

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA

Rasa Lembutienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI	THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON DIFFERENT GENERATION EMPLOYEES JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT MEDIATED BY PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT
---	--

Darbo vadovas doc. R. Paulienė

Vilnius, 2022

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. PASITENKINIMO DARBU IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEORINĖ ANALIZĖ	10
1.1. Pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai.....	10
1.2. Organizacinio įsipareigojimo samprata ir teoriniai modeliai.....	18
2. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO TEORINIAI ASPEKTAI SKIRTINGŲ KARTŲ KONTEKSTE	25
2.1. Transformacinės lyderystės stiliaus samprata ir reikšmė organizacijai	25
2.2. Skirtingų kartų darbuotojų ypatumai	30
2.3. Transformacinės lyderystės stiliaus, pasitenkinimo darbu bei organizacinio įsipareigojimo sąsajos	36
3. PSICHOLOGINIS ĮGALINIMAS IR JO SĄSAJOS SU TRANSFORMACINE LYDERyste, PASITENKINIMU DARBU BEI ORGANIZACINIU ĮSIPAREIGOJIMU	40
4. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA.....	46
5. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI EMPIRINIS PAGRINDIMAS	55
5.1. Organizacinės ir individualios respondentų charakteristikos	55
5.2. Konstruktyvumo skirstinių normalumo vertinimas	57
5.3. Transformacinės lyderystės, pasitenkinimo darbu, psichologinio įgalinimo, organizacinio įsipareigojimo palyginimas pagal organizacines ir individualias respondentų charakteristikas	57
5.4. Transformacinės lyderystės įtaka skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui.....	62
5.5. Psichologinio įgalinimo mediacinis efektas ryšiams tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu bei tarp transformacinės lyderystės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo	67
5.6. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija	70
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	76
LITERATŪROS SĄRAŠAS	78
SANTRAUKA.....	94
SUMMARY	95
PRIEDAI.....	96
1 Priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas.....	96
2 Priedas. SPSS Statistics tyrimo rezultatų duomenys	106

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pasitenkinimo darbu samprata	10
2 lentelė. Su darbu susiję pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai	12
3 lentelė. Sociodemografinių charakteristikų įtaka pasitenkinimui darbu	15
4 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo samprata	19
5 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo teorinių modelių palyginimas	21
6 lentelė. Transformacinės lyderystės stiliaus samprata	26
7 lentelė. Transformacinės lyderystės dimensių apibūdinimas	27
8 lentelė. Kartų klasifikacijos laikotarpio problematika	31
9 lentelė. Darbingo amžiaus kartų skirtumai	32
10 lentelė. Kartų įtaka transformacinei lyderystei, pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui ir psichologiniam įgalinimui	34
11 lentelė. Transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu sąsajos	37
12 lentelė. Transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos	38
13 lentelė. Psichologinio įgalinimo samprata	40
14 lentelė. Transformacinės lyderystės ir psichologinio įgalinimo sąsajos	41
15 lentelė. Psichologinio įgalinimo sąsajos su pasitenkinimu darbu	42
16 lentelė. Psichologinio įgalinimo sąsajos su organizaciniu įsipareigojimu	43
17 lentelė. Psichologinis įgalinimas kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu	44
18 lentelė. Psichologinis įgalinimas kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo	45
19 lentelė. Tyrimo imties pagrindimas	51
20 lentelė. Klausimyno diagnostinės dalies struktūra	53
21 lentelė. Klausimyno skalių validumas	54
22 lentelė. Organizacinės respondentų charakteristikos	55
23 lentelė. Individualios respondentų charakteristikos	56
24 lentelė. Skirstinių normalumas - Kolmogorovo Smirnov testas	57
25 lentelė. Konstruktyvinių vidurkių palyginimas pagal kartas	58
26 lentelė. Emocinio ir tęstinio įsipareigojimo vidurkių palyginimas pagal organizacijos tipą	59
27 lentelė. Pasitenkinimo darbu bei psichologinio įgalinimo palyginimas pagal organizacijos veiklos sektorių	59
28 lentelė. Emocinio, tęstinio įsipareigojimo, transformacinės lyderystės bei psichologinio įgalinimo palyginimas pagal darbo stažą organizacijoje	60
29 lentelė. Pasitenkinimo darbu bei transformacinės lyderystės palyginimas pagal organizacijos dydį	61

30 lentelė. Emocinio, normatyvinio įsipareigojimų bei psichologinio įgalinimo vidurkių palyginimas pagal tiesiogiai pavaldžių darbuotojų turėjimą	62
31 lentelė. Kartų įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo	63
32 lentelė. Kartų įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu	64
33 lentelė. Transformacinės lyderystės įtaka pasitenkinimui darbu	64
34 lentelė. Transformacinės lyderystės įtaka emociniam įsipareigojimui	65
35 lentelė. Transformacinės lyderystės įtaka tęstiniam įsipareigojimui	66
36 lentelė. Transformacinės lyderystės įtaka normatyviam įsipareigojimui	66
37 lentelė. Psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu	68
38 lentelė. Psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo	68
39 lentelė. Psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo	69
40 lentelė. Psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir normatyvinio įsipareigojimo	69
41 lentelė. Tyrimo hipotezių apibendrinimas	73

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1 paveikslas. Pasitenkinimo darbu dimensijos.....	13
2 paveikslas. Šešios pasitenkinimo darbu dimensijos.....	14
3 paveikslas. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai	15
4 paveikslas. Transformacinės lyderystės nauda organizacijai.....	29
5 paveikslas. Tyrimo modelis	46
6 paveikslas. Tyrimo eiga	50

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Didėjantis konkurencingumas, sparti naujų technologijų pažanga, globalūs ekonomikos pokyčiai skatina nuolatinius pokyčius tiek darbo rinkoje, tiek verslo aplinkoje. Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, didelė konkurencija darbo rinkoje, „protų nutekėjimas“ tai tik keli iššūkiai su kuriais šiomis dienomis susiduria organizacijos. Norint išlikti, sėkmingai konkuruoti ir klestėti organizacijos yra priverstos ieškoti naujų būdų kaip išlaikyti konkurencinį pranašumą bei sėkmingai vesti organizaciją nuolatinių pokyčių aplinkoje (Mosammad ir kiti, 2011; Hee ir kiti, 2019). Todėl šiais laikais efektyvi lyderystė, gebanti vesti organizaciją nuolatinių pokyčių aplinkoje, tapo vienu svarbiausiu ir aktualiausiu šių dienų verslo organizacijų prioritetu.

Transformacinė lyderystė yra laikoma vienu efektyviausių lyderystės stilių, darančių įtaką organizacijos ir asmeniniams darbuotojų rezultatams, siekiant konkurencinio pranašumo, nuolat besikeičiančioje aplinkoje (Moradi Korejan ir Shahbazi, 2016; Alqatawenh, 2018). Transformacinė lyderystė yra gana sudėtingas ir dinamiškas procesas, kurio metu lyderiai daro įtaką savo sekėjų vertybėms, įsitikinimams ir tikslams. Transformaciniai lyderiai veda organizacijas priekį, skatindami reikiamus pokyčius organizacijoje, sukurdami naujas perspektyvas organizacijos darbuotojams, ugdydami darbuotojų įsipareigojimą keistis, kurdami organizacijos kultūrą, grįstą efektyviu resursų panaudojimu (Avarsin ir kiti, 2012). Transformaciniai lyderiai motyvuoja darbuotojus atlikti daugiau nei numatyta jų darbo sutartyje, sutelkia dėmesį į aukštesnius darbuotojų poreikius, veikia kaip mentoriai ir patarėjai, didelį dėmesį skirdami asmeniniam tobulėjimui, mokymuisi ir darbuotojų poreikių tenkinimui. Tokie lyderiai, būdami pavyzdžiu, darbuotojams kelia iššūkius, perteikia organizacijos misijos svarbą, parodo didesnes organizacijos ateities perspektyvas, kuria pasitikėjimu ir pagarba grįstą organizacijos kultūrą ir motyvuoja darbuotojus dirbti ne tik dėl savo individualių interesų. Transformaciniai lyderiai, kurdami naujas idėjas ir perspektyvas, siekia sukurti naujus augimo ir klestėjimo kelius organizacijai. Plėtodami vadovų ir darbuotojų įsipareigojimą ir lojalumą organizacijai, jie mobilizuoja organizacijos narius atlikti esminius pokyčius organizacijoje, kad organizacija būtų pasiruošusi ir turėtų reikiamų pajėgumų judėti naujomis kryptimis ir pasiekti dar didesnes organizacijos veiklos rezultatų aukštumas (Moradi Korejan ir Shahbazi, 2016; Mirkamali ir kiti, 2014, Mortazavi ir Partovi, 2014).

Organizacijos darbuotojų pasitenkinimas darbu taip pat yra vienas iš esminių faktorių, lemiančių organizacijos veiklos efektyvumą ir sėkmę (Hee et al., 2019, Cordeiro, 2010), todėl yra aktuali ir plačiai nagrinėjama tema šiandieninėje verslo aplinkoje (Yousef, 2017). Aukštą

pasitenkinimo darbu lygį turintys darbuotojai yra būtinybė kiekvienai organizacijai, siekiančiai išlikti ir sėkmingai konkuruoti šiandieninėje verslo aplinkoje. Atliktais tyrimais nustatyta, kad pasitenkinimas darbu daro įtaką darbuotojų darbo našumui (Ahmad ir kiti, 2014), ketinimui išeiti organizacijos (Akinwale ir George, 2020; Mahdi ir kiti, 2012; Aydogdu ir Asikgil, 2011), organizaciniam įsipareigojimui (Top ir Gider, 2013; Aydogdu ir Asikgil, 2011), pravaikštoms organizacijoje (Thirulogasundaram ir Sahu, 2014; Obasan Kehinde, 2011), požiūriui į pokyčius organizacijoje (Schouteten ir Van Der Vleuten, 2013; Chih ir kiti, 2012). Patenkinti darbuotojai yra labiau linkę prisitaikyti prie pokyčių, lengviau susidoroja su stresu darbe, yra labiau linkę mokytis naujų įgūdžių, naudotis naudojomis technologijomis, lengviau priima naujus iššūkius darbe (Yousef, 2017), jų perdegimo darbe sindromo rizika yra mažesnė (Kaliannan, 2016). Darbu patenkinti darbuotojai yra labiau įsitraukę į savo atliekamą darbą (Hakanen ir kiti, 2014).

Organizacinis įsipareigojimas yra dar vienas aktualus ir reikšmingas veiksnys šių dienų organizacijoms, siekiančioms sėkmingai veikti konkurencingoje rinkoje. Tyrimais nustatyta, kad organizacinis įsipareigojimas daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu (Odoch ir Nangoli, 2014; Ahmad ir kiti, 2014; Adekola, 2012) darbo našumui (Rafei ir kiti, 2014; Memari ir kiti, 2013; Thamrin, 2012; Samad, 2011), darbuotojų ketinimui palikti organizaciją (Kumar ir Eng, 2012; Salleh ir kiti, 2012), organizacijos klimatui (M. Berberoglu, 2018), organizacijos darbuotojų pilietiškam elgesiui (Minarsih, 2015; Saleh, 2015; Zabihi ir Hashemzehi, 2012) bei požiūriui į pokyčius organizacijoje (Nafei, 2014).

Psichologinis įgalinimas kitas svarbus veiksnys organizacijoms. Tyrimais nustatyta, kad organizacijų, kurių veikla grindžiama darbuotojų įgalinimu, darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai, kūrybiškesni, o organizacijos veikla yra produktyvesnė ir labiau orientuota į inovacijas (Ramesh ir Kumar, 2017; Celik ir kiti, 2014). Psichologinis įgalinimas daugelyje organizacijų yra laikoma svarbi žmogiškųjų išteklių ir bendros įmonės strategijos dalis. Autorių teigimu darbuotojų psichologinis įgalinimas yra naudingas organizacijai: perleidimas dalies atsakomybių priimti svarbius organizacinius sprendimus patiems, suteikimas jiems daugiau laisvės ir autonomijos nusprendžiant kaip atlikti savo darbą organizacijoje, mažina pravaikštas, didina darbuotojų pasitenkinimą jų atliekamu darbu bei daro teigiamą įtaką darbuotojų pilietiškam elgesiui organizacijoje bei darbuotojų produktyvumui (Dahou ir Hacini, 2018).

Kartų skirtumai yra dar vienas svarbus veiksnys, darantis įtaką įmonės veiklos rezultatams ir sėkmei. Twenge ir kiti (2010) teigimu tai pačiai kartai priklausančius žmones vienija panašūs istoriniai, socialiniai ir kultūriniai įvykiai, kurie daro įtaką jų požiūriams ir vertybių raidai. O Schullery (2013) teigimu kiekviena karta turi savitas vertybes ir charakteristikas., kurios daro įtaką jų požiūriui ir elgesiui darbe ir gyvenime. Todėl įmonėms, norinčioms dirbti sėkmingai, yra svarbu suvokti kartų skirtumus, kad galima būtų užtikrinti sėkmingą skirtingų kartų bendradarbiavimą.

Analizuojamos temos naujumas ir ištyrimo lygis. Pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, transformacinės lyderystės stilius bei psichologinis įgalinimas pastaruosius penkis dešimtmečius yra aktualios ir plačiai nagrinėjamos temos mokslinėje literatūroje (Yousef, 2017; Yahaya ir Ebrahim, 2016). Transformacinės lyderystės stiliaus svarbą ir reikšmę organizacijai analizavo šie autoriai: Wilson (2020), Alqatawenh (2018), Moradi Korejan ir Shahbazi (2016), Khorshid ir Pashazadeh (2014). Mokslinėje literatūroje taip pat dažnai pabrėžiama pasitenkinimo darbu bei organizacinio įsipareigojimo nauda organizacijos veiklai. Al - Jabari ir Ghazzawi (2019) teigimu, dažniausiai organizacinis įsipareigojimas tiriamas per socialinės tapatybės teoriją ir su ja susijusią literatūrą (Tuna ir kiti, 2016; I Ghazzawi ir kiti, 2016; Alias ir kiti (2013), Demir (2011), Kang ir kiti (2011)) arba per požiūrio ir elgesio komponentų prizmę (Pei - Lee ir Tsun (2011), Gunlu ir kiti (2010)). Organizacinio įsipareigojimo naudą organizacijai savo tyrimuose akcentavo Berberoglu (2018), Minarsih (2015), Saleh (2015), Odoch ir Nangoli (2014), Ahmad ir kiti (2014). O psichologinį įgalinimą ir jo naudą organizacijai tyrė Ramesh ir Kumar (2017), Celik ir kiti (2014), Dahou ir Hacini (2018).

Taigi, transformacinės lyderystės, pasitenkinimo darbu, psichologinio įgalinimo bei organizacinio įsipareigojimo tema yra aktuali ir plačiai analizuojama tiek mokslinėje literatūroje, tiek šiandieninėje verslo aplinkoje. Tačiau, išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebėta, kad Lietuvoje ir pasaulyje trūksta sistemingai atliekamų tyrimų, kuriuose būtų analizuojama transformacinės lyderystės įtaka skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui medijuojant psichologiniam įgalinimui. Todėl, mokslinę **darbo problemą** galima apibrėžti klausimu: kokią įtaką transformacinės lyderystės stilius daro skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui medijuojant psichologiniam įgalinimui?

Darbo tikslas - išanalizuoti transformacinės lyderystės įtaką skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui medijuojant psichologiniam įgalinimui.

Tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo, transformacinės lyderystės ir psichologinio įgalinimo teorinius aspektus.
2. Identifikuoti skirtingų kartų darbuotojų transformacinės lyderystės, pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo bei psichologinio įgalinimo lygmenis.
3. Išsiaiškinti, kokią įtaką transformacinė lyderystė daro pasitenkinimui darbu ir skirtingam organizaciniam įsipareigojimui.
4. Nustatyti, kokią įtaką skirtingos kartos daro transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu ryšiui bei ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų.

5. Įvertinti psichologinio įgalinimo mediacinį poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu bei ryšiui tarp skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų.

Darbo metodai. Šiame darbe buvo naudojami šie metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė, palyginimas, sisteminimas, apibendrinimas, grafinio vaizdavimo metodai (lentelės ir paveikslai). Statistinei duomenų analizei buvo naudoti šie metodai: vidinis skalių patikimumas/validumas – Chronbach alfa, aprašomoji charakteristika (vidurkiai, procentiniai dažniai, standartiniai nuokrypiai), skirstinio normalumo patikrinti – Kolmogorovo Smirnov testas, vidurkių palyginimui tarp skirtingų kartų (trijų ir daugiau nepriklausomų grupių) palyginimui Kruskal Walio kriterijus, o tarp dviejų nepriklausomų imčių Mann Whitney kriterijus, tiesinė regresinė analizė, moderatoriaus analizė, mediatoriaus analizė.

Darbo struktūra. Šį baigiamąjį darbo projektą sudaro penkios pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje analizuojamos pasitenkinimo darbu bei organizacinio įsipareigojimo teorinės nuostatos. Antroje dalyje tiriami transformacinės lyderystės stiliaus ir psichologinio įgalinimo teoriniai aspektai skirtingų kartų kontekste: apibrėžiama transformacinės lyderystės stiliaus sąvoka, analizuojami skirtingų kartų darbuotojų ypatumai, pagrindžiamos transformacinės lyderystės sąsajos su organizaciniu įsipareigojimu bei pasitenkinimu darbu. Trečioje dalyje taip pat pateikiama psichologinio įgalinimo samprata bei pagrindžiamos psichologinio įgalinimo sąsajos su transformacine lyderyste, organizaciniu įsipareigojimu bei pasitenkinimu darbu. Ketvirtoje dalyje pagrindžiama planuojamo empirinio tyrimo metodologija: pagrindžiamas tyrimo instrumentas, imtis, planuoti naudoti statistiniai duomenų analizės metodai, pasirinkti tyrimo bei duomenų rinkimo metodai, aprašoma tyrimo eiga. O penktoje dalyje pateikiami atlikto tyrimo duomenų analizės rezultatai. Baigiamojo darbo gale pateikiamos bendros viso darbo išvados ir siūlymai, santraukos lietuvių ir anglų kalba, literatūros sąrašas bei priedai.

