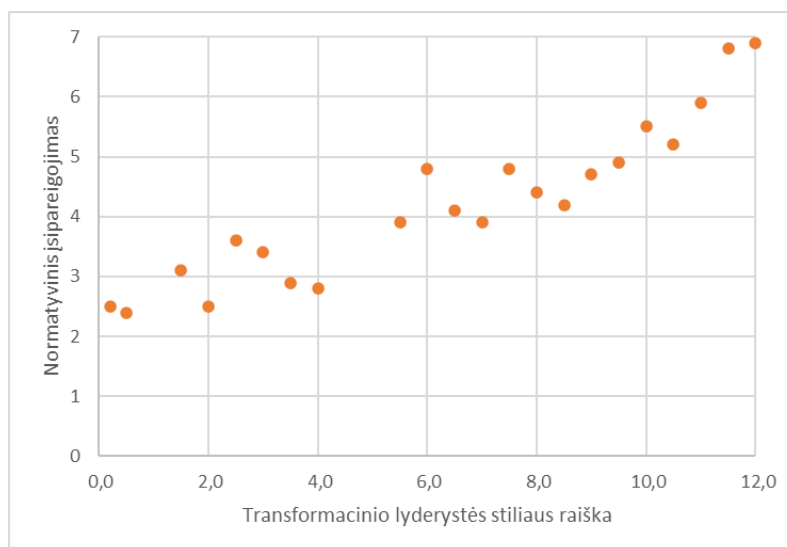
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Taip pat matoma, kad visose amžiaus grupėse respondentai turintys transformaciniu lyderystės stiliumi išreikštus vadovus, turi didesni normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (aukštesni normatyvinio įsipareigojimo vidurkiai), nei transakciniu lyderystės stiliumi išreikštus vadovus (mažesni normatyvinio įsipareigojimo vidurkiai).

Norint pamatyti **transformacinio lyderystės stiliaus** įtaką **normatyviniam organizaciniam įsipareigojimui** buvo analizuojama darbuotojų normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vidurkio priklausomybė nuo transformacinio lyderystės stiliaus raiškos stiprumo (21 paveikslas).

## 21 paveikslas

*Transformacinio stiliaus raiškos koreliacija su darbuotojų normatyviniu įsipareigojimu*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

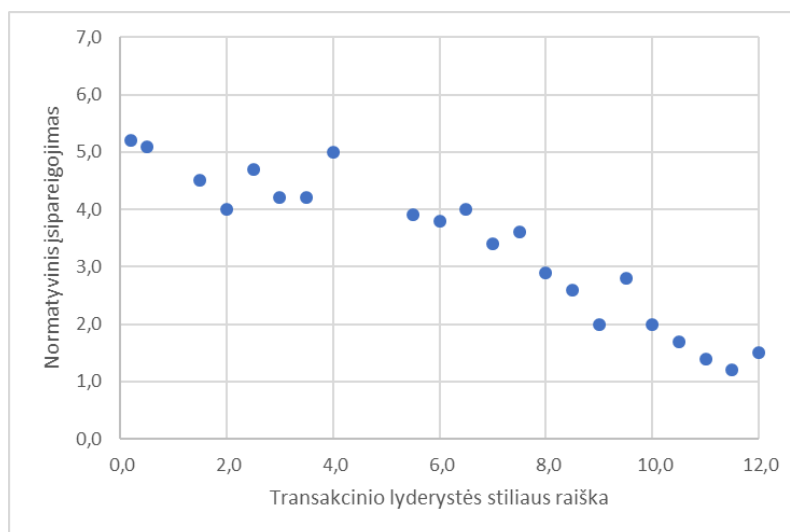
Remiantis respondentų atsakymų vidurkių skaičiavimais ir koreliacijos metodais, yra matoma, kad kuo yra stipresnis transformacinės lyderystės stiliaus raiškos vidurkis, tuo yra didesnis normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vidurkis. Statistiniai koreliaciniai skaičiavimai parodo, kad transformacinės lyderystės raiška turi teigiamą koreliaciją su normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vidurkiu.