1. PASITENKINIMO DARBU IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai

Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbus veiksnys kiekvienai organizacijai, siekiančiai sėkmingai veikti ir klestėti šiandieninėje konkurencingoje verslo aplinkoje. Bet prieš pradedant detaliau analizuoti pasitenkinimo darbo teorinius aspektus, visų pirma svarbu apibrėžti pasitenkinimo darbu sąvoką. Skirtingų autorių mokslinėje literatūroje pateikti pasitenkinimo darbu apibrėžimai susisteminti pirmoje lentelėje (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Pasitenkinimo darbu samprata

Apibrėžimas	Autoriai
Pasitenkinimas darbu - darbuotojų požiūris į savo darbą, kuris išreiškiamas kaip laipsnis, kuriuo darbuotojai mėgsta ar nemėgsta darbo.	Akinwale ir George (2020)
Pasitenkinimas darbu yra teigiamas jausmas, įvertinus su darbu susijusias charakteristikas.	Arifin ir kiti (2019)
Pasitenkinimas darbu – dirbančiųjų teigiama emocinė būsena, kurią lemia atliekamas darbas bei supanti aplinka.	Valiūnas ir Drejeris (2019)
Pasitenkinimas darbu yra teigiamas jausmas, kurį žmogus jaučia vertindamas savo darbą. Pasitenkinimo darbu sąvoka apima daug subjektyvių darbui apibūdinti būdingų veiksnių tokių kaip darbo užmokestis, darbo autonomija, profesinis prestižas, vadovavimas, paaugstinimo galimybės ir santykiai darbe.	Wood ir Ogbonnaya, (2018) Saridakis ir kiti (2018)
Pasitenkinimas darbu – teigiamas ir malonus jausmas, kuris yra susijęs su žmogaus karjeros našumu ir atliekamu darbu.	Belias ir Athanasios (2014)
Pasitenkinimas darbu yra apibrėžiamas kaip darbuotojo emocinė reakcija į savo darbą, kurį atlieka organizacijoje.	Vinigienė (2012)
Pasitenkinimas darbu – teigiamas pasitenkinimo, pilnatvės jausmas, kurį žmogus jaučia vertindamas savo darbą organizacijoje.	Ezeja ir kiti (2010)

Šaltiniai: sudaryta autorės remiantis sistetine mokslinės literatūros analize

Iš pateiktos lentelės matyti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieno pasitenkinimo darbu apibrėžimo. Pastebėta, kad pasitenkinimas darbu autorių (Ezeja ir kiti, 2010, Belias ir Athanasios, 2014, Arifin ir kiti, 2019, Wood ir Ogbonnaya, 2018, Saridakis ir kiti, 2018) dažnai apibrėžiamas kaip teigiamas, malonus jausmas, susijęs su žmogaus atliekamu darbu. Wood ir Ogbonnaya, (2018) Saridakis ir kiti (2018) pateikia vieną išsamiausių apibrėžimų ir pasitenkinimą darbu apibūdina kaip teigiamą jausmą, kurį žmogus jaučia vertindamas savo darbą. Autoriai taip pat pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu yra multidimensinis konstruktas, kurį sudaro daug subjektyvių darbui apibūdinti būdingų veiksnių tokių kaip darbo užmokestis, darbo autonomija, profesinis prestižas, vadovavimas, paaukštinimo galimybės ir santykiai darbe. O Belias ir Athanasios (2014) savo apibrėžime pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip jausmą susijusį ne tik su atliekamu darbu, bet ir žmogaus karjeros našumu organizacijoje. Tuo tarpu lietuvių autoriai Valiūnas ir Drejeris (2019), Viningienė (2012) pasitenkinimą darbu sieja su asmens emocine būseną/ reakcija susijusi su atliekamu darbu organizacijoje. O viename naujausių Akinwale ir George (2020) apibrėžimų pasitenkinimas darbu yra siejamas su darbuotojų požiūriu į savo darbą, laipsniu kuriuo darbuotojai mėgsta arba nemėgsta savo darbo. Taigi, apibendrinus visų autorių apibrėžimus, galima teigti, kad pasitenkinimą darbu geriausia apibrėžti kaip multidimensinį konstrukta, teigiamą ir malonų jausmą, žmogaus emocinę būseną, kurią lemia daug įvairių su atliekamu darbu susijusių veiksnių.

Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai. Išanalizavus pasitenkinimo darbu sampratą, nustatyta, kad pasitenkinimas darbu yra multidimensinis konstruktas, kurį lemia daug įvairių su darbu susijusių veiksnių. Su darbu susiję pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai susisteminti ir pateikti antroje lentelėje (žr. 2 lent.). Antroje lentelėje matyti, kad pagrindiniai su darbu susiję veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu yra atlygis, darbo krūvis, saugumas darbe, karjeros galimybės, stresas darbe, santykiai su bendradarbiais ir vadovais, profesinių įgūdžių panaudojimas darbe bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

Didžioji dauguma autorių (Linh (2018), Hee ir kiti (2016) Makena Muguongo (2015), Anin ir kiti (2015), Adeoye ir Fields (2014), Shah (2012), Bozeman ir Gaughan (2011), Pouliakas ir Ioannis (2010), Judge ir kiti (2010)) pripažįsta atlygį kaip vieną iš svarbiausių veiksnių lemiantį darbuotojų pasitenkinimą darbu. Bozeman ir Gaughan (2011), Adeoye ir Fields (2014) nustatė, kad darbuotojams yra svarbu teisinga atlygio sistema organizacijoje, svarbu gauti tokį atlygį, kokio jie manantys yra verti pagal turimus įgūdžius ir kompetencijas. Anin ir kiti (2015) pabrėžia, kad siekiant, kad darbuotojai būtų patenkinti atlygiu, organizacijoje atlygis darbuotojams turi atitikti rinkoje siūlomą atlygį.

Darbo krūvis ir stresas darbe yra kiti svarbūs su darbu susiję veiksniai, lemiantys organizacijos darbuotojų pasitenkinimą darbu. You ir kiti (2017), Anghelache (2014), Lam ir Jan (2011) atlikę tyrimus, nustatė neigiamą ryšį tarp darbo krūvio ir pasitenkinimo darbu. Tai reiškia,

kad kuo darbuotojo darbo krūvis yra didesnis, tuo pasitenkinimas darbu yra mažesnis ir atvirkščiai. Atitinkamai Hoboubi ir kiti (2017), Wang ir kiti (2014) savo tyrimuose taip pat nustatė, kad didelis stresas darbe daro neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Autorių teigimu su darbu susijęs stresas iššaukia agresiją ir daro didelę neigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu savo organizacijoje.

2 lentelė.

Su darbu susiję pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

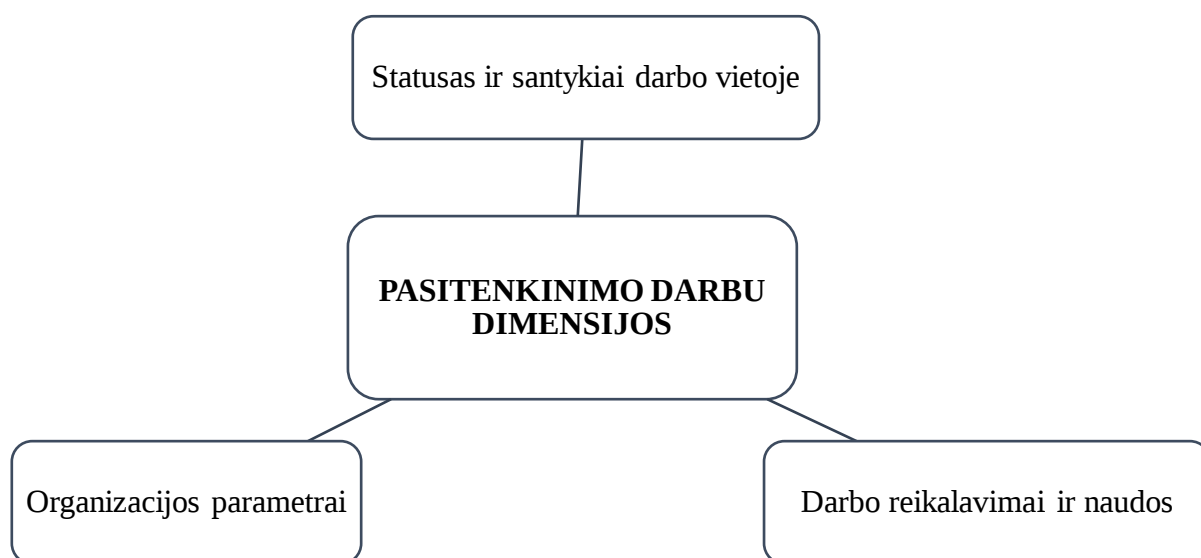
Veiksniai	Autoriai
Atlygis	Linh (2018), Hee ir kiti (2016) Makena Muguongo (2015), Anin ir kiti (2015), Adeoye ir Fields (2014), Shah (2012), Bozeman ir Gaughan (2011), Pouliakas ir Ioannis (2010), Judge ir kiti (2010).
Darbo krūvis	You ir kiti (2017), Anghelache (2014), Lam ir Jan (2011).
Darbo aplinka	Naz (2017), Anastasiou ir Papakonstantinou (2014), Chamundeswari (2013).
Saugumas darbe	Zheng ir kiti (2014), Artz ir Kaya (2014).
Karjeros galimybės	Anin ir kiti (2015), Kolesarova (2010), Bowen ir kiti (2008).
Stresas darbe	Hoboubi ir kiti (2017), Wang ir kiti (2014)
Santykiai su bendradarbiais ir vadovybe	You ir kiti (2017), Westover ir Taylor (2010).
Profesinių įgūdžių panaudojimas darbe	Fleming ir Kler (2014), Amador ir Vila (2013.)
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Agha, Azmi ir Irfan (2017), Marta ir Jasmina (2016), Sakthivel ir Kamalanabhan (2011)

Šaltiniai: sudaryta autorės remiantis sisteminę mokslinės literatūros analize

Saugumas darbe, darbo aplinka, profesinių įgūdžių panaudojimas darbe, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, santykiai su bendradarbiais ir vadovybe bei karjeros galimybės taip pat yra veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu. Mokslinėje literatūroje nustatyti teigiami ryšiai tarp saugumo darbe ir pasitenkinimo darbu (Zheng ir kiti, 2014; Artz ir Kaya, 2014) bei karjeros galimybių organizacijoje ir darbuotojų pasitenkinimo darbu (Anin ir kiti, 2015; Kolesarova, 2010; Bowen ir kiti, 2008), tarp santykių su bendradarbiais ir vadovybe bei pasitenkinimo darbu (You ir kiti, 2017; Westover ir Taylor, 2010), tarp darbo aplinkos ir pasitenkinimo darbu (Naz, 2017; Anastasiou ir Papakonstantinou, 2014; Chamundeswari, 2013), tarp profesinių įgūdžių panaudojimo darbe ir pasitenkinimo darbu (Fleming ir Kler, 2014; Amador ir Vila, 2013) bei tarp

darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir pasitenkinimo darbu (Agha, Azmi ir Irfan, 2017; Marta ir Jasmina, 2016; Sakthivel ir Kamalanabhan, 2011).

Detaliau analizuojant pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius pastebėta, kad mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai pabrėžia skirtingus pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius bei skirtingai šiuos veiksnius klasifikuoja. Pirmame paveiksle pavaizduotas Kolesarovos (2010) išskirtos pasitenkinimo darbu dimensijos (žr. 1 pav.).



1 paveikslas. *Pasitenkinimo darbu dimensijos*

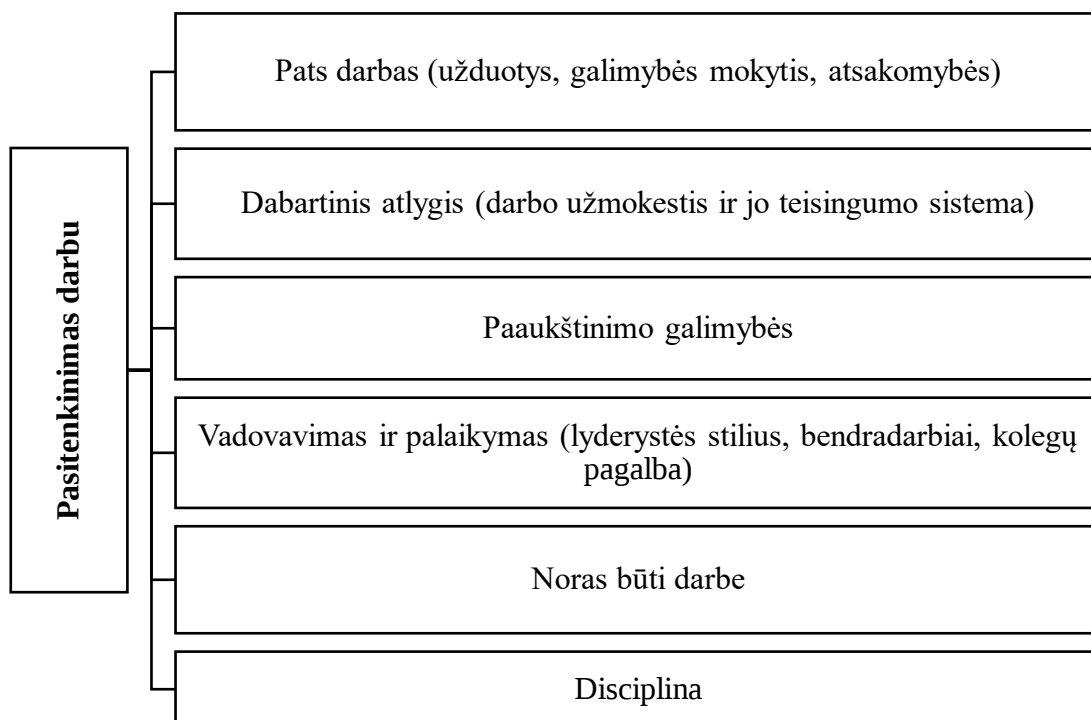
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Kolesarova (2010)

Kolesarova (2010) pasitenkinimą darbą lemiančius veiksnius grupuoja pagal šias tris pasitenkinimo darbu dimensijas:

- Organizacijos parametrai (darbo aplinkos elementai: ofiso įranga, saugumas, apšvietimas ir kita, darbo organizavimo ypatumai);
- Darbo reikalavimai ir naudos (darbo krūvis, galimybė naudoti savo profesinius įgūdžius, darbo įdomumas, atlyginimas, savirealizacijos galimybės, karjera, prestižas, atsakomybės darbe);
- Statusas ir santykiai darbo aplinkoje (organizacijos struktūra, santykiai su kolegomis, vadovais, darbo atmosfera).

Tuo tarpu Robbins ir Judge (2013) išskyrė šešias veiksmų dimensijas, darančias įtaką asmens pasitenkinimui darbu (žr. 2 pav.). Iš paveikslo matyti, kad Robbins ir Judge (2013) išskiria šiuos veiksnius, lemiančius pasitenkinimą darbu: pats darbas, dabartinis atlygis, paaugstinimo galimybės, vadovavimas ir palaikymas, noras būti darbe bei disciplina. Pačio darbo veiksnys

apima šiuos elementus: darbo užduotis, galimybės mokytis darbo vietoje, darbuotojo atsakomybės.



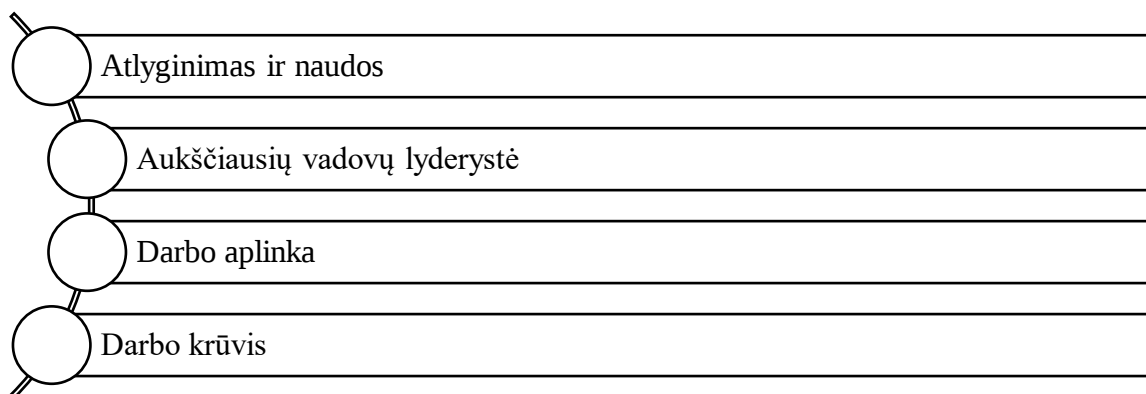
2 paveikslas. Šešios pasitenkinimo darbu dimensijos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Robbins ir Judge (2013)

Nagrinėjant atlygio aspektą Robbins ir Judge (2013) teigia, kad darbo užmokestis turi atitikti darbuotojo kompetencijas ir nebūti nutolęs nuo rinkos atlygio vidurkio. Autoriai taip pat pabrėžia darbo užmokesčio sistemos teisingumo svarbą pasitenkinimui darbu: tam, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu, darbo užmokesčio sistema turi būti teisinga. Taip pat pastebėta, kad Robbins ir Judge (2013) išskiria vadovo lyderystės stilių kaip vieną iš vadovavimo ir palaikymo elementų, darančių tiesioginę įtaką pasitenkinimui darbu organizacijoje.

Hee ir kiti (2020) pateikia dar kitokią pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių klasifikaciją, kuri pavaizduota trečiame paveiksle (žr. 3 pav.).

Hee ir kiti (2020) kaip ir Kolesarova (2010) nustatė, kad atlyginimas ir naudos, darbo aplinka, darbo krūvis daro didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Hee ir kiti (2020) taip pat kaip ir Robbins ir Judge (2013) pabrėžė aukščiausių vadovų lyderystės reikšmę pasitenkinimui darbu. Hee ir kiti (2020) atlikę tyrimą ir apklausę akademinius Malaizijos darbuotojus ($n = 82$) išsiaiškino, kad aukščiausių vadovų lyderystės stilius grįstas parama darbuotojams, teisingu ir lygiu darbų paskirstymu komandoje bei pozityviu grįžtamoju ryšiu daro teigiamą poveikį akademinių darbuotojų pasitenkinimui darbu.



3 paveikslas. *Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai*

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hee ir kiti (2020)

Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama sociodemografinių charakteristikų reikšmė organizacijos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Susistemintos sociodemografinės charakteristikos, lemiančios darbuotojų pasitenkinimą darbu pateiktos trečioje šio darbo lentelėje (žr. 3 lent.).

3 lentelė.

Sociodemografinių charakteristikų įtaka pasitenkinimui darbu

Sociodemografinės charakteristikos	Autoriai
Lytis	Rahman ir kiti (2020), Kahman ir kiti (2017), Zou (2015), Bozeman ir Gaughan (2011), Seifert ir Um-bach (2008), Cibulskytė (2008).
Amžius/ kartos	Rahman ir kiti (2020), Heidarian ir kiti (2015), Rahman ir kiti (2017), Chaudhuri ir kiti (2015), Saner ir Eyüpoğlu (2012), Skupeikienė (2010), Curtis (2008).
Išsilavinimas	Donnell (2015), Gürbüz (2011), Vila ir García-Mora (2005), Clark ir Oswald (1996)
Šeimyninė padėtis	Rahman ir kiti (2017), Heidarian ir kiti (2015), Saner ir Eyüpoğlu (2013), Oshagbemi (2003).
Religiniai įsitikinimai	Ghazzawi ir kiti (2016), Ghazzawi ir kiti (2012), King ir Williamson (2005).

Šaltiniai: sudaryta autorės remiantis sisteminė mokslinės literatūros analize

Mokslinėje literatūroje įvairių autorių atliktais tyrimais, nustatyta, kad sociodemografiniai veiksniai tokie kaip lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, regionas/ šalis, religiniai įsitikinimai, darbas privačiame ar valstybiniame sektoriuje bei darbo stažas yra reikšmingi pasitenkinimui darbu. Tačiau analizuojant sociodemografinių veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu, pastebėta, kad mokslinėje literatūroje autorių tyrimo išvados nėra vienareikšmiškos. Vieni autoriai savo tyrimuose nustatė ryšius tarp nagrinėjamų sociodemografinių charakteristikų ir pasitenkinimo darbu, kiti nustatė, kad statistiškai reikšmingi ryšiai tarp atskirų sociodemografinių veiksnių ir pasitenkinimo darbu neegzistuoja.

Analizuojant lyties įtaką pasitenkinimui darbu, pastebėta, kad nors skirtingų autorių tyrimų išvados skiriasi, lytis yra svarbus sociodemografinis veiksnys lemiantis pasitenkinimą darbu. Bozeman ir Gaughan (2011) tyrė universiteto fakulteto darbuotojų ($n = 1794$) sociodemografinių veiksnių įtaką ir nustatė, kad vyrų ir moterų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skiriasi. Tyrimu nustatyta, kad moterys yra mažiau patenkintos savo darbu universitete, nei vyrai. Seifert ir Um-bach (2008) ($n = 4231$), Cibulskytė (2008) ($n = 136$) savo tyrimais taip pat atrado mažesnę moterų pasitenkinimą savo darbu. Tuo tarpu Kahman ir kiti (2017) ($n =$), Zou (2015) tyrimo išvados skyrėsi nuo kitų autorių tyrimų: jų tyrime nustatyta, kad moterys yra labiau patenkintos savo darbu nei vyrai.

Amžiaus ir kartų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu nustatė Rahman ir kiti (2020), Heidarian ir kiti (2015), Rahman ir kiti (2017), Chaudhuri ir kiti (2015), Saner ir Eyüpoğlu (2012), Skupeikienė (2010) bei Curtis (2008). Curtis (2008), tyręs slaugytojų pasitenkinimą darbu nustatė, kad slaugytojos, kurių amžius buvo iki 35 metų, turėjo mažesnę pasitenkinimo darbo lygį, nei slaugytojos, kurių amžius buvo virš 36 metų. Saner ir Eyüpoğlu (2012) tyrė Šiaurės Kipro akademinius darbuotojus ($n = 412$) taip pat nustatė, kad vyresnių darbuotojų pasitenkinimas darbu yra didesnis. Tačiau Skupeikienė (2010) tyrusi universitetinės ligoninės skubios pagalbos skyrių medicinos darbuotojų pasitenkinimo darbo ypatumus nustatė, kad darbu labiau patenkinti yra jaunesni darbuotojai, nei vyresni.

Gürbüz (2011) tyrė Turkijos viešbučių darbuotojų ($n = 600$) pasitenkinimą darbu ir nustatė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp darbuotojų išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu. Tai reiškia, kad kuo didesnis buvo darbuotojų išsilavinimas, tuo didesnis buvo jų pasitenkinimas darbu. Donnel (2015) ir Vila ir García-Mora (2005) tyrimų rezultatai taip pat patvirtino teigiamus ryšius tarp tiriamų respondentų išsilavinimo lygio ir jų pasitenkinimu darbu. Tačiau ankstesnis Clark ir Oswald (1996) tyrimu pateikiamos prieštaringos išvados teigiant, kad aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai yra mažiau patenkinti savo darbu.

Rahman ir kiti (2017), Heidarian ir kiti (2015), Saner ir Eyüpoğlu (2013) nustatė, kad šeimyninė padėtis yra reikšmingas veiksnys, lemiantis darbuotojų pasitenkinimą darbu

organizacijoje. Saner ir Eyüpoğlu (2013) tyrė penkių Šiaurės Kipro universitetų darbuotojus (n = 412) pasitenkinimo darbu ir šeimyninės padėties ryšį, nustatė, kad vedę/ištekėjusios darbuotojai (-os) yra labiau patenkinti (-os) savo darbu. Tačiau Oshagbemi (2003) nustatė, kad vieniši darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu, nei susituokę darbuotojai ar gyvenantys partnerystėje.

Ghazzawi ir kiti (2016), Ghazzawi ir kiti (2012), King ir Williamson (2005) tyrimais patvirtino ryšį tarp pasitenkinimo darbu bei religinių įsitikinimų. Ghazzawi ir kiti (2016) tyrė Kalifornijos organizacijų darbuotojų pasitenkinimą darbu (n = 741). Tyrimu nustatyta, kad imanetinių religijų (budizmo, hinduistų) atstovų ir transcendentinių religijų (krikščionybės, islamo ir judaizmo) pasitenkinimo darbu lygiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Tyrimu nustatyta, kad budizmo ir hinduistų religijų atstovų pasitenkinimas darbu yra didesnis nei krikščionių, islamo ir judaizmo religijos atstovų.

Taigi, išanalizavus sociodemografinių charakteristikų įtaką pasitenkinimui darbu, nustatyta, kad skirtingų autorių išvados apie sociodemografinių charakteristikų įtaką pasitenkinimui darbu yra prieštaringos. Vieni autoriai nustatė statistiškai reikšmingus ryšius tarp nagrinėjamų sociodemografinių charakteristikų ir pasitenkinimo darbu, kiti nerado ryšio tarp atskirų sociodemografinių charakteristikų ir pasitenkinimu darbu. Autorių, kurie nustatė sociodemografinių charakteristikų ryšius su pasitenkinimu darbu, tyrimų rezultatai taip pat yra priešaringi. Vieni autoriai (Bozeman ir Gaughan, 2011, Seifert ir Um-bach, 2008, Cibulskytė, 2008) atrado, kad moterų pasitenkinimas darbu yra mažesnis, nei vyrų, o kiti autoriai (Kahman ir kiti, 2017, Zou, 2015) atrado, kad moterų pasitenkinimo darbu lygis yra didesnis, nei vyrų. Panašūs skirtingų autorių atlikti tyrimo išvadų prieštaravimai buvo gauti analizuojant amžiaus, išsilavinimo bei šeimyninės padėties įtaką pasitenkinimui darbu. Nepaisant to, nagrinėtų autorių atlikti tyrimai patvirtina lyties, amžiaus, išsilavinimo, šeimyninės padėties bei religinių įsitikinimų įtaką organizacijos darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Apibendrinant pasitenkinimo darbo sampratą ir pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieningai sutarta dėl pasitenkinimo darbo apibrėžimo – skirtingi autoriai pateikia skirtingus pasitenkinimo darbu apibrėžimus. Tačiau apibendrinus pateiktų autorių apibrėžimus, pasitenkinimą darbu galima būtų apibrėžti kaip multidimensinį konstrukta, teigiamą ir malonų jausmą, žmogaus emocinę būseną, kurią lemia daug įvairių su atliekamu darbu susijusių veiksnių. Nagrinėjant pasitenkinimą darbo lemiančius veiksnius, pastebėta, kad autoriai išskiria skirtingus pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius ir skirtingai juos klasifikuoja. Išanalizavus mokslinę literatūrą, išsiaiškintą, kad pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: su darbu susiję veiksniai bei sociodemografinės charakteristikos. Su darbu susiję veiksniai darantys įtaką pasitenkinimui darbu

yra atlygis, darbo krūvis, darbo aplinka, saugumas darbe, karjeros galimybės, stresas darbe, santykiai su bendradarbiais ir vadovybe, profesinių įgūdžių panaudojimas darbe, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Taip pat nustatyta, kad didelę reikšmę pasitenkinimui darbu daro vadovų lyderystės stilius. Analizuojant sociodemografinių charakteristikų įtaką pasitenkinimui darbu nustatyta, kad skirtingų autorių atliktų tyrimų išvados apie sociodemografines charakteristikas, lemiančias pasitenkinimą darbu yra prieštaringos, todėl mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmiškai sutarta dėl sociodemografinių charakteristikų įtakos pasitenkinimui darbu. Nepaisant to, atliktais moksliniais tyrimais patvirtinta, kad lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis bei religiniai įsitikinimai yra sociodemografiniai veiksniai lemiantys pasitenkinimą darbu.

1.2. Organizacinio įsipareigojimo samprata ir teoriniai modeliai

Prieš analizuojant organizacinio įsipareigojimo teorines nuostatas detaliau, svarbu apibrėžti organizacinio įsipareigojimo sampratą. Susisteminti organizacinio įsipareigojimo apibrėžimai pateikti ketvirtoje šio darbo lentelėje (žr. 4 lent.). Analizuojant organizacinio įsipareigojimo sampratą, pastebėta, kad mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmiškai sutarta dėl organizacinio įsipareigojimo apibrėžimo. Didelė dalis autorių (Radosavljević ir kiti, 2017; Khan ir Jan, 2015; Singh ir Gupta, 2015; Srithongrung ir kiti, 2011; Shagholi ir kiti, 2011) organizacinį įsipareigojimą sieja su asmens susitapatinimu su organizacija ir noru pasilikti organizacijoje, būti jos dalimi. Radosavljević ir kiti (2017) teigimu, organizacinis įsipareigojimas yra tam tikros nuostatos, rodančios darbuotojų susitapatinimą su organizacija ir norą joje pasilikti. Srithongrung ir kiti (2011) organizacinį įsipareigojimą taip pat sieja su tapatumu, bet papildomai pabrėžia vadovų ir pačios organizacijos įtaką organizacinio įsipareigojimo formavimuisi. Autorių teigimu, organizacinis įsipareigojimas tai asmens tapatumas ir prisirišimas prie organizacijos tikslų bei vertybių, sąlygotas vidinės motyvacijos, kuriai įtaką daro vadovai ir pati organizacija.

Shagholi ir kiti (2011) ir Allen ir Meyer (1991) organizacinį įsipareigojimą apibūdina kaip trijų dimensijų konstrukta. Pasak Shagholi ir kiti (2011) organizacinis įsipareigojimą sudaro trys pagrindiniai komponentai:

1. susitapatinimas su organizacijos tikslais ir vertybėmis;
2. noras sutelkti pastangas siekiant padėti organizacijai pasiekti savo tikslus;
3. stiprus noras išlaikyti narystę organizacijoje.

O Allen ir Meyer (1991) pabrėžia, kad organizacinis įsipareigojimas tai psichologinė būseną, kuri apibūdina asmens ir organizacijos santykį bei asmens sprendimą likti organizacijoje ar iš jos išeiti. Autoriai išskiria tris organizacinio įsipareigojimo komponentus: normatyvinį, emocinį ir tęstinį. Organizacinio įsipareigojimo sampratą autoriai (Singh ir Gupta, 2015; Carman

- Tobin, 2011) taip pat sieja su lojalumu, ištikimybe organizacijai. Carman - Tobin (2011) teigimu organizacinis įsipareigojimas tai laipsnis, kurio darbuotojas yra ištikimas savo organizacijai. O Singh ir Gupta (2015) teigimu organizacinį įsipareigojimą geriausia apibūdinti kaip prisirišimą, tapatumą ar lojalumą organizacijai. Taigi, išanalizavus organizacinio įsipareigojimo sampratą, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmiškai sutarta dėl visa apimančio organizacinio įsipareigojimo apibrėžimo.

4 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo samprata

Apibrėžimas	Autoriai
Organizacinis įsipareigojimas yra tam tikros nuostatos, rodančios darbuotojų susitapatinimą su savo organizacija ir norą joje pasilikti.	Radosavljević ir kiti (2017)
Organizacinis įsipareigojimas yra situacija, kai darbuotojas pripažįsta save organizacijos ir jos tikslų dalimi ir nori likti jos nariu.	Khan ir Jan (2015)
Organizacinis įsipareigojimas gali būti apibrėžiamas kaip prisirišimas, tapatumas ar lojalumas organizacijai.	Singh ir Gupta (2015)
Organizacinis įsipareigojimas – spontaniškas, organiškas procesas, kuris vyksta asmeniui asocijuojantis su organizacija.	Messner (2013)
Organizacinis įsipareigojimas – psichologinė mąstysena, siejanti darbuotoją su organizacija.	Meyer ir kiti (2012)
Organizacinis įsipareigojimas tai asmens tapatumas ir prisirišimas prie organizacijos tikslų bei vertybių, sąlygotas vidinės motyvacijos, kuriai įtaką daro vadovai ir pati organizacija.	Srithongrung ir kiti (2011)
Organizacinis įsipareigojimas – tai trijų komponentų konstruktas. Tie komponentai yra: 1) susitapatinimas su organizacijos tikslais ir vertybėmis 2) noras sutelkti pastangas siekiant padėti organizacijai pasiekti savo tikslus ir 3) stiprus noras išlaikyti narystę organizacijoje.	Shagholi ir kiti (2011)
Organizacinis įsipareigojimas yra laipsnis, kurio darbuotojas yra ištikimas savo organizacijai.	Carman - Tobin (2011)
Organizacinis įsipareigojimas tai darbuotojo psichologinė būseną, kuri apibūdina asmens ir organizacijos santykį ir asmens sprendimą pasilikti organizacijoje ar išeiti iš jos. Tai multidimensinis konstruktas, kurį sudaro emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas.	Allen ir Meyer, (1991)

Šaltiniai: sudaryta autorės remiantis sisteminę mokslinės literatūros analize

Tačiau susisteminus visus nagrinėtų autorių apibrėžimus, organizacinį įsipareigojimą galima būtų apibūdinti kaip multidimensinį konstrukta, kurį sudaro emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas ir kuris apima asmens psichologinį susitapatinimą su organizacija, jos tikslais ir vertybėmis, noru pasilikti organizacijoje ir būti jos dalimi.

Mokslinėje literatūroje yra pateikta įvairių organizacinio įsipareigojimo teorinių modelių. Susisteminti pagrindiniai organizacinio įsipareigojimo teoriniai modeliai pateikti penktoje šio darbo lentelėje (žr. 5 lent.). Iš pateiktos lentelės matyti, kad organizacinio įsipareigojimo teoriniai modeliai gali būti skirstomi pagal modelio organizacinį įsipareigojimą matuojančias dimensijas. Matyti, kad akademinėje literatūroje egzistuoja vienos dimensijos, dviejų dimensijų, trijų dimensijų bei keturių dimensijų organizacinio įsipareigojimo teoriniai modeliai.

Vienadimensinės organizacinio įsipareigojimo teorijos. Vienadimensinėms organizacinio įsipareigojimo teorijoms galima priskirti Becker (1960), Hrebiniak ir Alutto (1972), Porter ir kt. (1974) organizacinio įsipareigojimo teorijas. Tai vienos pirmųjų organizacinio įsipareigojimo teorijų, kurios organizacinį įsipareigojimą analizavo kaip vienalytį konstrukta, neišskiriant jokių organizacinio įsipareigojimo dimensijų. Vienas pirmųjų organizacinį įsipareigojimą bandančių apibrėžti teorijų buvo Becker (1960) teorija, kuri buvo pavadinta pusių lažybų teorija (angliškai „side – bet“). Becker (1960) teorija buvo paremta investicijų – darbuotojų mainų su organizacija santykiu ir rėmėsi kaštų – naudų požiūriu. Remiantis Becker teorija (1960) santykiai tarp darbuotojo ir organizacijos yra pagrįsti ekonominių mainų elgesio susitarimu (Weibo ir kiti, 2010). Kita vienadimensinio organizacinio įsipareigojimo teorija yra Hrebiniak ir Alutto (1972) teorija, kuri rėmėsi Becker (1960) pusių lažybų ir teorijomis. Hrebiniak ir Alutto (1972) teorijoje organizacinis įsipareigojimas buvo taip pat kaip ir Becker (1960) teorijoje buvo paremtas kaštų – naudų požiūriu. Hrebiniak ir Alutto (1972) akcentavo naudos ir darbuotojų investicijų santykio svarbą: kuo mainai su organizacija yra naudingesni darbuotojui, tuo šis darbuotojas bus labiau įsipareigojęs organizacijai (Kavaliauskienė, 2012).

Porter ir kt. (1974) taip pat pateikia vienadimensinę organizacinio įsipareigojimo teoriją, tačiau šių autorių teorija išsiskyrė tuo, kad organizacinis įsipareigojimas kitaip nei Hrebiniak ir Alutto (1972) ir Becker (1960), rėmėsi ne apčiuopiamomis naudomis, bet psichologiniu prisirišimu prie organizacijos, vertybiniu darbuotojo įsipareigojimu organizacijai ir emocinio prieraišumo požiūriu. Porter ir kt. (1974) teigimu didelį organizacinį įsipareigojimą turintis darbuotojas tiki organizacijos tikslais, pripažįsta organizacijos vertybes bei yra pasiryžęs dėti pastangas dėl organizacijos gerovės, turi didelį norą likti organizacijoje (Kavaliauskienė, 2012, Kavaliauskienė, 2011, Weibo ir kiti, 2010). Tačiau laikui bėgant vis daugiau autorių ėmė plačiau analizuoti organizacinio įsipareigojimo teorinius ypatumus ir atrado, kad organizacinio įsipareigojimą kaip daugiadimensinį konstrukta.

5 lentelė.

Organizacinio įsipareigojimo teorinių modelių palyginimas

Teorijos tipas	Autoriai	Teorijos esmė/ dimensijos
Vienos dimensijos modeliai	Becker (1960)	Pusių lažybų/ investicijų mainų teorija. Kaštų – naudų požiūris.
	Hrebiniak ir Alutto (1972)	Organizacijos ir individo sąveika, paremta mainais (usių lažybos teorijos nuostatomis). Kaštų - naudų požiūris.
	Porter ir kiti (1974)	Vertybinis įsipareigojimas, kai darbuotojas susitapatina su organizacija ir jos vertybėmis, tikslais ir įsitraukia į jos veiklą. Emocinio prierašumo požiūris.
Dviejų dimensijų modeliai	Angle ir Perry (1981)	Vertybinis įsipareigojimas ir įsipareigojimas likti organizacijoje.
	Mowday ir kiti (1982)	Darbuotojo emocinės reakcijos į organizacijos charakteristikas ir atsidavimas organizacijos tikslams ir vertybėms, lojalumas. Emocinis prierašumo požiūris.
	Bar-Hayim ir Berman (1992)	Aktyvus įsipareigojimas ir pasyvus įsipareigojimai.
Trijų dimensijų modeliai	Kelman (1958)	Abipusiai organizacijos ir darbuotojo mainai, susitapatinimas su organizacija, darbuotojų ir organizacijos vertybių sutapimas.
	Meyer ir Allen (1991)	Emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimai.
	Penley ir Gould (1988)	Apskaičiuojantis įsipareigojimas, susvetimėjimu paremtas įsipareigojimas ir moralinis įsipareigojimas.
	O'Reilly ir Chatman (1986)	Internalizacija, paklusnumas ir identifikacija.
Keturių dimensijų modeliai	Swailles (2002)	Elgsenos, nusistatymo, tęstinis ir norminis įsipareigojimai.
	Jain (2009)	Prisirišimo pojūtis, norminis įsipareigojimas, sąlyginis tęstinis įsipareigojimas ir organizacijos patrauklumas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Khan ir kiti (2013), Islam ir kiti (2012), Kavaliauskiene (2012), Kavaliauskiene (2011), Weibo ir kiti (2010)

Dviejų dimensijų organizacinio įsipareigojimo teorijos. Dviejų dimensijų organizacinio įsipareigojimo teorijas sukūrė Angle ir Perry (1981), Mowday ir kt. (1982) ir Bar-Hayim ir Berman (1992). Šios teorijos išsiskyrė tuo, kad visi autoriai išskyrė po dvi organizacinio įsipareigojimo dimensijas. Angle ir Perry (1981) organizacinį įsipareigojimą analizavo pagal dvi organizacinio įsipareigojimo dimensijas: vertybinį įsipareigojimą ir įsipareigojimą likti organizacijoje. Angle ir Perry (1981) teorija rėmėsi emocinio prieraišumo ir kaštų naudų požiūriu į organizacinį įsipareigojimą. Kavaliauskienės (2012) teigimu, remiantis Angle ir Perry (1981) teorija, darbuotojai tampa įsipareigoję organizacijai dėl pozityvių sąsajų su organizacija, kurios suvokiamos kaip vertybinis įsipareigojimas bei dėl mainų tarp organizacijos ir darbuotojo, kuris apibrėžiamas kaip įsipareigojimas likti organizacijoje. Tuo tarpu Mowday ir kiti (1982) organizacinio įsipareigojimo modelis rėmėsi emocinio prieraišumo požiūriu, išskiriant dvi organizacinio įsipareigojimo dimensijas: darbuotojo emocines reakcijas į organizacijos charakteristikas ir atsidavimą organizacijos tikslams ir vertybėms. O Bar-Hayim ir Berman (1992) modelis akcentavo aktyvią (susitapatinimas ir įsitraukimas į organizaciją) ir pasyvią organizacinio įsipareigojimo dimensijas (noras išlikti organizacijos dalimi, likti įsidarbinusiam).

Trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo teorijos. Mokslinėje literatūroje dalis autorių (Kelman, 1958; Meyer ir Allen, 1991; Penley ir Gould, 1988; O'Reilly ir Chatman, 1986) atrado, kad organizacinis įsipareigojimas yra konstruktas, kurį sudaro trys dimensijos. Kelman (1958) išskyrė šias organizacinio įsipareigojimo dimensijas: apibusiai organizacijos ir darbuotojo mainai, susitapatinimas su organizacija ir darbuotojų ir organizacijos vertybių sutapimas. Penley ir Gould (1988) nustatė kitokias organizacinio įsipareigojimo dimensijas: apskaičiuojantis įsipareigojimas, susvetimėjimu paremtas įsipareigojimas ir moralinis įsipareigojimas. Autorių teigimu susvetimėjimu paremtas įsipareigojimas reiškia, kad darbuotojai organizacijoje pasilieka dėl stokojamų kitų įsidarbinimo alternatyvų, o moralinis įsipareigojimas apibūdina darbuotojų pripažinimą organizacijos tikslų ir pritarimą šiems tikslams. Tuo tarpu O'Reilly ir Chatman (1986) išskiria šias tris organizacinio įsipareigojimo dimensijas: internalizaciją, paklusnumą ir identifikaciją. Internalizacija atspindi darbuotojų pripažinimą organizacijos tikslų, paklusnumas atspindi tęstinį įsipareigojimą organizacijai, kuris yra paremtas socialiniais – ekonominiais veiksniais, o identifikacija atspindi norminį įsipareigojimą, kuris būna paremtas lojalumu organizacijai. Tačiau Yousef (2017), Khan ir kiti (2013), Kell and Motowidlo (2012), Islam ir kiti (2012), Kavaliauskienė (2011) teigimu mokslinėje literatūroje bene vienas plačiausiai cituojamų ir naudojamų organizacinio įsipareigojimo teorinių modelių yra Meyer ir Allen (1991). Meyer ir Allen (1991) išskiria šias tris organizacinio įsipareigojimo dimensijas: emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimai.