Taigi, remiantis teigiama koreliacija yra matoma, kad transformacinis lyderystės stilius turi teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai. **HA2c** hipotezė yra **patvirtinama**.

Tokiu pat koreliacinio skaičiavimo metodo principu yra tikrinama **transakcinio lyderystės stiliaus įtaka normatyviniam organizaciniam įsipareigojimui organizacijai** (22 paveikslas).

## 22 paveikslas

*Transakcinio stiliaus raiškos koreliacija su darbuotojų normatyviniu įsipareigojimu*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Remiantis respondentų atsakymų vidurkių skaičiavimais, yra matoma, kad kuo yra stipresnis transakcinės lyderystės stiliaus raiškos vidurkis, tuo yra mažesnis normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vidurkis. Statistiniai koreliaciniai skaičiavimai parodo, kad transakcinės lyderystės raiška turi neigiamą koreliaciją su normatyviniu įsipareigojimo organizacijai vidurkiu. Taigi, remiantis šiais koreliaciniais skaičiavimais **HB2c** hipotezė yra **patvirtinama**.

### 3.5 Tyrimo apibendrinimas

Apibendrinant viso tyrimo rezultatus yra matoma, kad patvirtino visos išsikeltos hipotezės (13 lentelė).

#### 13 lentelė

*Tyrimo hipotezių apibendrinimas*

<b>Hipotezė</b>	<b>Išvada</b>
HA1: Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.	Patvirtinta
HB1: Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.	Patvirtinta
HA2a: Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką organizaciniam emociniam įsipareigojimui.	Patvirtinta
HA2b: Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką organizaciniam tęstiniam įsipareigojimui.	Patvirtinta
HA2c: Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką organizaciniam normatyviniam įsipareigojimui.	Patvirtinta
HB2a: Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką organizaciniam emociniam įsipareigojimui.	Patvirtinta
HB2b: Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką organizaciniam tęstiniam įsipareigojimui.	Patvirtinta
HB2c: Transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką organizaciniam normatyviniam įsipareigojimui.	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2022)

Taigi šiuo tyrimu yra patvirtinta statistiškai reikšminga teigiama transformacinės lyderystės stiliaus ir statistiškai reikšminga neigiama transakcinės lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Transformacinis ir transakcinis lyderystės stilius skiriasi vienas nuo kito savo požiūriu į darbuotojus ir tikslo siekimo būdais. Transakcinėje lyderystėje vadovavimas yra nukreiptas į konkrečių užduočių atlikimą ir pagristas pavaldinių poreikių suvokimu, apdovanojimais bei nuobaudomis, atsižvelgiant į rezultatus. Transformacinis lyderystės stilius paremtas motyvacija, kūrybiškumu, palaikymu, pasitikėjimu, bendruomeniškumo pojūčio kūrimu.
2. Darbuotojų išitraukimas yra organizacijoje vykdomos sėkmingos ir pelningos veiklos sudedamoji dalis. Išitraukę darbuotojai yra labiau patenkinti savo veikla, jų darbas našesnis, skleidžiama informacija apie organizaciją yra pozityvesnė. Tinkamai pagal organizacijos pobūdį parinkta lyderystė yra svarbus faktorius, darantis įtaką darbuotojų išitraukimui ir veiką ir jų produktyviam darbui.
3. Darbuotojų išsipareigojimas organizacijai turi didelę naudą, vertinant tiek materialiais, tiek nematerialiais kriterijais. Darbuotojai yra lojalesni, patikimesni, lengviau priima permainas ir įveikia krizinius etapus. Darbuotojų išsipareigojimas organizacijai yra sietinas su emociniu, tęstinumu ir normatyviniu komponentu. Transformacinis lyderis būdamas orientuotas į santykius ir pažinęs savo darbuotojų vertybes gali per jas didinti darbuotojų išsipareigojimą organizacijai.
4. Pandemijos metu yra itin svarbus greitas persiorientavimas į elektroninę prekybą. Šiame procese svarbią vietą užima lyderis, kuris nukreipia darbuotojus tinkama linkme ir padeda pereiti transformacinius etapus. Šiuose etapuose tampa reikalinga orientacija į bendruomeniškumo pojūčio kūrimą, kūrybiškumo skatinimą, inovacijų diegimą, pozityvios permainų vizijos pateikimą.
5. Empiriškai ištyrus transformacinio lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų išitraukimui, yra pastebėta reikšmingai teigiama įtaka. Kuo transformacinės lyderystės raiška stipresnė, tuo darbuotojų išitraukimas į darbą didesnis.
6. Išanalizavus transakcinio lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų išitraukimui, yra pastebėta reikšmingai neigiama įtaka. Kuo transakcinės lyderystės raiška stipresnė, tuo darbuotojų išitraukimas į darbą mažesnis.
7. Įvertinus transformacinio lyderystės stiliaus įtaką oranizaciam išsipareigojimui, pasitvirtino ankstesnių mokslinių tyrimų išvados, kad transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką emociniam, tęstiniam ir normatyviam išsipareigojimui. Kuo stipresnė transformacinio lyderystės stiliaus raiška, tuo yra didesnis emocinis, tęstinis ir normatyvinis organizacinis išsipareigojimas.