- Emocinis įsipareigojimas. Verkhohlyad ir Mclean (2012) teigimu, tai vienas veiksmingiausių organizacinio įsipareigojimo tipų, nes remiasi vidine darbuotojų motyvacija, o ne išorine. Emocinis įsipareigojimas atsiranda tada, kai darbuotojas susitapatina su organizacija, pritaria ir susitapatina su organizacijos vertybėmis, tikslais. Tai teigiamas individo jausmas ir noras emociškai prisirišti prie organizacijos, lojalumas organizacijai, susitapatinimas su organizacija ir noras likti organizacijoje, dalyvauti jos veikloje, grįstas darbuotojo noru (Alrowwad ir kiti, 2019; Yousef, 2017; Bell-Ellis ir kiti, 2015; Lambert ir kiti, 2015; Esfahani ir kiti, 2014).
- Tęstinis įsipareigojimas. Tęstinis įsipareigojimas yra susijęs su darbuotoju įsipareigojimu organizacijai dėl išlaidų, kurias darbuotojas patirtų pasitraukęs iš organizacijos. Šis įsipareigojimas susijęs su darbuotojo noru išlaikyti darbą dėl nenoro patirti išlaidas susijęs su organizacijos palikimu arba naujų įsidarbinimo galimybių kitose organizacijose stygiu. Išlaidos, kurių darbuotojai nenori prarasti apima atlyginimą ir priedus, darbo saugumą, statusą, pažintines, emocines investicijas, socialinius santykius ir prarastas kitas galimybes organizacijoje. Šis organizacinis įsipareigojimas susijęs su darbuotojo priverstiniu įsipareigojimu organizacijai, baime prarasti darbą ir esamos organizacijos suteikiamas naudas. Taigi, darbuotojai turintys stiprų tęstinį įsipareigojimą organizacijoje, lieka joje, nes privalo likti dėl menkų kito darbo alternatyvų arba dėl nenoro prarasti naudą, kurią suteikia organizacija (Yousef, 2017; Lambert ir kiti, 2015; Bell - Ellis ir kiti, 2015; Cho ir Huang, 2012; Shiva ir Suar, 2010).
- Normatyvinis įsipareigojimas. Normatyvinis įsipareigojimas reiškia įsipareigojimą likti organizacijoje, grįstą pareigos jausmu. Darbuotojai, turintys aukštą normatyvinio įsipareigojimo lygį, pasilieka organizacijoje dėl moralinio įsitikinimo, dėl manymo, kad jie turėtų pasilikti organizacijoje (Alrowwad ir kiti, 2019, Yousef, 2017; Khan ir kiti, 2013; Islam ir kiti, 2012).

Keturių dimensijų organizacinio įsipareigojimo teorijos. Plačiau analizuojant organizacinį įsipareigojimą, mokslinėje literatūroje autoriai Swailes (2002) ir Jain (2009) atrado, kad organizacinį įsipareigojimą sudaro keturios dimensijos. Abu autoriai rėmėsi Meyer ir Allen (1991) trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo teoriniu modeliu ir savitai jį praplėtė, papildė. Viena iš jų, Swailes (2020) modelyje, išskirtos šios keturios organizacinio įsipareigojimo dimensijos: elgsenos, nusistatymo, tęstinis ir norminis įsipareigojimai. O tuo tarpu vienas naujesnių Jan (2009) modelių išskyrė: prisirišimo pojūtį, norminį įsipareigojimą, sąlyginį tęstinį įsipareigojimą ir organizacijos patrauklumą (Kavaliauskienė, 2011; Weibo ir kiti, 2010).

Apibendrinant organizacinio įsipareigojimo sampratą ir teorinius modelius, galima daryti išvadą, kad mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmiškai sutarta dėl organizacinio įsipareigojimo

apibrėžimo, tačiau bene geriausiai organizacinį įsipareigojimą galima būtų apibrėžti, kaip multidimensinį konstruklą, kurį sudaro emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas ir kuris apima asmens psichologinį susitapatinimą su organizacija, jos tikslais ir vertybėmis, noru pasilikti organizacijoje ir būti jos dalimi. O išanalizavus skirtingus organizacinio įsipareigojimo teorinius modelius, nustatyta, kad mokslinėje literatūroje yra išskiriami vienos, dviejų, trijų ir keturių dimensijų modeliai. Vieni anksčiausių modelių buvo apibrėžiantys organizacinį įsipareigojimą kaip vienalytį konstruklą, kiti modeliai kaip multidimensinį konstruklą. Visuose teoriniuose modeliuose akcentuojamos skirtingos organizacinio įsipareigojimo dimensijos: vieni modeliai yra labiau susiję su kaštu – naudų, kiti su emocinio, vertybinio prieraišumo požiūriu, dar kiti su abiejų šių požiūrių kombinacija. Tačiau bene dažniausiai mokslinėje literatūroje yra naudojamas Meyer ir Allen (1991) trijų dimensijų modelis, kuris organizacinį įsipareigojimą skirsto į tris dimensijas: emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimus. Nustatyta, kad normatyvinis įsipareigojimas yra grįstas darbuotojų pareiga pasilikti organizacijoje, tęstinis susijęs su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai dėl išlaidų, kurias jie patirtų pasitraukę iš organizacijos ar dėl menkų kito darbo pasirinkimo alternatyvų, o emocinis įsipareigojimas apibūdina darbuotojų norą likti organizacijoje, susitapatinimą su organizacija, jos vertybėmis ir tikslais.

2. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO TEORINIAI ASPEKTAI SKIRTINGŲ KARTŲ KONTEKSTE

2.1. Transformacinės lyderystės stiliaus samprata ir reikšmė organizacijai

Transformacinė lyderystė yra nuo seno mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama ir iki šių dienų aktuali tema vadybos kontekste, reikšminga organizacijos bei jos darbuotojų veiklos sėkmei (Jain ir kiti, 2019, Alqatawenah, 2018, Moradi Korejan ir Shahbazi, 2016). Tačiau prieš detaliau analizuojant šios lyderystės reikšmę verslo organizacijoms, yra svarbu apibrėžti transformacinės lyderystės sampratą. Susisteminti transformacinės lyderystės stiliaus apibrėžimai pateikiami šeštoje šio darbo lentelėje (žr. 6 lent.). Iš pateiktos lentelės matyti, jog mokslinėje literatūroje nėra vieno, visa apimančio transformacinės lyderystės stiliaus apibrėžimo - skirtingi autoriai pateikia savus apibrėžimus, akcentuodami skirtingus transformacinės lyderystės stiliaus aspektus. Iš susistemintų apibrėžimų matyti, kad Jambawo (2018), Moradi Korejan ir Shahbazi (2016), Mortazavi ir Partovi (2014) transformacinį lyderystės stilių sieja su komandos ar organizacijos tikslais, individualių individo tikslų suderinimu su organizacijos/ komandos bendrais tikslais.

Jambawo (2018) teigimu, transformacinės lyderystės stilius – tai lyderystės stilius, kai santykiai yra grindžiami pasitikėjimu, darantis teigiamą įtaką tiek vadovaujamiems, tiek lyderiams, kurių dėka organizacijos tikslai tampa bendrais komandos tikslais. Tuo tarpu Clavelle ir Prado-Inzerillo (2018), Mirkamali ir kiti (2014), Kirkan (2011) praplečia transformacinės lyderystės sąvoką tikslų siekimą siedami su pokyčiais ir jų valdymu organizacijoje. Pasak Clavelle ir Prado-Inzerillo, (2018), transformacinės lyderystės stiliaus lyderis skatina naujoves ir pokyčius, įkvėpia ir motyvuoja sekėjus siekti geriausių rezultatų, siekiant bendrų komandos tikslų. Kirkan (2011) teigimu transformacinė lyderystė – tai lyderystės modelis, kuris naudojamas pokyčiams: keičiant esamą situaciją, įkvėpiant, sujaudinant, charizmatiškai įtikinant komandą siekti aukštesnių organizacijos tikslų, padedant pamatyti aiškią organizacijos viziją bei atpažinti bendrus tikslus. Analizuojant transformacinės lyderystės stiliaus apibrėžimus taip pat pastebėta, kad tokios savybės kaip pasitikėjimas, įsipareigojimas, aistra, lojalumas, charizma, sąmoningumas, moralė, motyvacija, parama, įkvėpimas yra neatsiejama transformacinės lyderystės sąvokos dalis. Tačiau bene tiksliausiai transformacinės lyderystės stiliaus sąvoką apibūdina Pereira ir kiti (2020), Vinson (2019), Brito Ferreira ir kiti, (2018), Suratno ir kiti (2018), Schieltz (2017), Weng ir kiti (2015), Ghadi ir kiti (2013), Bass (1999), Bass (1995) transformacinį lyderystės stilių apibrėžiantys kaip vadovavimo stilių, kurį sudaro keturių pagrindinių elgesio elementų kombinacija: idealizuotos įtakos, intelektualinio skatinimo, įkvėpiančios motyvacijos, individualizuoto dėmesio.

6 lentelė

Transformacinės lyderystės stiliaus samprata

Apibrėžimas	Autoriai
Transformacinės lyderystės stilius yra vadovavimo stilius grindžiamas idealizuota įtaka, intelektualiniu skatinimu, įkvepiančia motyvacija ir individualizuotu dėmesiu, kuris motyvuoja pavaldinius atlikti daugiau nei buvo numatyta ar galvota, kad yra įmanoma.	Pereira ir kiti (2020), Vinson (2019), Brito Ferreira ir kiti, (2018), Suratno ir kiti (2018), Schieltz (2017), Weng ir kiti (2015), Ghadi ir kiti (2013), Bass (1999), Bass (1995).
Transformacinės lyderystės stilius – lyderystės stilius, kai santykiai yra grindžiami pasitikėjimu, darantis teigiamą įtaką tiek vadovaujamiems, tiek lyderiams, kurios dėka organizacijos tikslai tampa bendrais komandos tikslais.	Jambawo (2018)
Transformacinės lyderystės stilius – kai lyderis skatina naujoves ir pokyčius, įkvepia ir motyvuoja sekėjus siekti geriausių rezultatų, siekiant bendrų komandos tikslų.	Clavelle ir Prado-Inzerillo, (2018)
Transformacinės lyderystės stilius - kai lyderiai nuolat ieško potencialių sekėjų motyvų ir siekia patraukti savo sekėjų dėmesį į aukštesnius poreikius, paversti individualius kiekvieno tikslus, kolektyviniais tikslais.	Moradi Korejan ir Shahbazi (2016)
Transformacinės lyderystės stilius – tai lyderiai, kurie siekia sukurti naujas idėjas ir perspektyvas, galimybes organizacijos ir jos darbuotojų augimui, klestėjimui, plėtodami vadovų ir darbuotojų įsipareigojimą, aistrą ir lojalumą, sutelkdami pokyčiams, kad organizacija ir jos nariai būtų pasirengę judėti naujomis kryptimis ir pasiekti naujas veiklos aukštumas.	Mirkamali ir kiti (2014)
Transformacinės lyderystės stilius – sąmoningas, moralinis ir dvasinis procesas, užtikrinantis organizacijos vystymąsi per patikimą vienodos galios lyderystę, formuojantis komandinius tikslus, suteikiantis visokeriopą paramą organizacijos individams ir skatinantis juos siekti organizacijos tikslų.	Mortazavi ir Partovi (2014)
Transformacinės lyderystės stilius yra lyderystės modelis, kurį lyderiai naudoja pokyčiams: keisdami esamą situaciją įkvepia, sujaudina, charizmatiškai įtikina organizacijos darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, matyti aiškią organizacijos viziją bei atpažinti bendrus tikslus.	Kirkan (2011)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sisteminę mokslinių šaltinių analize

Septintoje lentelėje pateikiama detali transformacinės lyderystės dimensijos ir jų apibūdinimas (žr. 7 lent.).

7 lentelė.

Transformacinės lyderystės dimensijų apibūdinimas

Transformacinės lyderystės dimensija	Apibūdinimas
Idealizuota įtaka	Įkvėpimas pasididžiavimo ir garbės jausmo, bendraujant vieniems su kitais; Galios ir kompetencijos parodymas; Pagarba grįstas elgesys; Aukojami asmeniniai interesai dėl kitų interesų; Lyderis – sektinas pavyzdys; Pasitikėjimo vieni kitais kultūros skatinimas.
Įkvepianti motyvacija	Kalbėjimas apie ateitį optimistiškai; Gebėjimas motyvuoti ir įkvėpti; Vizualus ir aiškus organizacijos vizijos ir tikslų pateikimas; Rimtai kalbama apie dalykus, kuriuos reikia atlikti; Pabrėžiama numatymo į ateitį svarba; Suteikiama viltis pasiekti pasiekiamus tikslus.
Intelektinis skatinimas	Atidus pasiūlymų nagrinėjimas, siekiant užtikrinti jų tinkamumą; Novatoriškumo, kūrybiškumo, sprendimų paieškos skatinimas; Gebėjimas mesti iššūkius sekėjams; Sprendžiant problemą, gebėjimas atsižvelgti į skirtingas perspektyvas; Prašymas išnagrinėti problemas iš skirtingų perspektyvų; Siūlymas naujų būdų kaip ką nors padaryti.
Individualizuotas dėmesys.	Skiriamas laikas susiorientavimui ir mokymuisi; Gebėjimas atpažinti kiekvieno nario poreikius; Elgesys su grupės nariais, kaip su asmeniu, o ne tik organizacijos nariu; Asmeninis dėmesys kiekvienam nariui; Atsižvelgiama į žmonės turinčius skirtingus poreikius, gebėjimus ir skirtingą kūrybiškumo lygį; Pagalba kitiems ugdyti savo gebėjimus; Reguliarus grįžtamojo ryšio teikimas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rezazadeh ir Azizi (2013), Brito Ferreira ir kiti (2018), Weng ir kiti (2015), Schieltz, (2017), Sullivan ir Decker (2009); Jambawo (2018), Pereira ir kiti (2020), Suratno ir kiti (2018), Clavelle ir Prado-Inzerillo (2018)

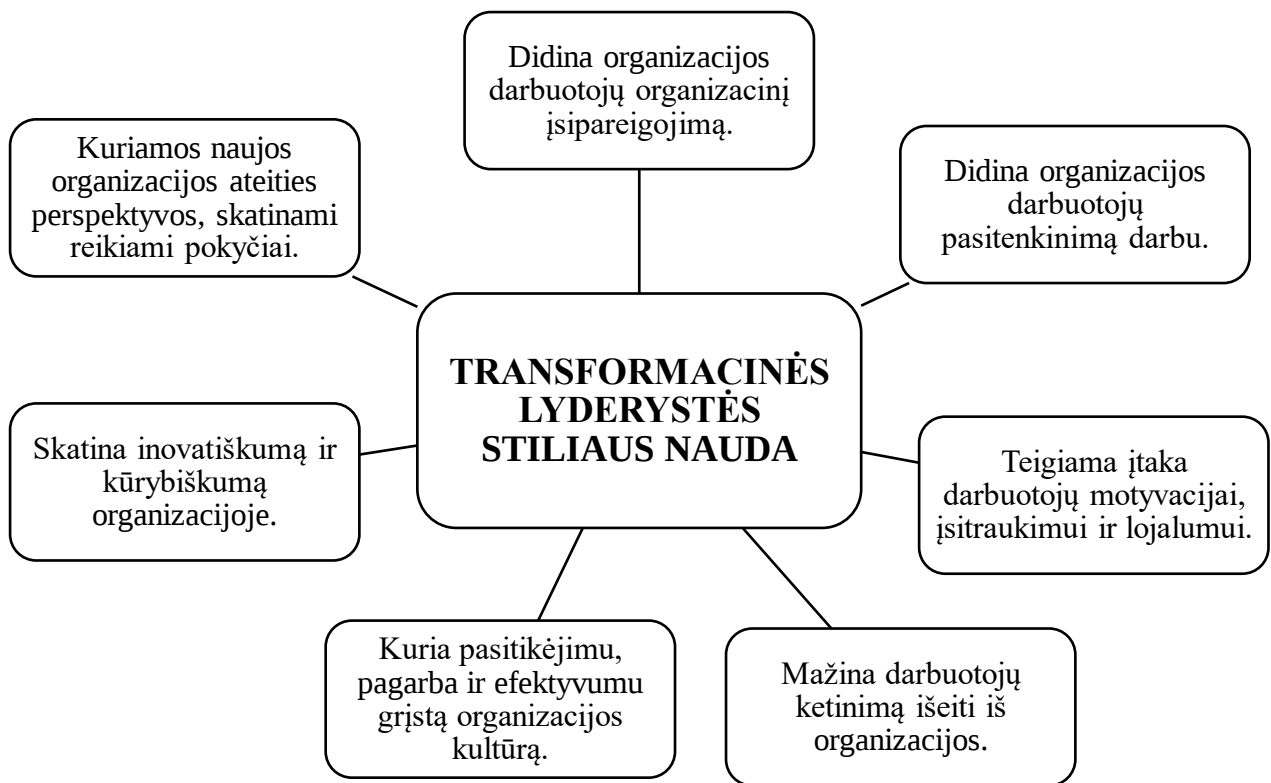
Iš pateiktos lentelės matyti, kad idealizuota įtaka apibūdinama kaip įkvėpimas pasididžiavimo ir garbės jausmo, bendraujant grupėje, galios ir kompetencijos rodymas; elgsena, kuria auga kitų grupės narių pagarba lyderiui bei aukojamas asmeninių interesų dėl kitų asmenų interesų. Idealizuota įtaka apibūdina transformacinio lyderio gebėjimą veikti kaip sektinu pavyzdžiu, darant įtaką grupės narių/sekėjų idealams. Per idealizuotą įtakos koncepciją lyderis įgauna sekėjų pasitikėjimą, tampa gerbiamas ir juo imama žavėtis. Idealizuotos įtakos komponentu lyderis, kuria pasitikėjimo savo sekėjais kultūrą, kurie mainais išsiugdo pasitikėjimą lyderiu (Brito Ferreira ir kiti., 2018; Weng ir kiti, 2015; Schieltz, 2017; Rezazadeh ir Azizi, 2013).

Įkvepianti motyvacija suvokiama kaip kalbėjimas apie ateitį optimistiškai, rimtas kalbėjimas apie užduotis, kurias reikia atlikti, akcentavimas numatymo į ateitį svarbos bei kaip suteikiama viltis pasiekti iškeltus pasiekiamus tikslus. Įkvepianti motyvacija taip pat rodo lyderio gebėjimą motyvuoti ir įkvėpti savo sekėjus siekti tikslo, perteikia būtinus lyderio gerus bendravimo įgūdžius, kurie reikalingi, norint vizualiai perteikti aiškią ir patrauklią organizacijos viziją ir galimas perspektyvas, įtikinamai iškomunikuoti pagrindinius tikslus ir numatomus pokyčius (Rezazadeh ir Azizi, 2013; Sullivan ir Decker, 2009; Jambawo, 2018; Pereira ir kiti, 2020).

Individualizuotas dėmesys apima lyderio skiriamą laiką orientavimuisi ir mokymuisi, elgesį su kiekvienu grupės nariu kaip su asmeniu, o ne tik organizacijos nariu. Lyderiai, rodydami individualizuotą dėmesį, atsižvelgia į kitus žmones, turinčius skirtingus poreikius, gebėjimus ar kūrybiškumo lygį bei padeda kitiems ugdyti savo gebėjimus. Individualizuoto dėmesio komponentas rodo transformacinio lyderio gebėjimą atpažinti kiekvieno sekėjo poreikius, naudojant koučingo ir kuravimo metodus, skiriant asmeninę dėmesį kiekvienam komandos nariui bei atsižvelgiant į individualius žmonių skirtumus. Pabrėžiama reguliari grįžtamojo ryšio teikimo svarba (Rezazadeh ir Azizi, 2013; Suratno ir kiti, 2018; Weng ir kiti, 2015; Clavelle ir Prado-Inzerillo, 2018).

Intelektinis skatinimas yra apibūdinamas kaip atidus pasiūlymų nagrinėjimas, siekiant užtikrinti jų tinkamumą, problemos sprendimas, kai atsižvelgiama į skirtingas perspektyvas, prašant išnagrinėti esamas organizacijos problemas iš skirtingų perspektyvų bei siūlymas naujų būdų kaip atlikti įvairius dalykus. Intelektinė stimuliacija nusako transformacinio lyderio gebėjimą mesti iššūkius savo sekėjams, skatinimą išsakyti jiems savo idėjas, leidimą išsakyti sekėjams savo mintis, jų nekritikuojant, įtraukiant juos į sprendimų priėmimo procesus. Intelektiniu skatinimu skatinamas narių novatoriškumas, kūrybiškumas, sprendimų paieška (Rezazadeh ir Azizi, 2013; Schieltz, 2017; Suratno ir kiti, 2018).

Transformacinė lyderystė yra laikoma vienu efektyviausių ir vienu reikšmingiausių lyderystės stilių, darančių didelę įtaką organizacijai, siekiant konkurencinio pranašumo, nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje (Moradi Korejan ir Shahbazi, 2016; Alqatawenh, 2018). Ketvirtame paveiksle susistemintai pavaizduota įvairių autorių pabrėžiama transformacinės lyderystės stiliaus nauda organizacijai (žr. 4 pav.).



4 paveikslas. *Transformacinės lyderystės nauda organizacijai*

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Grošeli ir kiti (2020), Mikson ir kiti (2020), Palalic ir Ait Sidi Mhamed (2020) Cho ir kiti (2019); Wilson (2019), Suratno ir kiti (2018), Brito Ferreira ir kiti (2018), Moradi Korejan ir Shahbazi (2016), Sow ir kiti (2016), Rezazadeh ir Azizi (2013), Avarsin ir kiti (2012)

Iš pateikto paveikslo matyti, kad transformacinė lyderystė yra naudinga organizacijai ir jos darbuotojams. Grošeli ir kiti (2020), Suratno ir kiti (2018), Rezazadeh ir Azizi (2013) teigimu transformacinė lyderystė skatina organizacijos darbuotojų kūrybiškumą bei inovatyvumą, skatina kūrybišką ir inovatyvią darbuotojų elgseną, ieškant nestandartinių problemų sprendimo būdų. Mikson ir kiti (2020) ir Wilson (2019) teigimu transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui atliekamu darbu organizacijoje.

Transformaciniai lyderiai daro įtaką sekėjų vertybėms, tikslams ir įsitikinimams. Pasak Brito Ferreira ir kiti (2018) ir Avarsin ir kiti (2012), transformaciniai lyderiai veda organizacijas į priekį, skatindami reikiamus pokyčius organizacijoje, sukurdami naujas perspektyvas

organizacijos darbuotojams, skatindami darbuotojus keistis, kurdami organizacijos kultūra grįstą pasitikėjimu ir efektyviu resursų panaudojimu. Moradi Korejan ir Shahbazi (2016) teigimu, transformaciniai lyderiai motyvuoja darbuotojus atlikti daugiau nei numatyta jų darbo sutartyje, sutelkia dėmesį į aukštesnius darbuotojų poreikius, veikia kaip mentoriai ir patarėjai, didelį dėmesį skirdami asmeniniam tobulėjimui, mokymuisi ir darbuotojų poreikių tenkinimui. Autorių teigimu tokie lyderiai, būdami pavyzdžiu, darbuotojams kelia iššūkius, perteikia organizacijos misijos svarbą, parodo didesnes organizacijos ateities perspektyvas, kuria pasitikėjimu ir pagarba grįstą organizacijos kultūrą ir motyvuoja darbuotojus dirbti ne tik dėl savo individualių interesų. Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama, kad transformaciniai lyderiai daro teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Palalic ir Ait Sidi Mhamed, 2020; Cho ir kiti, 2019), skatina darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą organizacijai (Moradi Korejan ir Shahbazi, 2016). O Sow ir kiti (2016) pabrėžia, kad transformacinė lyderystė daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją.

Taigi, apibendrinant transformacinės lyderystės sampratą bei reikšmę organizacijai, galima daryti išvadą, kad mokslinėje literatūroje nėra vieno, visa apimančio transformacinės lyderystės stiliaus apibrėžimo - skirtingi autoriai pateikia savus apibrėžimus, akcentuodami skirtingus transformacinės lyderystės stiliaus aspektus. Nepaisant to, transformacinę lyderystę galima apibrėžti, kaip vadovavimo stilių grindžiamą idealizuota įtaka, intelektualine simuliacija, įkvėpiančia motyvacija ir individualizuotu dėmesiu, kurie motyvuoja pavaldinius atlikti daugiau nei numatyta jų darbo sutartyje. Tai vadovavimo stilius grindžiamas pasitikėjimu, įsipareigojimu, aistra, lojalumu, charizma, sąmoningumu, morale, motyvacija, parama ir įkvėpimu. Nustatyta, kad transformacinės lyderystės stilius yra reikšmingas organizacijai, nes kuria naujas organizacijos ateities perspektyvas, skatina reikiamus pokyčius organizacijos viduje, didina darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, motyvaciją, lojalumą, įsitraukimą, pasitenkinimą darbu, kuria pasitikėjimu, pagarba ir efektyvumu grįstą organizacijos kultūrą, skatina inovatyvumą ir kūrybiškumą organizacijoje bei mažina darbuotojų ketinimą išeiti iš organizacijos.

2.2. Skirtingų kartų darbuotojų ypatumai

Skirtingų kartų darbuotojų ypatumai ir skirtumai plačiai nagrinėjami mokslinėje literatūroje. Nors mokslinėje literatūroje yra pateikiamas didesnis kartų skaičius, tačiau šioje dalyje bus labiau pabrėžiami darbingo amžiaus darbuotojams priklausančių kartų ypatumai ir skirtumai. Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, darbingo amžiaus gyventojai yra apibrėžiami kaip žmonės nuo 15 metų iki senatvės pensinio amžiaus, kuris, remiantis Sodros duomenimis, šiai dienai yra 63 – 64 metai priklausomai nuo lyties. Todėl šioje

dalyje bus analizuojamos keturios kartos, kurios priskiriamos darbingo amžiaus darbuotojų kategorijai: kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos. Aštuntoje lentelėje pavaizduota skirtingų kartų klasifikacijos laikotarpio problematika (žr. 8 lent.).

8 lentelė.

Kartų klasifikacijos laikotarpio problematika

Kartos pavadinimas	Gimimo laikotarpis pagal Strauss ir Howe (2000)	Gimimo laikotarpis pagal Lancaster ir Stillman (2010)	Gimimo laikotarpis pagal Kothapalli ir Thiruchanuru (2018)
Kūdikių bumo karta	1943 – 1960 m.	1946 – 1964 m.	1946 – 1960 m.
X karta	1961 – 1981 m.	1965 – 1981 m.	1961 – 1979 m.
Y/Tūkstantmečio karta	1982 – 2001 m.	1982 – 2000 m.	1980 – 2000 m.
Z/ Interneto karta	Nuo 2002 m.	Nuo 2001 m.	Nuo 2000 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Sajjadi ir kiti (2012), Kothapalli ir Thiruchanuru (2018), Lancaster ir Stillman (2010)

Iš pateiktos lentelės, matyti, kad mokslinėje literatūroje iki šiol nėra sutariama dėl vieningų gimimo laikotarpių, kuriems turi būti priskiriami skirtingi kartų atstovai. Pavyzdžiui, Strauss ir Howe (2000) kartų klasifikacijoje gimusieji 1961 – 1981 metais priskiriami X kartai. Lancaster ir Stillman (2010), nurodo šiek tiek kitą laikotarpį (1965 – 1981 m.), o Kothapalli ir Thiruchanuru (2018) teigimu, gimusieji laikotarpyje nuo 1961 m. iki 1979 metų, priklauso X kartai. Ta pati kartų klasifikacijos problematika pastebima ir analizuojant kitų kartų laikotarpius. Taigi, mokslinėje literatūroje nėra iki galo sutarta dėl vieningos kartų laikotarpių klasifikacijos.

Nagrinėjant skirtingo amžiaus kartų ypatumus, pastebimi skirtumai tarp kartų, kurie susisteminti devintoje lentelėje (žr. 9 lent.). Iš pateiktos lentelės matyti, kad skirtingos darbuotojų kartos turi savus ypatumus, savus bruožus ir savitą stilių. Kūdikių bumo kartos atstovai pasižymi optimizmu, lojalumu organizacijai, orientacija į tradicijas. Šios kartos atstovams svarbūs asmeniniai tikslai, sėkmė, o darbas yra vienas svarbiausių aspektų jų gyvenime. Kūdikių bumo kartų atstovams darbo, šeimos, laisvalaikio balansas ne toks svarbus, kaip jaunesnių kartų atstovams. Kūdikių bumo kartos atstovai gyvena tam, kad dirbtų, o darbe svarbu pasiekti sėkmę, būti vertinamiems ir reikalingiems (Znutienė, 2014). Tačiau kūdikių bumo kartos atstovams pamažu išeinant iš darbo rinkos, X kartos atstovai tampa vyriausia karta darbo rinkoje (Seemiller ir Grace, 2019, Flippin, 2017b).

9 lentelė.

Darbingo amžiaus kartų skirtumai

Ypatumai Kartos	Kūdikų bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Darbo etika ir vertybės	Optimizmas, įsitraukimas, nepriklausomybė. Darboholikai, siekia asmeninių tikslų, orientacija į tradicijas.	Skeptiški, neformalūs, savimi pasitikintys, svarbu vertybės, gyvenimo kokybė.	Realizmas, pasitikėjimas savimi, daugiaveikiantys, atkaklūs, verslūs, tolerantiški, orientuoti į tikslą.	Tolerantiški, problemų sprendimo ir socialinių įgūdžių trūkumas, imlūs technologijoms individualistai.
Darbas yra ...	Įdomus nuotykis, karjera, dirbti iki pensijos.	Sunkus iššūkis, tiesiog darbas.	Priemonė tikslui pasiekti, lankstus susitarimas.	Finansinis saugumas (svarbiau), savęs realizavimas.
Darbo – laisvalaikio balansas	Jokio balanso, gyvena kad dirbtų.	Svarbus: dirba, kad gyventų.	Svarbus.	Savaime suprantama.
Komunikacija	Mygtukiniai stacionarūs telefonai, asmeninis bendravimas.	Mobilieji telefonai.	El. laiškais, balso žinutės, internetas.	Bendravimas tekstinėmis žinutėmis arba internetu.
Technologijos	Naujiena.	Prisitaikę.	Labai įgudę.	Labai įgudę, priklausomi. Socialiniai tinklai.
Motyvacija	Būti vertingam ir reikalingam, pinigai, sėkmė.	Laisvė ir taisyklių panaikinimas, laisvas laikas.	Darbas su kitais kompetentingais žmonėmis, laisvas laikas, svarbus individualumas, jaunos įmonės.	Vertina finansinį stabilumą, nori gerai pasirodyti darbe, stabilios įmonės.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Znutienee (2014), Bejtkovský (2016), Seemiller ir Grace (2019), Mahmoud ir kiti (2020)

Skirtingai nei kūdikių bumo kartos atstovams, kuriems darbas būdavo kaip svarbus veiksnys gyvenime ir įdomus iššūkis, X, Y ir Z kartoms yra svarbus darbo, laisvalaikio, šeimos balansas. O

Z kartai lanksčios darbo valandos ir darbo – laisvalaikio balansas yra savaime suprantamas dalykas organizacijoje.

Analizuojant technologijų įsisavinimą ir komunikaciją skirtingose kartų grupėse pastebėta, kad skirtingų kartų atstovų technologijų įsisavinimo lygis ir pasirenkamos komunikacijos priemonės bendravimui skiriasi. X kartos nariams technologijos nėra naujiena, nes daugelis X kartos atstovų yra įpratę naudotis technologijomis lygiai taip pat kaip ir Y ar Z kartos atstovai. Tačiau Z kartos atstovai laikomi labiausiai įgudusiais ir kartais netgi priklausomais nuo technologijų (Bejtkovský, 2016). Tuo tarpu kūdikių bumo kartos atstovams technologijos yra labiau naujiena, kurią jiems reikėjo įsisavinti, siekiant išlikti konkurencingais darbo rinkoje (Mahmoud ir kiti, 2020). O nagrinėjant skirtingas komunikacijas priemones, pastebėta, kad X kartos ir kūdikių bumo kartos atstovų mėgiamos komunikacijos priemonės skiriasi nuo jaunesnių kartų atstovų. Z karta komunikavimui tarpusavyje mieliau renkasi tekstines žinutes arba internetą/socialinius tinklus, nemėgsta bendrauti el.paštu. Tuo tarpu kūdikių bumo atstovai prioritetą teikia asmeniniam bendravimui akis į akį, o X karta mėgsta bendrauti mobiliuoju telefonu.

Z karta tai viena jauniausių kartų, kuri vis labiau įsilieja į darbo rinką. Technologijos ir socialiniai tinklai yra neatsiejama dalis Z kartos atstovų, todėl Mahmoud ir kiti (2020) teigimu Z kartos atstovams dažnai trūksta tarpasmeninių bendravimo įgūdžių, nes jų visuomenė ir draugai yra virtualioje erdvėje. Dėl tarpasmeninių bendravimo įgūdžių stokos, dažnai Z kartos atstovai dar vadinami “tylioji karta”. Z kartos atstovams kaip ir Y, Z kartoms, svarbus technologijų naudojimas bei lanksčios darbo valandos darbe. Z kartos atstovams kitaip nei vyresnių kartų atstovams darbe yra svarbus finansinis stabilumas ir siekis gerai pasirodyti. Z kartos atstovams labiau nei Y kartos atstovams svarbiau finansinis stabilumas, todėl kai Y kartos atstovai dažniausiai renkasi jaunas, pradedančias organizacijas – startuolius, Z kartos atstovai siekia dirbti stabiliose įmonėse (Bejtkovský, 2016; Seemiller ir Grace, 2019).

10 – toje lentelėje susiteminti tyrimai, kuriais tiriami kartų skirtumai ir kartų įtaka transformacinei lyderystei, pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui (žr. 10 lent.). Iš pateiktos lentelės matyti, kad mokslinėje literatūroje tyrimų, nagrinėjančių skirtingų kartų įtaką ir reikšmę transformacinei lyderystei, pasitenkinimui darbu bei organizaciniam įsipareigojimui, išvados yra skirtingos. Pavyzdžiui, Glazor ir kiti (2019) tyrė X ir Y kartų atstovus, nustatė, kad organizacinio įsipareigojimo lygiai tarp X ir Y kartų nėra statistiškai reikšmingi – nesiskiria.

10 lentelė.

Kartų įtaka transformacinei lyderystei, pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui ir psichologiniam įgalinimui

Konstruktai	Autoriai	Tyrimo esmė	Tyrimo imtis	Tirtos kartos
Transformacinė lyderystė skirtingose kartose	Stevanin ir kiti (2019)	Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingoms kartoms priklausančių slaugytojų vadovų transformacinės lyderystės vertinimo.	3093	Kūdikių bumo, X ir Y kartos
Pasitenkinimas darbu skirtingose kartose	Young ir kiti (2013)	Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų kartų rasti vertinant tris pasitenkinimo darbu aspektus: 1) darbo sąlygos; 2) darbas ir aplinka; 3) ištekliai ir išmokos darbuotojams. Kūdikių bumo kartos atstovai buvo labiausiai patenkinti savo darbu nei kitos kartos	503	Kūdikio bumo, X ir Y kartos
	Marasinghe ir Wijayarathne (2016)	Egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų kartų vertinant pasitenkinimo darbo aspektus: darbo pobūdį ir vadovavimą.	125	Kūdikio bumo, X ir Y kartos
Organizacinis įsipareigojimas skirtingose kartose	Jena (2016)	Y kartos atstovų normatyvinis organizacinis įsipareigojimas buvo didesnis nei X kartos atstovų. Tęstinis įsipareigojimas buvo didesnis X kartos darbuotojų, nei Y kartos.	398	X ir Y kartos
	Glazer ir kiti (2019)	Nustatyta, kad X ir Y kartų atstovų organizacinio įsipareigojimo lygis statistiškai reikšmingai skiriasi.	156	X ir Y kartos
Psichologinis įgalinimas skirtingose kartose	Singh ir Weimar (2017)	X kartos atstovai su aukštomis pajamomis jaučiasi labiausiai įgalinti iš visų kartų nagrinėtų kartų. Mažiausiai įgalinti jaučiasi kūdikių bumo kartos atstovai.	492	X, Y, Kūdikio bumo kartos
	Sparks (2012)	Kūdikių bumo kartai priklausančios slaugytojos buvo labiau įgalintos bei X kartos slaugytojos.	451	Kūdikių bumo, X kartos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sistetine mokslinės literatūros analize

Tuo tarpu Jena (2016) tyrime nustatyta, kad Y kartos atstovų normatyvinis organizacinis įsipareigojimas buvo didesnis, nei X kartos atstovų. O X karta pasižymėjo didesniu tęstiniu įsipareigojimu, nei Y karta.

Nagrinėjant pasitenkinimu darbu ir transformacinės lyderystės kartų skirtumus, pastebėta, kad tyrimų išvados taip pat skirtingos. Young ir kiti (2013) atrado, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų kartų vertinant tris pasitenkinimo darbu aspektus: 1) darbo sąlygos; 2) darbas ir aplinka; 3) ištekliai ir išmokos darbuotojams. Kūdikių bumo kartos atstovai buvo labiau patenkinti savo darbu nei X ir Y kartų atstovai. O Marasinghe ir Wijayarathne (2016), kad vertinant pasitenkinimo darbo aspektus: darbo pobūdį ir vadovavimą, egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų kartų. Y kartos darbuotojų bendras pasitenkinimas darbu buvo didesnis nei kitų kartų darbuotojų, ar kūdikių bumo kartos darbuotojų. X kartos darbuotojai buvo mažiausiai patenkinti darbu, o Y kartos darbuotojai labiausiai. O analizuojant transformacinės lyderystės stiliaus ir kartų skirtumus, pastebėta, kad mokslinėje literatūroje yra mažai tyrimų, kuriuose būtų tiriama kartų įtaka transformacinės lyderystės vertinimui: tyrimuose labiau nagrinėjami visi lyderystės stiliai kartu. Tačiau Stevanin (2019) atlikus tyrimą ir apklaususi 3093 slaugytojas, nustatė reikšmingus vadovų transformacinės lyderystės vertinimo skirtumus tarp kartų. Stevanin ir kiti (2019) atrado, kad slaugytojų, priklausančių Y kartai, vadovų transformacinės lyderystės stilius buvo vertinamas palankiau, nei X kartos slaugytojų.

Mokslinėje literatūroje nustatyti statistiškai reikšmingi psichologinio įgalinimo skirtumai tarp skirtingų kartų, tačiau tyrimų rezultatai skiriasi. Singh ir Weimar (2017) atliko tyrimą, kurio metu apklausė 492 respondentus priklausančius X, Y bei kūdikių bumo kartoms ir nustatė, kad X kartos atstovai su aukštomis pajamomis yra jautėsi labiau įgalinti nei kūdikių bumo kartos atstovai. O Sparks (2012) atlikęs tyrimą ir apklausęs Vakarų Virdžinijos ligonių slaugytojas (n = 451) nustatė, kad kūdikių bumo kartos slaugytojų psichologinis įgalinimas buvo didesnis, nei X kartos slaugytojų. Taigi, išanalizavus psichologinio įgalinimo skirtumus tarp skirtingų kartų pastebėta, kad autorių tyrimų išvados apie psichologinio įgalinimo skirtumus tarp skirtingų kartų skiriasi.