8. Įvertinus transakcinio lyderystės stiliaus įtaką oranizaciam įsipareigojimui pastebėta, kad jis daro neigiamą įtaką organizaciniam emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Kuo stipresnė transakcinio lyderystės stiliaus raiška, tuo yra mažesnis emocinis, tęstinis ir normatyvinis organizacinis įsipareigojimas.
9. Lyginant amžiaus grupes, jaunesnio amžiaus darbuotojai (18-35 m.), nepriklausomai nuo lyderystės stiliaus, turi didesnę emocinį įsipareigojimą nei vyresnio amžiaus darbuotojai (nuo 36 m.), Covid 19 pandemijos metu elektroninės prekybos organizacijose. O vyresnio amžiaus darbuotojai (nuo 36 m. ), nepriklausomai nuo lyderystės stiliaus, turi didesnius normatyvinius ir tęstinius įsipareigojimus nei jaunesnio amžiaus darbuotojai (18-35 m.). Tačiau matoma, kad visų amžiaus grupių darbuotojai, kurių vadovai turi labiau išreikštą transformacinio stiliaus lyderystę, turi didesnę emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą, lyginant su tų pačių amžiaus grupių darbuotojais, kurių vadovai turi labiau išreikštą transakcinio stiliaus lyderystę.

Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę ir gautus tyrimo rezultatus, formuojami darbo pasiūlymai. Elektroninės prekybos organizacijoms, siekiančioms padidinti darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą, rekomenduojama:

1. Į vadovaujančias pareigas skirti lyderius, kurie pasižymi transformacinio lyderystės stiliaus savybėmis (darbuotojų įkvėpimas ir palaikymas, charizmatiškumas, empatiškumas, kūrybiškumo, tobulėjimo skatinimas).
2. Organizuoti mokymus, kuriuose vadovai turėtų galimybę sustiprinti ir padidinti savo transformacinių lyderystės savybių raišką ir ją pritaikyti elektroninės prekybos sektoriuje su darbuotojais. Šiuose mokymuose svarbu akcentuoti transformacinės lyderystės teikiamą naudą tiek pačiam vadovui, tiek visai organizacijai.
3. Siekiant sustiprinti darbuotojų įsitraukimą yra rekomenduojama investuoti į jų ugdymą ir tobulėjimą, kurti kūrybingumą, savarankiškumą ir iniciatyvumą skatinančią aplinką. Taip pat vykdyti darbuotojų ir vadovų ketvirčio tikslų pokalbius, kurių metu darbuotojai ir vadovai gali pasidalinti abipusiu grįžtamuoju ryšiu.
4. Siekiant sustiprinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą yra rekomenduojama paskatinti įtraukti darbuotojus į tikslų nustatymo, sprendimų priėmimo ir darbo veiklos procesą, parodyti jų darbo prasmę, turėti saugumo pojūtį skatinančią organizacinę kultūrą su tam tikromis tik tai organizacijai būdingomis tradicijomis, į kurias būtų įtraukiami darbuotojai.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Adel Mohamed Ali Shurbagi (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*; Vol. 7, No. 1.  
<https://doi.org/10.5539/ibr.v7n1p126>
2. Allen, N. ir Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
3. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308-323.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
4. Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 25, Issue 3, 144-150.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
5. Avolio B.J, Bass B.M (2004). *Multifactor leadership questionnaire: 3rd edition manual and sample set*. Menlo Park: Mind Garden.
6. Balser, Teri C. (2014). A New Leadership Paradigm *BioScience*, t. 64, No. 12, p. 1065–1066. *Oxford Academic*.  
<https://doi.org/10.1093/biosci/biu178>
7. Bass B.M (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. *Organ Dyn.* 18(3):19-31.
8. Besieux T., Baillien E., Verbeke AL., Euwema MC (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*.39(2):249-271.  
<https://doi.org/10.1177/0143831X15614914>
9. Budrienė D. (2014). *Iššūkiai lyderystei inovatyviame versle*. [Žiūrėta 2021m. gruodžio 15]. Prieiga per internetą:  
[https://old.vkk.lt/uploads/Konferencijos\\_CD\\_2014/data/files/Budriene.pdf](https://old.vkk.lt/uploads/Konferencijos_CD_2014/data/files/Budriene.pdf).
10. Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A. (2017). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *Journal of Business Ethics*, 109.

11. Dhir, R. (2020). Internet Marketing and its Impact on Society. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Topics*. [Žiūrėta 2021 m. gruodžio 10 d.]. <https://www.journals.resaim.com/ijramt/article/view/320>
12. Donkor F, Dongmei Z, Sekyere I (2021). The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>
13. Edelbroek R, Peters P, Blomme RJ (2019). Engaging in open innovation: The mediating role of work engagement in the relationship between transformational and transactional leadership and the quality of the open innovation process as perceived by employees. *Journal of General Management*. 45(1):5-17. <https://doi.org/10.1177/0306307019844633>
14. Endriulaitienė, A., Genevičiūtė-Janonienė G. (2012). *Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam išipareigojimui. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
15. Faloye D. (2014). Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business & Economic Development*. 2. 23–34. [Žiūrėta 2021 m. gruodžio 10 ]. [https://ijbed.org/cdn/article\\_file/i-6\\_c-62.pdf](https://ijbed.org/cdn/article_file/i-6_c-62.pdf)
16. Fong-Yi Lai ir kiti (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*. January 2020. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
17. Gashi L. M., Požega Ž., Crnkovič B. (2017). Employees' individual values as a source of human capital. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1057-1072. [DOI: 10.1080/1331677X.2017.1314788](https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1314788)
18. Goleman D.; Boyatzis R.; McKee A. (2015). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Smaltijos leidykla.
19. Grubor, A.; Jakša, O. (2017). *Internet marketing as a business necessity. Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(2), 265-274. [Žiūrėta 2021 m. gruodžio 10 ]. <http://indecs.eu/2018/indecs2018-pp265-274.pdf>
20. Habtamu Kebu Gameda, Jaesik Lee (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, Vol. 6, Issue 4. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
21. Hewitt, Aon (2015). *Aon's Hewitt Model of Employee Engagement*.