Apibendrinant skirtingų kartų darbuotojų ypatumus, nustatyta, kad mokslinėje literatūroje iki šiol nėra vieningai sutarta dėl kartų laikotarpių klasifikavimo: nėra sutariama dėl vieningų kartų klasifikavimo laikotarpių. Darbingo amžiaus kartoms priskiriamos kūdikių bumo, X, Y, ir Z kartos. Taip pat nustatyta, kad kiekviena karta turi savitus darbo etikos, vertybinius, darbo – laisvalaikio, technologijų naudojimo, motyvacijos bei komunikacijos ypatumus. Kūdikių bumo atstovai yra nepriklausomi, orientuoti į tradicijas, siekiantys asmeninių tikslų, kuriems darbas ir sėkmė, asmeninė akis į akį komunikacija, įvertinimas ir noras būtų vertingiems darbe yra svarbiausi aspektai. Tuo tarpu X kartos atstovai yra skeptiški, vertinantys vertybes ir gyvenimo kokybę, kuriems svarbiausias išteklis yra laikas, o darbas yra iššūkis ir ne toks svarbus kaip

kūdikių bumo kartos atstovams. Y karta pasižymi realizmu, pasitikėjimu savimi, daugiaveiksmingumu, atkaklumu bei orientacija į tikslą, o darbas jiems yra priemonė tikslui pasiekti. Y kartos atstovams svarbus lankstumas darbe, todėl šios kartos atstovai mieliau renkasi startuolius ar pradedančias įmones, kitaip nei Z kartos atstovai, kurie vertina finansinį stabilumą bei savęs realizavimo galimybes. Z kartos atstovai yra individualistai, tolerantiški, o technologijos ir socialiniai tinklai yra neatsiejama jų kasdienybės dalis. Mokslinėje literatūroje atliktais tyrimais nustatyta, kad transformacinės lyderystės stiliaus, pasitenkinimo darbu, psichologinio įgalinimo bei organizacinio įsipareigojimo vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingų kartų, tačiau autorių išvados nevienareikšminškos.

2.3. Transformacinės lyderystės stiliaus, pasitenkinimo darbu bei organizacinio įsipareigojimo sąsajos

Išanalizavus transformacinės stiliaus sampratą ir reikšmę organizacijoms, pasitenkinimą darbu ir jį lemiančius veiksnius, organizacinio įsipareigojimo sampratą ir teorinius modelius, yra svarbu išnagrinėti, kaip transformacinės lyderystės stilius yra susijęs su organizaciniu įsipareigojimu ir jo dimensijomis bei kokios yra transformacinės lyderystės stiliaus sąsajos su pasitenkinimu darbu bei pasitenkinimo darbu dimensijomis.

Mokslinėje literatūroje nustatyta, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Autorių tyrimai ir jų esmė, kuriais patvirtintos transformacinės lyderystės stiliaus ir pasitenkinimo darbu sąsajos, susisteminti 11 - toje lentelėje (žr. 11 lent.).

Iš pateiktos lentelės matyti, kad mokslinėje literatūroje yra tyrimų, kuriuose patvirtinamas teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Mikson ir kiti (2020) apklausus 322 Didžiosios Ganos regiono vietos valdžios tarnybų darbuotojus, nustatyta, kad transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su vidinio ir išorinio pasitenkinimo darbu veiksniais. Autoriai taip pat nustatė, kad įvairovėmis grįstas organizacijos klimatas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir vidinių pasitenkinimo darbu veiksnių (n = 322). Guevara ir kiti (2019) tyrė Teksaso slaugytojų praktikų ir gydytojų asistentų (n = 320) pasitenkinimą darbu ir jį lemiančius veiksnius, nustatė, kad transformacinė lyderystė daro įtaką Teksaso slaugytojų praktikų ir gydytojų asistentų bendram pasitenkinimui darbu bei pasitenkinimu vadovimu darbe. Taip pat nustatyta, kad didesnę įtaką transformacinė lyderystė daro darbuotojų pasitenkinimui vadovavimu darbe, nei bendram pasitenkinimui darbu. Puni ir kiti (2018) apklausę banko darbuotojus (n = 315), Eliophotou (2014) apklausę Kipro vidurinio ugdymo mokytojus (n = 438) bei Hu ir kiti (2010) pardavimų vadovybininkus, savo tyrimais taip pat patvirtino transformacinės lyderystės sąsajas su pasitenkinimu darbu. Taigi, remiantis išanalizuotais tyrimais, galima teigti,

kad tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu egzistuoja statistiškai teigiamas ryšys.

11 lentelė.

Transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Tyrimo esmė	Autoriai
Transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su vidinio ir išorinio pasitenkinimo darbu veiksniais. Su įvairove susijęs klimatas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir vidinių pasitenkinimo darbu veiksmų (n = 322).	Mikson ir kiti (2020)
Transformacinė lyderystė daro įtaką bendram Teksaso slaugytojų praktikų ir gydytojų asistentų (n = 320) pasitenkinimui darbu bei pasitenkinimu vadovimu darbe.	Guevara ir kiti (2019)
Tyrimas patvirtino, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės dimensijų ir banko darbuotojų (n = 315) pasitenkinimo darbu. Idealizuotos įtakos ir intelektualinio paskatinimo ryšius su pasitenkinimo darbu moderuoja sąlyginis atlygis (angliškai „contingent reward“).	Puni ir kiti (2018)
Nustatyta, kad Kipro vidurinio ugdymo mokytojų (n = 438) bendras pasitenkinimas darbu yra reikšmingai susijęs su transformacine lyderyste.	Eliophotou (2014)
Tyrimais patvirtinta hipotezė, kad egzistuoja teigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp pardavimų vadovų transformacinės lyderystės ir pardavimų vadybininkų pasitenkinimo darbu (n = 123).	Hu ir kiti (2010)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sistemine mokslinių šaltinių analize..

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad atliktais įvairiais tyrimais yra patvirtintas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo. Susisteminti autorių atlikti tyrimai, kuriuose buvo patvirtintos transformacinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos yra pateikti 12 - toje lentelėje (žr. 12 lent.).

Palalic ir Ait Sidi Mhamed (2020) tyrė Maroko tarptautinių įmonių darbuotojų (n = 256) transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas ir nustatė, kad trys transformacinės lyderystės stiliaus elementai: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija bei intelektualinis skatinimas, daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui. Taip pat nustatyta, kad visi keturi transformacinės lyderystės elementai (idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinis skatinimas ir individualus dėmesys) daro teigiamą įtaką tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Tuo tarpu Cho ir kiti (2019) tyrime buvo lyginamos JAV ir

Korėjos darbuotojų (n = 496) vadovavimo stilių ir emocinio organizacinio įsipareigojimo sąsajos. Atliktu tyrimu nustatytas stipresnis teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir organizacinio įsipareigojimo tarp JAV darbuotojų, nei Korėjos.

12 lentelė.

Transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos

Tyrimo esmė	Autoriai
Transformacinė lyderystė daro reikšmingą įtaką Maroko tarptautinių įmonių (n = 256) darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Trys transformacinės lyderystės stiliaus elementai daro teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui, o įtaką tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui teigiamą įtaką daro visi keturi transformacinės lyderystės stiliaus elementai.	Palalic ir Ait Sidi Mhamed (2020)
Nustatyta, kad tiek tarp JAV, tiek tarp Korėjos organizacijų darbuotojų egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo ir šis ryšys yra stipresnis tarp JAV darbuotojų, nei Korėjos.	Cho ir kiti (2019)
Apklausus Turkijos miesto Karso banko darbuotojus (n = 125), nustatytas teigiamas ryšys tarp, transformacinės lyderystės ir bendro organizacinio įsipareigojimo.	Gulluce ir kiti (2016)
Apklausius ilgalaikės priežiūros ne pelno siekiančių organizacijų globos darbuotojus (n = 322) JAV vidurio vakaruose, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp bendro transformacinės lyderystės stiliaus ir bendro organizacinio įsipareigojimo, emocinio ir normatyvinio įsipareigojimų.	Porter (2015)
Transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su organizaciniu įsipareigojimu Olandijos mažose ir vidutinėse paslaugų įmonėse (n = 588), tačiau ne gamybinėse.	Mesu ir kiti (2015)
Tyrimais (n = 145), (n = 210) nustatyta, kad transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu.	Chan ir Mak (2013)
Transformacinė lyderystė labiau nei savęs įsivertinimas daro didesnę teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Darbuotojų didžiausias įsipareigojimas organizacijai buvo, kai jų vadovai aiškiai perteikdavo viziją, skatino grupės tikslų įgyvendinimą bei intelektualiai skatino (n = 439)	Joo ir kiti (2012)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sistetine mokslinių šaltinių analize

Porter (2015) ištyręs ilgalaikės priežiūros ne pelno siekiančių organizacijų globos darbuotojus Jungtinių Amerikos Valstijų vidurio vakaruose ir taip pat nustatė statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp bendro transformacinės lyderystės stiliaus ir bendro organizacinio įsipareigojimo. Reikšmingi ryšiai taip pat buvo nustatyti tarp bendro transformacinės lyderystės stiliaus ir emocinio bei normatyvinio įsipareigojimų. Tačiau tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo ryšys buvo nenustatytas. O Mesu ir kiti (2015) apklausė Olandijos mažų ir vidutinių įmonių darbuotojus ($n = 588$) ir taip pat patvirtino transformacinės lyderystės, kurią sudarė vizuali lyderystės ir vystymosi skatinimo elementai, ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas. Tyrimu nustatyta, kad transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su organizaciniu įsipareigojimu Olandijos mažų ir vidutinių paslaugų įmonių atžvilgiu, tačiau smuklių ir vidutinių gamybinių įmonių atžvilgiu ryšys tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo nebuvo rastas.

Autoriai Chan ir Mak (2013) atliko du tyrimus: viename apklausė Kinijos Xian miesto universitetų MBA studentus ($n = 145$), o antrame darbuotojus dirbančius Shenzhen miesto privačiose paslaugas teikiančiose įmonėse ($n = 210$). Abiem tyrimais nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir dviejų organizacinio įsipareigojimo elementų: emocinio ir normatyvinio įsipareigojimų. Tuo tarpu Joo ir kiti (2020) apklausė 439 „Fortune Global 500“ įmonių Korėjoje darbuotojus ir nustatė, kad transformacinė lyderystė daro didesnę įtaką darbuotojų bendram organizaciniam įsipareigojimui nei darbuotojų savęs įsivertinimas. Autoriai taip pat pastebėjo, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra didžiausias, kai lyderiai aiškiai perteikdavo komunikacijos viziją, skatindavo grupės tikslų įgyvendinimą bei intelektualiai skatino darbuotojus.

Apibendrinant transformacinės lyderystės sąsajas su pasitenkinimu darbu ir darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu, moksliniais tyrimais patvirtintos transformacinės lyderystės sąsajos su pasitenkinimu darbu ir organizaciniu įsipareigojimu: egzistuoja statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo bei tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu.

3. PSICHOLOGINIS ĮGALINIMAS IR JO SĄSAJOS SU TRANSFORMACINE LYDERyste, PASITENKINIMU DARBU BEI ORGANIZACINIŲ ĮSIPAREIGOJIMU

Prieš analizuojant transformacinės lyderystės sąsajas su organizaciniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu bei psichologiniu įgalinimu, svarbu išanalizuoti, kaip mokslinėje literatūroje yra apibrėžiama psichologinio įgalinimo samprata. Susisteminti psichologinio įgalinimo apibrėžimai, pavaizduoti 13 lentelėje (žr. 13 lent.).

13 lentelė.

Psichologinio įgalinimo samprata

Apibrėžimai	Autoriai
Psichologinis įgalinimas tai autonomijos ir atsakomybės suteikimas darbuotojams sprendimus dėl tam tikrų organizacinių tikslų.	Kumar ir Kumar (2017)
Psichologinis įgalinimas apima kompetencijos panaudojimo, savarankiškumo, prasmingumo, poveikio darymo (tikėjimo, kad darbuotojas gali pakeisti aplinką, kurioje dirba) bei pasitikėjimo kitais jausmus.	Ouliaei ir kiti (2017)
Darbuotojų psichologinis įgalinimas - autonomijos ir atsakomybės darbuotojams priimti tam tikrus su organizacijos veikla susijusius sprendimus, suteikimas, kuris lemia didesnę darbuotojų ir organizacijos veiklos efektyvumą, padedant darbuotojams suvokti jų darbo prasmę, tobulinti savo kompetencijas bei leidžiant jiems priimti sprendimus susijusius su jų užduotimis ir atsakomybėmis organizacijoje.	Rohidas (2015)
Psichologinis įgalinimas tai žmogiškojo kapitalo organizacijoje plėtojimas, kuris įgalina žmogiškąjį kapitalą sukurti pridėtinę vertę organizacijai, efektyviai atliekant darbus bei prisiimant atsakomybę už savo rezultatus organizacijoje.	Babayi (2013)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kumar ir Kumar (2017), Rohidas (2015), Ouliaei ir kiti (2017), Babayi (2013)

Analizuojant skirtingų autorių pateikiamus psichologinio įgalinimo apibrėžimus, pastebėta, kad mokslinėje literatūroje psichologinio įgalinimo samprata autorių apibrėžiama skirtingai. Kumar ir Kumar (2017) ir Rohidas (2015) psichologinį įgalinimą sieja su autonomijos ir atsakomybės priimti sprendimus suteikimu organizacijos darbuotojams. Tačiau Rohidas (2015) pateikė platesnį

apibrėžimą, papildomai akcentuodamas psichologinio įgalinimo naudą organizacijai ir jos darbuotojams. Tuo tarpu Ouliaei ir kiti (2017) psichologinį įgalinimą sieja su penkiais pagrindiniais jausmais: savarankiškumo, prasmės, kompetencijų panaudojimo, poveikio darymo, pasitikėjimo kitais jausmais. O Babayi (2013) taip pat kaip Rohidas (2015) akcentavo psichologinio įgalinimo naudą organizacijai teigdamas, kad psichologinis įgalinimas tai žmogiškojo kapitalo organizacijoje plėtojimas, kuris įgalina žmogiškąjį kapitalą sukurti pridėtinę vertę organizacijai, efektyviai atliekant darbus bei prisiimant atsakomybę už savo rezultatus organizacijoje.

Taigi, psichologinis įgalinimą, bene tiksliausia apibrėžti kaip autonomijos ir atsakomybės suteikimą darbuotojams patiems priimti organizacijos veiklai svarbius sprendimus, darbuotojų jaučiamą prasmę savo darbe, galimybę efektyviai panaudoti savo kompetencijas bei savarankiškai veikiant.

Susistemintos mokslinėje literatūroje skirtingais tyrimais patvirtintos transformacinės lyderystės sąsajos su psichologiniu įgalinimu pateikiamos 14 - toje lentelėje (žr. 14 lent.).

14 lentelė.

Transformacinės lyderystės ir psichologinio įgalinimo sąsajos

Tyrimo esmė	Autoriai
Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką psichologiniam darbuotojų įgalinimui (n = 611).	Schermuly ir Meyer (2020)
Apklausus Indijos mažmeninės prekybos įmonių darbuotojus (n = 310) nustatytos teigiamos transformacinės lyderystės sąsajos su psichologiniu įgalinimu.	Pradhan ir kiti (2017)
Visos transformacinės lyderystės dimensijos yra teigiamai susijusios ir daro teigiamą įtaką psichologiniam paslaugų sektoriaus darbuotojų Tehran mieste (n = 276) psichologiniam įgalinimui.	Ouliaei ir kiti (2017)
Apklausus Adabe miestelio mokytojus (n = 150) nustatytas teigiamas transformacinės lyderystės ryšys su psichologiniu įgalinimu bei psichologinio įgalinimo dimensijomis.	Allameh ir kiti (2012)

Šaltinis: Schermuly ir Meyer (2020), Pradhan ir kiti (2017), Ouliaei ir kiti (2017), Allameh ir kiti (2012)

Iš lentelėje susistemintų tyrimų, matyti, kad mokslinėje literatūroje skirtingais tyrimais patvirtintos teigiamos transformacinės lyderystės (bei dimensijų) ir psichologinio įgalinimo (bei jo dimensijų) sąsajos.

15 - toje lentelėje pateikiami susisteminti tyrimai, kuriuose buvo nustatytos psichologinio įgalinimo sąsajos su pasitenkinimu darbu (žr. 15 lent.). Rana ir Singh (2016), tyrę top didžiausias IT įmones Delhi mieste, nustatė, kad psichologinis įgalinimas ir visos jo dimensijos daro teigiamą įtaką IT įmonių darbuotojų pasitenkinimui darbu. Alajmi (2016) atlikęs tyrimą ir apklausęs 271 Kuveito laisvosios prekybos zonos darbuotojus, taip pat patvirtinto, kad tarp psichologinio įgalinimo ir jo dviejų subdimensijų (prasmės ir įtakos) bei pasitenkinimo darbu yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys. Ameer ir kiti (2014) apklausę Bahawalpur mieste dirbančius aukščiausio, vidutinio ir žemiausio lygmens darbuotojus (n = 100) taip pat atrado, kad psichologinis darbuotojų įgalinimas daro teigiamą įtaką darbuotojų bendram pasitenkinimui savo darbu.

15 lentelė.

Psichologinio įgalinimo sąsajos su pasitenkinimu darbu

Tyrimo esmė	Autoriai
Išanalizavus top IT įmones Delhi regione (n = 475) nustatytos, psichologinio įgalinimo ir jo dimensijų sąsajos su pasitenkinimu darbu.	Rana ir Singh (2016)
Ištyrus Kuveito laisvosios prekybos zonos darbuotojus (n = 271) nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami bendro psichologinio įgalinimo ir dviejų jo subdimensijų (prasmės ir įtakos) ryšiai su pasitenkinimu darbu.	Alajmi (2016)
Darbuotojų (n = 100) psichologinis įgalinimas daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.	Ameer ir kiti (2014)
Apklausius Taivano mokyklų slaugytojas (n = 330) nustatytas stiprus teigiamas psichologinio įgalinimo ryšys su pasitenkinimu darbu.	Chang ir kiti (2010)

Šaltinis: Rana ir Singh (2016), Alajmi (2016), Ameer ir kiti (2014), Chang ir kiti (2010)

Moksliniais tyrimais taip pat patvirtintos psichologinio įgalinimo sąsajos su organizaciniu įsipareigojimu. Susisteminti tyrimai, nustatę psichologinio įgalinimo sąsajas su organizaciniu įsipareigojimu, pateikti 16 - toje lentelėje (žr. 16 lent.). Yaseen ir Al-Hissein (2020) tyrę Mosul miesto slaugytojas, nustatė teigiamą psichologinio įgalinimo įtaką bendram, normatyviniam ir emociniam slaugytojų organizaciniam įsipareigojimams. Tuo tarpu Alajmi (2016) atrado, kad dvi psichologinio įgalinimo dimensijos prasmė ir kompetencijos teigiamai susijusios su emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu. O Rawat (2013) tyrime, ištyrus IT ir finansų sektoriaus įmonių darbuotojų psichologinio įgalinimo sąsajas ir jo dimensijų su organizaciniu įsipareigojimu, išsiaiškinta, kad psichologinis įgalinimas daro įtaką visiems organizacinio įsipareigojimo tipams: psichologinis įgalinimas ir visos jo dimensijos daro teigiamą įtaką normatyviniam ir emociniam

įsipareigojimui, o neigiamą įtaką tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui. Tačiau Khan ir kiti (2014) atlikę tyrimą nustatė teigiamą psichologinio įgalinimo ryšį su visais organizacinio įsipareigojimo tipais. Taigi, išanalizavus tyrimus pastebėta, kad mokslinėje literatūroje tyrimais patvirtintos teigiamos psichologinio įgalinimo ir jo dimensijų sąsajos su bendru organizaciniu įsipareigojimu, normatyviniu bei emociniu įsipareigojimais. Tačiau tyrimų išvados apie psichologinio įgalinimo sąsajas su tęstiniu įgalinimu nėra vienareikšiškos - vieni autoriai (Khan ir kiti, 2014) atrado teigiamas sąsajas, kiti (Rawat, 2013) neigiamas.

16 lentelė.

Psichologinio įgalinimo sąsajos su organizaciniu įsipareigojimu

Tyrimo esmė	Autoriai
Apklausus Mosul miesto slaugytojas penkiose valstybinėse ligoninėse (n = 317) nustatyta, kad psichologinis įgalinimas daro teigiamą įtaką bendram organizaciniam įsipareigojimui, emociniam įsipareigojimui bei normatyviniam įsipareigojimui.	Yaseen ir Al - Hissein (2020)
Apklausus Kuveito laisvosios prekybos zonos darbuotojus (n = 271), nustatyta, kad dvi psichologinio įgalinimo dimensijos prasmė ir kompetencijos teigiamai susijusios su normatyviniu įsipareigojimu.	Alajmi (2016)
Apklausus IT ir finansinių paslaugų sektoriaus įmonių darbuotojus (n = 133), nustatyta, kad psichologinis įgalinimas daro įtaką visiems organizacinio įsipareigojimo tipams: ryšiai tarp psichologinio įgalinimo ir emocinio bei tarp psichologinio įgalinimo ir normatyvinio įsipareigojimo yra teigiami, o ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir tęstinio įsipareigojimo yra neigiamas. Visos psichologinio įgalinimo dimensijos taip pat daro neigiamą įtaką tęstiniui įsipareigojimui ir teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui.	Rawat (2013)
Psichologinis įgalinimas daro teigiamą įtaką darbuotojų normatyviniam, emociniam bei tęstiniam organizaciniam įsipareigojimui (n = 300).	Khan ir kiti (2014)

Šaltinis: Yaseen ir Al - Hissein (2020), Alajmi (2016), Rawat (2013), Khan ir kiti (2014)

Kitoje 17 - toje šio darbo lentelėje susisteminti tyrimai, kuriose nagrinėjamas psichologinio įgalinimo kaip mediatoriaus įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu (žr. 17 lent.). Analizuojant psichologinio įgalinimo kaip mediatoriaus reikšmę ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu, svarbu paminėti, kad mokslinėje literatūroje mažai tyrimų, kuriuose būtų tiriama psichologinio įgalinimo įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Rasti du tyrimai Aydogmus ir kiti (2018) bei Choi ir kiti (2016),

kuriuose buvo patvirtintas mediacinis psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Aydogmus ir kiti (2018) apklausę akademinį personalą (n = 348) nustatė, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Kitaip tariant kuo darbuotojai labiau suvokė savo lyderį kaip transformacinį, tuo labiau jie buvo įgalinti, o jausdamiesi įgalinti jie jautėsi labiau patenkinti savo atliekamu darbu.

17 lentelė.

Psichologinis įgalinimas kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu

Tyrimo esmė	Autoriai
Apklausus akademinį darbuotojų (n = 348), nustatyta, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp suvokiamos transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu: kuo darbuotojai lyderį suvokia labiau kaip transformacinį, tuo jų psichologinis įgalinimas didėja, kas lemia pasitenkinimo darbu didėjimą.	Aydogmus ir kiti (2018)
Apklausus Malaizijos valstybinių ligoninių slaugytojas ir slaugytojų asistentus (n = 200), nustatyta, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu.	Choi ir kiti (2016)

Šaltinis: Aydogmus ir kiti (2018), Choi ir kiti (2016)

Choi ir kiti (2016) apklausę valstybinių Malaizijos ligoninių slaugytojas ir jų asistentus taip pat nustatė, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu.

Tyrimai, kuriuose analizuojama psichologinio įgalinimo kaip mediatoriaus įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, susisteminti 18 - toje šio darbo lentelėje (žr.18 lent.). Iš pateiktos lentelės matyti, kad Ismail ir Yusuf (2009), Lee ir Kim (2008)Avolio ir kiti (2004) atliktuose tyrimuose skirtingose populiacijose, nustatyta, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Ismail ir kiti (2010) atrado tik dalinę psichologinio įgalinimo mediaciją ryšiui, o Ismail ir Yusuf patvirtinto psichologinio įgalinimo efektą ryšiams tarp transformacinės lyderystės ir visų organizacinio įsipareigojimų tipų.

18 lentelė.

Psichologinis įgalinimas kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo

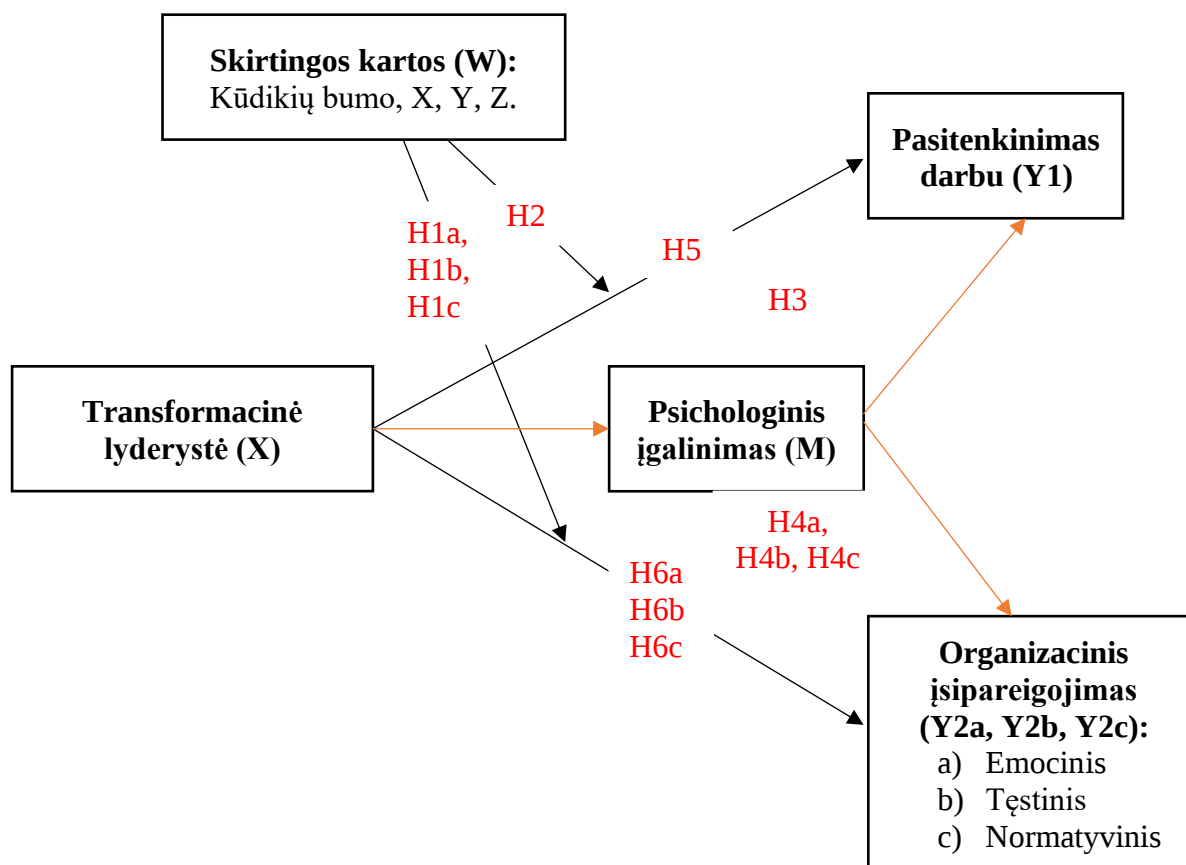
Tyrimo esmė	Autoriai
Psichologinis įgalinimas dalinai medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo (n = 118).	Ismail ir kiti (2010)
Apklausus Malaizijos Sarawak mieste vienoje JAV dukterinėje įmonėje dirbusius darbuotojus (n = 118), nustatyta, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšius tarp transformacinės lyderystės ir normatyvinio, emocinio ir tęstinio įsipareigojimų.	Ismail ir Yusuf (2009)
Psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp slaugytojų vadovų transformacinės lyderystės ir darbuotojų organizacinio įsipareigojimo (n = 451).	Lee ir Kim (2008)
Apklausus didelių valstybinių ligoninių Singapūre slaugytojas (n = 520), nustatyta, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo.	Avolio ir kiti (2004)

Šaltinis: Ismail ir kiti (2010), Ismail ir Yusuf (2009), Lee ir Kim (2008) Avolio ir kiti (2004)

Apibendrinant psichologinio įgalinimo ir jo sąsajas su transformacine lyderyste, pasitenkinimu darbu bei organizaciniu įsipareigojimu, galima daryti išvadą, kad nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje psichologinio įgalinimo samprata autorių apibrėžiama skirtingai, psichologinį įgalinimą bene geriausiai apibūdinti būtų kaip autonomijos ir atsakomybės suteikimą darbuotojams patiems priimti organizacijos veiklai svarbius sprendimus, darbuotojų jaučiamą prasmę savo darbe, galimybę efektyviai panaudoti savo kompetencijas bei savarankiškai veikiant. Moksliniais tyrimais patvirtintos psichologinio įgalinimo sąsajos su transformacine lyderyste, organizaciniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu. Taip pat patvirtinta psichologinio įgalinimo kaip mediatoriaus įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu bei ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Remiantis šiais atliktais tyrimais, sudaromas tyrimo modelis, kuris pateikiamas kitame šio darbo - tyrimo metodologijos skyriuje, bei keliamos ir grindžiamos pagrindinės tyrimo hipotezės.

4. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

Išanalizavus teorinę mokslinės literatūros analizę, ankstesniais moksliniais tyrimais patvirtintos transformacinės lyderystės sąsajos su pasitenkinimu darbu, organizaciniu įsipareigojimu bei psichologinio įgalinimo kaip mediatoriaus įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu bei ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Tad remiantis atlikta mokslinė analize, formuojamas šio baigiamojo darbo tyrimo modelis (žr. 5 pav.), kuriuo siekiama empiriškai pagrįsti transformacinės lyderystės įtaką skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui, įvertinant psichologinio įgalinimo kaip mediatoriaus, reikšmę transformacinės lyderystės ryšiams su pasitenkinimu darbu ir organizaciniu įsipareigojimu.



5 paveikslas. Tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sistemine mokslinės literatūros analize

Iš paveikslo matyti, kad šiame tyrimo modelyje yra šie pagrindiniai kintamieji:

- skirtingos kartos (moderatorius W) (Lancaster ir Stillman, 2010; Stevanin ir kiti, 2019; Jena, 2016; Glazer ir kiti, 2016);

- transformacinė lyderystė (nepriklausomas kintamasis X) (Pereira ir kiti, 2020; Vinson, 2019; Brito Ferreira ir kiti, 2018; Suratno ir kiti, 2018; Bass, 1995);
- pasitenkinimas darbu (priklausomas kintamasis Y1) (Marasinghe ir Wijayarathne, 2016; Mikson ir kiti, 2020; Guevara ir kiti, 2019; Puni ir kiti, 2018);
- emocinis, tęstinis ir normatyvinis organizacinis įsipareigojimai (priklausomi kintamieji Y2a, Y2b, Y2c) (Palalic ir Ait Sidi Mhamed, 2020; Cho ir kiti, 2019; Gulluce ir kiti, 2016; Porter, 2015; Mesu ir kiti, 2015);
- psichologinis įgalinimas (mediatorius M) (Aydogmus ir kiti, 2018; Choi ir kiti, 2016).

Pagrindinis šio **tyrimo tikslas** yra išanalizuoti transformacinės lyderystės įtaką skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui medijuojant psichologiniam įgalinimui. Kad galima būtų pasiekti tyrimo tikslą, tikslas buvo suskaidytas į darbo uždavinius. Todėl darbe papildomai keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Įvertinti transformacinės lyderystės, pasitenkimo darbu, psichologinio įgalinimo, emocinio, tęstinio ir normatyvinio organizacinio įsipareigojimo lygmenis pagal individualias ir organizacines respondentų charakteristikas.
2. Nustatyti kokią įtaką transformacinė lyderystė daro pasitenkinimui darbu bei emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimams organizacijai.
3. Nustatyti kokią įtaką skirtingos kartos daro transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu ryšiui bei ryšiams tarp transformacinės lyderystės ir emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimų.
4. Įvertinti psichologinio įgalinimo mediacinį poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu bei ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir emocinio, normatyvinio ir tęstinio organizacinio įsipareigojimo.

Hipotezės ir jų pagrindimas. Remiantis tyrimo modeliu, keliamos tyrimo hipotezės. Preziumuojant, kad skirtingos kartos moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimų, formuluojamos H1a, H1b, H1c hipotezės:

- **H1a: Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis emociniam įsipareigojimui yra stipresnis, nei kitų kartų darbuotojų.**
- **H1b: Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis tęstiniam įsipareigojimui yra stipresnis, nei kitų kartų darbuotojų.**
- **H1c: Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis normatyviniam įsipareigojimui yra stipresnis, nei kitų kartų darbuotojų.**

Analizuojant kartų kaip moderatoriaus poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir skirtingų tipų organizacinio įsipareigojimo, pastebėta, kad nėra tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas kartų poveikis šiam ryšiui. Tačiau autoriai tyrė skirtingų kartų transformacinės

lyderystės elgesio vertinimą bei organizacinio įsipareigojimo skirtumus tarp skirtingų kartų. Transformacinės lyderystės stiliaus vertinimo skirtumus tarp kūdikių bumo, X ir Y kartų nagrinėjo Stevanin ir kiti (2019). Autoriai nustatė, kad slaugytojos, kurios priklausė Y kartai palankiau vertino jų vadovų transformacinės lyderystės stilių, nei X kartos slaugytojos. O skirtingų kartų organizacinio įsipareigojimo skirtumus tyrė Jena (2016) ir Glazer ir kiti (2016), kurie nustatė, kad Y kartos darbuotojų emocinis, tęstinis ir normatyvinis organizaciniai įsipareigojimai organizacijai buvo didesni nei kitų kartų atstovų. Tad remiantis šių autorių tyrimais grindžiamos H1a, H1b, H1c šio darbo hipotezės.

Preziumuojant, kad skirtingos kartos moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu, formuluojama H2 hipotezė:

- **H2: Y kartos atstovų transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis nei X ir kūdikių bumo kartų atstovams.**

Analizuojant kartų poveikį transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu ryšiui, pastebėta, kad mokslinėje literatūroje nėra tyrimų, kurie analizuotų kartų poveikį šiam ryšiui. Tačiau yra autorių, kurie nagrinėjo skirtingų kartų transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu skirtumus. Stevanin ir kiti (2019) atrado, kad slaugytojų, priklausančių Y kartai, jų vadovų transformacinės lyderystės stilius buvo vertinamas palankiau, nei X kartos slaugytojų. O Marasinghe ir Wijayarathne (2016) tyrė kūdikių bumo, X ir Y kartų pasitenkinimo darbo skirtumus atrado, kad Y kartos darbuotojų bendras pasitenkinimas darbu buvo didesnis nei kitų kartų darbuotojų. Tad remiantis Stevanin ir kiti (2019) ir Marasinghe ir Wijayarathne (2016) atliktais tyrimais grindžiama H2 šio darbo hipotezė.

- **H3: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu.**

Psichologinio įgalinimo įgalinimo kaip mediatoriaus įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu tyrė Aydogmus ir kiti (2018) bei Choi ir kiti (2016). Aydogmus ir kiti (2018) ištyrė akademinius darbuotojus ($n = 348$) nustatė, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp suvokiamos transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Choi ir kiti (2016) tyrė Malaizijos valstybinių ligoninių slaugytojus (-as) ir jų asistentus (-es) ($n = 200$) taip pat atrado, kad tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu yra netiesioginis ryšys per psichologinį įgalinimą kaip šio ryšio mediatorių. Tad remiantis Aydogmus ir kiti (2018) bei Choi ir kiti (2016) atliktais tyrimais grindžiama H3 šio darbo hipotezė.

- **H4a: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir emocinio organizacinio įsipareigojimo.**
- **H4b: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio organizacinio įsipareigojimo.**

- **H4c: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir normatyvinio organizacinio įsipareigojimo.**

Ismail ir Yusuf (2009) ištyręs Malaizijos miesto vienoje JAV dukterinėje įmonėje dirbusius darbuotojus (n = 118) nustatė, kad psichologinis įgalinimas medijuoja transformacinės lyderystės ryšius su skirtingų tipų organizaciniais įsipareigojimais: normatyviniu, emociniu bei tęstiniu įsipareigojimu. Avolio ir kiti (2004) ištyręs didelių valstybinių Singapūro ligonių slaugytojas (n=520) taip pat patvirtino psichologinio įgalinimo įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų. Tad remiantis Ismail ir kiti (2010), Ismail ir Yusuf (2009), Lee ir Kim (2008) atliktais tyrimais grindžiamos H4a, H4b bei H4c tyrimo hipotezės.

- **H5: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.**

Transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasitenkimo darbu sąsajas tyrė Mikson ir kiti (2020), Guevara ir kiti (2019), Puni ir kiti (2018), Eliophotou (2014), Hu ir kiti (2010). Mikson ir kiti (2020) atlikę tyrimą ir apklausę 322 respondentus nustatė, kad transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su vidiniais ir išoriniais pasitenkimo darbu veiksniais. Guevara ir kiti (2019) tyrė Teksaso slaugytojus ir gydytojų asistentus (n = 320), nustatė, kad kuo darbuotojai suvokia savo lyderį labiau kaip transformacinio stiliaus, tuo jų pasitenkinimas darbu yra didesnis. Puni ir kiti (2018) taip pat patvirtino transformacinės lyderystės ir jos dimensių teigiamas sąsajas su banko darbuotojų pasitenkinimu darbu (n = 315). Tad šiais tyrimais grindžiama H5 tyrimo hipotezė.

- **H6a: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui.**
- **H6b: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.**
- **H6c: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų normatyviniams įsipareigojimui.**

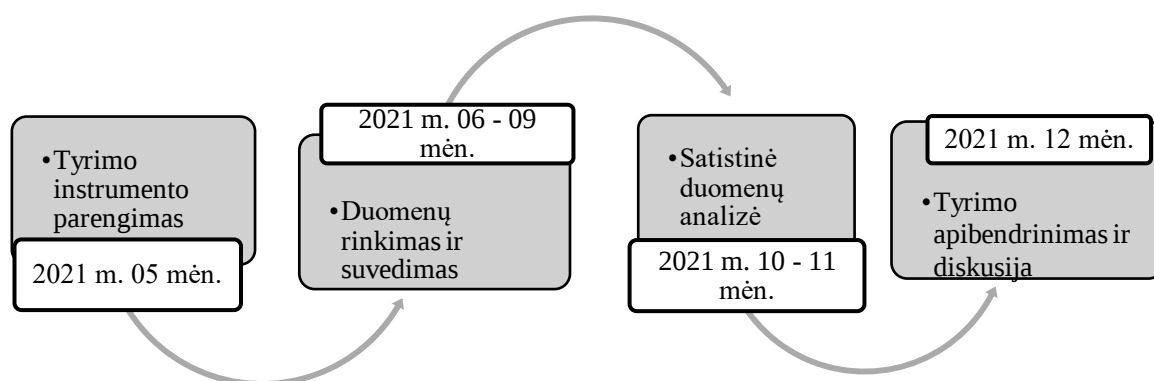
Transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas moksliniais tyrimais patvirtino Palalic ir Ait Sidi Mhamed (2020), Cho ir kiti (2019), Gulluce ir kiti (2016), Porter (2015), Mesu ir kiti (2015), Chan ir Mak (2013), Joo ir kiti (2012). Autoriai nustatė, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Taigi, remiantis šių autorių tyrimais grindžiamos tyrimo modelio H6a, H6b, H6c hipotezės.