22. Yahaya, R. and Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 2, pp. 190-216.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
23. Yukl, G., Mahsud, R. (2014). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.
24. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas
25. Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1051–1062.  
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.1051>
26. Milhem, Marwan; Muda, Habsah; Ahmed, Khalil (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence, *Foundations of Management*, Vol. 11, 33-42,  
<https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
27. Muhammad Amirul Haq , Manan Sailan, Risma Niswaty (2021). The Influence of Leadership Style and Organizational Commitment on Employee Performance of Makassar City Manpower Office. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, Vol. 8, 179-190.  
<https://doi.org/10.26858/ja.v8i1>
28. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice*. 7 ed. Western Michigan University.
29. Ochaliski S. (2015). *Leadership and Work Engagement*.
30. Petrusis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional Formation & Development Studies*. 109-121.
31. Saks, Alan M (2014). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21.7.
32. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale. Preliminary manual. Occupational health psychology unit Utrecht university.
33. Schwartz S. H. (2006). *Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations*. Sage. [Žiūrėta 2021m. gruodžio 15].  
[https://www.researchgate.net/publication/272160193\\_Value\\_orientations\\_Measurement\\_antecedents\\_and\\_consequences\\_across\\_nations](https://www.researchgate.net/publication/272160193_Value_orientations_Measurement_antecedents_and_consequences_across_nations)
34. Singh A., Gupta B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*. 22 (6).

35. Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G., Farhat, A. (2016). *Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. Vision-The Journal of Business Perspective.*
36. Winston, B., Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal.*  
<https://doi.org/10.1177/0972262916637260>
37. Woods T. B. (2019). An Examination of the Suitability of Transactional, Transformational and Situational Leadership Theories in Evaluating the Role of Gender in Determining the Leadership Style: a Comparison and Contrast of Three Leadership Theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 1 – 11.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Klausimynas

*Esu Gabrielė Mačiulaitytė, Vilniaus universiteto studentė. Rašau bakalauro darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas ištirti lyderytės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui elektroninėje prekyboje Covid – 19 sąlygomis. Kviečiu atsakyti į anketos klausimus ir išreikšti savo nuomone šia tema. Anketa yra anoniminė ir konfidencialumas yra garantuotas.*

*1. Ar dirbote/dirbate pandemijos laikotarpiu (2020 m. kovo mėn – 2022 balandžio mėn.) elektroninės prekybos organizacijoje?*

Taip

Ne

*(Jeigu atsakėte „Ne“ – toliau nebepildyti.)*

*2. Ar turite/turėjote tiesioginį vadovą šioje organizacijoje?*

Taip

Ne

3. Įvertinkite, kiek dažnai žemiau išvardinti teiginiai tinka Jums ir Jūsų tiesioginiam vadovui apibūdinti. Prie kiekvieno teiginio parinkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą ir jį pažymėkite (X).

Eil.nr	Teiginiai	0 Niekada	1 Retai	2 Kartais	3 Dažnai	4 Labai dažnai
3.1	Aš gerai jaučiuosi būdamas (-a) greta vadovo					
3.2	Aš būnu visiškai sąžiningas (-a) su vadovu					
3.3	Aš didžiuojuosi dirbdamas (-a) su savo vadovu					
3.4	Vadovas aiškiai pasako ką aš galėčiau ir turėčiau daryti					
3.5	Vadovas kuria patrauklias vizijas apie tai ,ką galime nuveikti					
3.6	Vadovas man padeda rasti prasmę darbe					
3.7	Vadovas skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai					
3.8	Vadovas skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip					
3.9	Vadovas mane skatina pergaltoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskyriau dėmesio					
3.10	Vadovas padeda man tobulėti					
3.11	Vadovas man išsako savo nuomonę apie mano darbą					
3.12	Vadovas skiria dėmesį tiems, kurie kitų yra atstumti					
3.13	Vadovas man pataria, ko imtis, kad už darbą būčiau paskatinta(- as)					
3.14	Vadovas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų					
3.15	Vadovas žino, kokie bus rezultatai , tinkamai atlikus darbą					
3.16	Vadovas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų					
3.17	Kol viskas sekasi, vadovas, nesistengia nieko keisti					
3.18	Vadovas supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais					
3.19	Vadovas nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais					
3.20	Viskas ką aš noriu daryti, vadovui tinka					
3.21	Vadovas neuždavinėja klausimų kitiems apie savaiame suprantamus dalykus					

4. Įvertinkite, kiek dažnai žemiau išvardinti teiginiai tinka Jūsų savijautai darbe apibūdinti. Prie kiekvieno teiginio parinkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą ir jį pažymėkite (X).

Eil.n r	Teiginiai	0 Niekad a	1 Bevei k nieka da	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Labai dažnai	6 Visada
4.1	Savo darbe aš trykštu energija							
4.2	Jaučiu, kad darbas, kurį atlieku, yra prasmingas ir tikslingas							
4.3	Laikas greitai bėga kuomet dirbu							
4.4	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir energingas							
4.5	Savo darbe esu kupinas entuziazmo							
4.6	Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane							
4.7	Mano darbas mane įkvepia							
4.8	Ryte noriu eiti į darbą							
4.9	Džiaugiuosi, kai tenka intensyviai dirbti							
4.10	Didžiuojuosi darbu, kurį darau							
4.11	Aš įsitraukiu į savo darbą							
4.12	Galiu nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką							
4.13	Mano darbas yra kupinas iššūkių							
4.14	Dirbdamas aš užsimirštu							
4.15	Man sunku atsiriboti nuo savo darbo							
4.16	Savo darbe jaučiuosi emociškai atsparus							
4.17	Savo darbe visuomet esu atkaklus, net kai nesiseka							

Paaikškinimai – (1) Beveik niekada – Kelis kartus per metus ar rečiau / (2) Retai – Kartą per mėnesį ar rečiau / (3) Kartais – Kelis kartus per mėnesį / (4) Dažnai – Kartą per savaitę / (5) Labai dažnai – Kelis kartus per savaitę / (6) Visada – Kiekvieną dieną.

5. Įvertinkite, kiek sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais, skirtais apibūdinti Jūsų santykį su organizacija, kurioje dirbate/dirbate pandemijos metu. Prie kiekvieno teiginio parinkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą ir jį pažymėkite (X).

Eil. nr	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 labiau nesutinku nei sutinku	4 nei sutinku nei nesutinku	5 labiau sutinku nei nesutinku	6 sutinku	7 visiškai sutinku
5.1	Aš būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje.							
5.2	Aš tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/pačios problemos							
5.3	Aš jaučiuosi „šeimos dalimi“ savo organizacijoje							
5.4	Aš jaučiuosi emociškai prisirišęs (-usi) prie šios organizacijos							
5.5	Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia							
5.6	Aš jaučiuosi, kad priklausau šiai organizacijai							
5.7	Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to norėčiau							
5.8	Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją							
5.9	Aš pasilieku šioje organizacijoje tiek dėl būtinybės likti, tiek dėl savo noro							
5.10	Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių, kad svarstyčiau išėjimą iš šios organizacijos							
5.11	Viena iš neigiamų pasekmių paliekant šią organizaciją būtų galimų alternatyvų stoka kitur							
5.12	Viena iš priežasčių kodėl iki šiol dirbu šioje organizacijoje yra ta, kad norint išeiti daug prarasčiau							
5.13	Jaučiu pareigą likti pas dabartinį darbdavį							
5.14	Net jei tai man būtų naudinga, nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu							
5.15	Aš jausčiausi kaltas (-a), jei dabar palikčiau savo organizaciją							
5.16	Ši organizacija yra verta mano lojalumo							
5.17	Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms							
5.18	Aš esu daug skolingas (-a) savo organizacijai							

6. *Jūsų lytis:*

- Vyras
- Moteris

7. *Jūsų amžius*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Virš 55

8. *Jūsų išsilavinimas*

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis / spec. Vidurinis
- Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita (įrašykite)

9. *Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?*

- Iki 1 metų
- 1-3 metai
- 4-7 metai
- 7-10 metų
- Virš 10 metų