Tyrimo metodas. Siekiant išanalizuoti transformacinės lyderystės poveikį skirtingų kartų pasitenkinimui darbu bei organizaciniam įsipareigojimui medijuojant psichologiniam įgalinimui, reikia surinkti duomenis skaitinėmis reikšmėmis. Dėl šios priežasties tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Pasak Tamoševičiaus (2015), Kardelio (2016) kiekybinio tyrimo

metodu galima tirti tam tikrus reiškinius, situacijas, tam tikros situacijos ar nagrinėjamos problemos pokyčius, ryšius tarp nagrinėjamų konstrukty. Tad, autorių teigimu, kiekybinis tyrimas yra tinkamiausias ir vienas patikimiausių tyrimų metodų, kai norima tyrimo išvadas pagrįsti skaitinėmis reikšmėmis, atlikus matematinius skaičiavimus ar naudojant statistinės duomenų analizės metodus.

Duomenų rinkimo būdai. Duomenų rinkimui pasirinkti du duomenų rinkimo būdai apklausa internetu bei anketinė apklausa raštu. Tamaševičiaus (2015), Dikčiaus (2011) bei Kardelio (2016) teigimu, apklausa internetu yra vienas lengviausių, populiariausių, greičiausių ir pigiausių būdų tyrimo duomenims surinkti. Tamaševičiaus (2015) teigimu, apklausas internetu dažniausiai pildo jaunesni asmenys, todėl apklausa internetu pasirinktas kaip vienas tinkamiausių būdų surinkti jaunesnių kartų respondentų duomenis. O anketinė apklausa raštu pasirinkta siekiant pasiekti vyresnio amžiaus kartoms priklausančius respondentus.

Tyrimo eiga. Tyrimo eigą sudaro keturi pagrindiniai tyrimo etapai: tyrimo instrumento parengimas, duomenų rinkimas ir suvedimas, statistinė duomenų analizė bei tyrimo apibendrinimas ir diskusija (žr. 6 pav.).



6 paveikslas. *Tyrimo eiga*

Šaltinis: sudaryta autorės

Visų pirma buvo parengtas tyrimo duomenų surinkimui reikalingas instrumentas - klausimynas. Mokslinėje literatūroje buvo surastos ir parinktos tyrimo analizei tinkamos konstrukty skalės. Organizacinio įsipareigojimo, transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo skalės iš anglų į lietuvių kalbą buvo išverstos darbo autorės taikant dvigubo vertimo taisyklę. Pasitenkinimo darbui matuoti buvo pasirinkta Loretos Gustaitinės išversta Minnessota klausimyno trumpa versijos skalė lietuvių kalba. Išvertus skales į lietuvių kalbą, siekiant, kad klausimyne naudojamos skalės būtų aiškiai suprantamos, dalyvaujant tyrėjai, buvo apklausti 7

respondentai. Atsižvelgiant į apklaustųjų pastebėjimus, tyrime naudoti teiginiai buvo pakoreguoti. Parengus klausimyną, 2021 m. birželio 1 d. pradėtas tyrimui reikalingų duomenų rinkimas. Tyrimo klausimynas buvo patalpintas internetinėje platformoje www.apklausa.lt, o apklausos nuoroda buvo dalijamasi internete bei socialiniuose tinkluose. Siekiant pasiekti vyresnių kartų respondentus duomenys buvo renkami anketinės apklausos raštu gatvėje būdu. Prie vyresnio amžiaus respondentų buvo prieinama ir mandagiai prašoma užpildyti iš anksto atspausdintą tyrimo klausimyną, prieš tai pasitikslinus ar asmuo, yra dirbantis (-i). Internetu ir anketinės apklausos raštu būdu surinkus reikiamą kiekį duomenų, popierinės anketinės apklausos raštu būdu surinkti anketų duomenys bus suvesti į SPSS Statistics programą. Surinkus tyrimui reikalingus duomenis, 2021 m. rugsėjo - spalio mėnesiais buvo atliekama statistinė duomenų analizė. Galiausiai tyrimo išvados buvo apibendrintos ir palygintos su kitais panašiais mokslinėje literatūroje autorių atliktais tyrimais.

Tyrimo populiacija ir imtis. 19 - toje šio darbo lentelėje pateiktas tyrimo imties pagrindimas, remiantis panašiais kitų autorių atliktais tyrimais (žr. 19 lent.).

19 lentelė.

Tyrimo imties pagrindimas

Autoriai	Straipsnio pavadinimas	Tyrimo imtis
Young ir kiti (2013)	Generational differences and job satisfaction in leisure services.	503
Jena (2016)	Effect of Generation Gap on Organizational Commitment: A Case Study of Ferro-alloy Industries in India.	398
Glazer ir kiti (2019)	Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees.	156
Singh ir Weimar (2017)	Empowerment among generations.	492
Sparks (2012)	Psychological empowerment and job satisfaction between Baby Boomer and Generation X nurses.	451
Vidurkis		400

Šaltinis: sudaryta autorės

Apskaičiavus tyrimui reikalingą imtį gauta, kad reikalinga tyrimo imtis yra 400 respondentų.

Tyrime skirstant respondentus į kartas bus remiamasi Lancaster ir Stillman (2010) kartų kartų skirstymu pagal gimimo laikotarpį, kur:

- Kūdikio bumo karta (1946 - 1964 m.), kuriems 2021 m. yra 57 - 78 metai;
- X karta (1965 - 1981 m.), kuriems 2021 m. yra 40 - 56 metai;
- Y/ Tūkstantmečio karta (1982 - 2000 m.), kuriems 2021 m. yra 21 - 39 metai;
- Z/ Interneto karta (nuo 2001 m.), kuriems 2021 m. yra 20 m. ir mažiau.

Kadangi Z kartos gyventojai bus analizuojami tik tie, kurie yra dirbantys, pagal užimtų gyventojų apibrėžimą, pateiktą LR statistikos departamento Z kartai bus priskirti asmenys nuo 15 iki 20 metų amžiaus.

Šio tyrimo populiacija užimti Lietuvos gyventojai. Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis užimti gyventojai, kurie yra 15 metų amžiaus ir vyresni asmenys, dirbantys bet kokią darbą už kurį gauna darbo užmokestį pinigais, natūra arba, kurie turi pajamų ar pelno. Pagal Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2020 m. buvo 1358100 užimtų gyventojų.

Pasirinktas tyrimo imties atrankos būdas - tikslinė. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), tikslinė atranka tai toks imties sudarymo būdas, kai tyrėjas atranka tyrimo dalyvius priklausomai nuo tyrėjo tikslų. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti transformacinės lyderystės įtaką skirtingų kartų (kūdikių bumo, X, Y, Z) darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui medijuojant psichologiniam įgalinimui, todėl reikalinga tyrimo imtis kūdikių bumo, X, Y ir Z kartoms priklausančios dirbantys respondentai. Klausimyne pirmu filtruojamu klausimu buvo siekiama atrinkti dirbančius Lietuvos gyventojus. Iš viso surinkti 424 užpildyti klausimynai. Eliminavus nedirbančius asmenis, pasiekta reikalinga tyrimo imtis 400 respondentų.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Tyrimo klausimynas pateikiamas pirmajame šio darbo priede (žr. 1 priedas). Iš priede pateikto klausimyno matyti, kad šio darbo tyrimo instrumentą sudaro dvi pagrindinės dalys: informacinė ir diagnostinė. Klausimyno pradžioje pateikiama informacinė dalis, kuri yra skirta supažindinti respondentus su tyrimą atliekančiu asmeniu, tyrimo tikslu, klausimyno pildymo instrukcijomis. Informacinėje dalyje taip pat pabrėžiami tam tikri tyrimo etikos aspektai: tyrimo respondentų konfidencialumas bei anonimiškumas.

20 - toje lentelėje pateikiama klausimyno diagnostinės dalies struktūra (žr. 20 lent.). Iš pateiktos lentelės matyti, kad pirmasis klausimyno klausimas yra kontrolinis, kuriuo siekiama atrinkti respondentus.. Klausimyno konstrukto matavimui pasitelktos šios skalės:

- Organizaciniam įsipareigojimui matuoti Mayer ir Allen (1993) skalė, 18 teiginių.
- Pasitenkinimui darbu matuoti Weiss ir kiti (1967) Minessota klausimyno trumpa versija, 20 teiginių;

- Transformacinei lyderystei matuoti Bass ir Avolio (1995) MLQ 5X skalė, 20 teiginių;
- Psichologiniam įgalinimui matuoti Spreitzer (1995) skalė, 16 teiginių.

Kiti tyrimo klausimai (6 - 14) buvo skirti sociodemografiniams duomenims surinkti. Viso klausimyną sudaro 14 klausimų. Organizacinio klausimyno skalėje 2.1., 2.4., 2.13 bei 2.18 teiginiai buvo atvirkštiniai. Todėl surinkus duomenis, juos reikės perkoduoti.

20 lentelė.

Klausimyno diagnostinės dalies struktūra

Klausimai/ konstruktai	Klausimų numeriai	Šaltinis
Kontrolinis klausimas	1	Sudaryta autorės
Organizacinis įsipareigojimas:	2.1. - 2.18	Mayer ir Allen (1993)
a) Emocinis įsipareigojimas	2.1.(R), 2.4.(R), 2.7., 2.10., 2.13.(R), 2.16.	
b) Tęstinis įsipareigojimas	2.2., 2.5., 2.8., 2.11., 2.14., 2.17.	
c) Normatyvinis įsipareigojimas	2.3., 2.6., 2.9., 2.12., 2.15., 2.18.(R).	
Pasitenkinimas darbu	3.1. - 3.20.	Weiss ir kiti (1967) Minessota klausimyno trumpa versija
Transformacinė lyderystė	4.1. - 4.20.	Bass ir Avolio (1995) MLQ 5X
Psichologinis įgalinimas	5.1. - 5.16.	Spreitzer (1995)
Sociodemografiniai klausimai:	6 - 14	Sudaryta autorės
a) Organizacinės charakteristikos	6 - 8	
b) Individualios respondentų charakteristikos	9 - 13	

Šaltinis: sudaryta autorės

Siekiant įvertinti klausimyne naudojamų skalių validumą, buvo atsižvelgiama į originalaus skalės šaltinio nustatytas Cronbach alfa reikšmes bei šio tyrimo apskaičiuotas pirmines Cronbach alfa reikšmes, kurios buvo paskaičiuotos apklausus 30 respondentų. Susistemintos originalių šaltinių ir pirminės cronbach alfa reikšmės kiekvienos skalės pateikiamos 21 - toje lentelėje (žr. 21 lent).

Pakalniškienės (2012) teigimu, skalių validumo reikšmės būna nuo 0 iki 1, o moksliniams tyrimams tinkamos yra tos skalės, kurių Cronbach alfa reikšmės yra didesnės už 0,6. Iš pateiktos lentelės matyti, kad visų klausimyne naudojamų skalių ir jų subkategorijų tiek originalių, tiek pirminių Cronbach alfa reikšmės yra didesnės už 0,6, todėl galima daryti išvadą, kad klausimyne naudojamos skalės yra patikimos ir tinkamos duomenų analizei.

21 lentelė.

Klausimyno skalių validumas

Skalės ir subskalės	Originalaus šaltinio Cronbach alfa reikšmės	Cronbach alfa reikšmės (n = 400)
Organizacinis įsipareigojimas:	-	-
a) Emocinis įsipareigojimas	0,87	0,769
b) Tęstinis įsipareigojimas	0,79	0,774
c) Normatyvinis įsipareigojimas	0,73	0,774
Pasitenkinimas darbu	0,90	0,934
Transformacinė lyderystė	0,86	0,964
Psichologinis įgalinimas	0,72	0,994

Šaltinis: sudaryta autorės

Klausimyne naudotų skalių vertinimui bus naudojama septynių arba penkių taškų Likerto skalė. Septynių taškų Likerto skalė naudota organizacinio įsipareigojimo bei psichologinio įgalinimo konstrukto teiginiam vertinti ir jos reikšmės yra: 7 - griežtai teigiamas požiūris (visiškai sutinku), 6 – teigiamas požiūris (sutinku), 5 – labiau teigiamas požiūris, nei neigiamas (labiau sutinku, nei nesutinku), 4 – neutralus požiūris (nei sutinku, nei nesutinku), 3 – labiau neigiamas požiūris, nei teigiamas (labiau nesutinku, nei sutinku), 2 - neigiamas požiūris (nesutinku), 1 - griežtai neigiamas požiūris (visiškai nesutinku). Visų kitų konstrukto (pasitenkinimo darbu bei transformacinės lyderystės) skalių teiginiai buvo vertinami penkių taškų Likerto skale.

Statistinės duomenų analizės metodai. Analizės metu numatyta naudoti šiuos statistinės duomenų analizės metodus: vidinį skalių patikimumą/validumą – Chronbach alfa, aprašomąją charakteristiką (vidurkiai, procentiniai dažniai, standartiniai nuokrypiai), skirstinio normalumo patikrinti – Kolmogorovo Smirnov testas, vidurkių palyginimui tarp skirtingų kartų (trijų ir daugiau nepriklausomų grupių) palyginimui (Kruskal Wolio kriterijus), tarp dviejų nepriklausomų imčių Mann Whitney kriterijus, nepriklausomo kintamųjų įtakos priklausomiems kintamiesiems nustatymui - tiesinė regresinė analizė, moderatoriaus analizė, mediatoriaus analizė.

5. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI EMPIRINIS PAGRINDIMAS

5.1. Organizacinės ir individualios respondentų charakteristikos

Siekiant identifikuoti respondentų organizacines charakteristikas, respondentų buvo prašoma nurodyti organizacijos, kurioje dirba, tipą, veiklos sektorių bei dydį. Susistemintos respondentų charakteristikos, susijusios su organizacija, kurioje dirbo tyrimo metu, pateikiamos 22 - toje lentelėje (žr. 22 lent.).

22 lentelė.

Organizacinės respondentų charakteristikos

Organizacinės respondentų charakteristikos		Procentiniai dažniai
Organizacijos tipas	Valstybinė/biudžetinė įstaiga	49,8 %
	Privati įmonė	50,2 %
Organizacijos dydis	Labai maža (1 - 9 darbuotojai)	12,5 %
	Maža (10 - 49 darbuotojai)	21 %
	Vidutinė (50 - 249 darbuotojai)	40,5 %
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	26 %
Organizacijos veiklos sektorius	Gamyba	10,3 %
	Prekyba	12,8 %
	Paslaugos	77 %

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 22-oje lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų matyti, kad tyrime dalyvavo šiek tiek daugiau respondentų, kurie dirbo privačiose įmonėse (50,2%), nei valstybinėse/ biudžetinėse įstaigose. Didžioji dauguma respondentų buvo iš mažų (21%) vidutinių (40,5%) arba didelių įmonių (26%). Taip pat matyti, jog didžioji dauguma respondentų dirbo organizacijose, kurių veiklos sektorius yra paslaugos (77%).

Individualios respondentų charakteristikos buvo analizuojamos pagal darbo stažą organizacijoje, kurioje tyrimo metu dirbo, lytį, amžių (kartas), išsilavinimą bei tiesiogiai pavaldžių

darbuotojų turėjimą ir neturėjimą. Individualios respondentų charakteristikos susisteminamos 23 lentelėje (žr. 23 lent.).

23 lentelė.

Individualios respondentų charakteristikos

Klausimai		Procentiniai dažniai
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	23 %
	1 - 5 metai	32,5 %
	6 - 10 metai	20,8 %
	11 - 20 metų	12,5 %
	Daugiau nei 20 metų	11,3 %
Lytis	Vyras	27 %
	Moteris	73 %
Kartos	Z karta	16 %
	Y karta	37 %
	X karta	29,5 %
	Kūdikų bumo karta	17,5 %
Išsilavinimas	Pagrindinis	4 %
	Vidurinis	19 %
	Profesinis/ spec. vidurinis	3,3 %
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	9 %
	Aukštasis universitetinis	64,8 %
Tiesiogiai pavaldžių darbuotojų turėjimas	Taip	33,8 %
	Ne	66,3 %

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant individualias respondentų charakteristikas, nustatyta, kad dauguma respondentų buvo moterys (73%), turintys aukštąjį išsilavinimą (64,8%), neturintys tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (66,3%).

5.2. Konstrukty skirstinių normalumo vertinimas

Siekiant nustatyti, kokie statistiniai metodai yra tinkami tolimesnei duomenų analizei, buvo atliekamas konstrukty skirstinių normalumo patikrinimas naudojant Kolmogorovo Smirnov testą. Susisteminti tyrimo konstrukty skirstinių normalumo rezultatai, pateikti 24 - toje šio darbo lentelėje (žr. 24 lent.).

24 lentelė.

Skirstinių normalumas - Kolmogorovo Smirnov testas

Konstruktas	Sig (p)
Emocinis įsipareigojimas	0,000
Tęstinis įsipareigojimas	0,001
Normatyvinis įsipareigojimas	0,000
Pasitenkinimas darbu	0,000
Transformacinė lyderystė	0,000
Psichologinis įgalinimas	0,000

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš lentelės matyti, kad visų konstrukty skirstiniai yra nenormalieji, nes $Sig(p) < 0,05$. Todėl tolimesnei duomenų analizei (konstrukty palyginimui pagal skirtingus demografinius kriterijus) bus naudojami neparametriniai statistiniai kriterijai: Mann Whitney Wilcoxon (palyginimui tarp dviejų nepriklausomų grupių) arba Kruskal Wallis (palyginimui tarp trijų ir daugiau nepriklausomų grupių).

5.3. Transformacinės lyderystės, pasitenkimo darbu, psichologinio įgalinimo, organizacinio įsipareigojimo palyginimas pagal organizacines ir individualias respondentų charakteristikas

Siekiant įvertinti skirtingų kartų transformacinės lyderystės, pasitenkimo darbu, psichologinio įgalinimo bei organizacinio įsipareigojimo lygmenis buvo naudojamas Kruskal Wallis kriterijus. Susisteminti tyrimo konstrukty vidurkių palyginimas pagal skirtingas kartas pateikiamas 25 - toje lentelėje (žr. 25 lent.). Iš pateiktos lentelės matyti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų kartų respondentų emocinio, tęstinio, normatyvinio įsipareigojimų, pasitenkinimo darbu bei psichologinio įgalinimo ($p < 0,05$). Nustatyta, kad kūdikių bumo kartos darbuotojų emocinio ($4 \pm 0,89235$) ir normatyvinio ($4,2619 \pm 0,97784$)

įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ($3,8171 \pm 0,54066$) bei psichologinio įgalinimo ($5,5875 \pm 0,77483$) lygiai buvo didesnis, nei kitų kartų darbuotojų. Tuo tarpu testinio įsipareigojimo lygis buvo didžiausias Z ($4,1875 \pm 1,32919$) ir kūdikių bumo kartų darbuotojų ($4,1857 \pm 1,06909$).

25 lentelė.

Konstruktų vidurkių palyginimas pagal kartas

Konstruktas		Z karta	Y karta	X karta	Kūdikių bumo karta	Sig (p)	H, df
Emocinis įsipareigojimas	Vidurkis	3,4375	3,6295	3,8842	4	0,000	25,392; df = 3
	Standartinis nuokrypis	0,62819	0,95729	0,69850	0,89235		
Tėstinis įsipareigojimas	Vidurkis	4,1875	3,1160	3,8305	4,1857	0,000	55,352; df = 3
	Standartinis nuokrypis	1,32919	1,27237	1,18173	1,06909		
Normatyvinis įsipareigojimas	Vidurkis	3,6458	3,6284	3,6921	4,2619	0,000	27,952; df = 3
	Standartinis nuokrypis	0,80754	1,10196	0,92594	0,97784		
Pasitenkinimas darbu	Vidurkis	3,3438	3,7071	3,6890	3,8171	0,000	22,581; df = 3
	Standartinis nuokrypis	0,64313	0,77526	0,57610	0,54066		
Transformacinė lyderystė	Vidurkis	3,5132	3,5188	3,3827	3,5368	0,380	3,075; df = 3
	Standartinis nuokrypis	0,52364	0,92256	0,83240	0,82030		
Psichologinis įgalinimas	Vidurkis	4,2813	5,3239	5,3358	5,5875	0,000	53,868; df = 3
	Standartinis nuokrypis	1,19107	1,22646	0,93819	0,77483		

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 25 - toje lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad transformacinės lyderystės lygmuo statistiškai reikšmingai nesiskyrė tarp skirtingų kartų ($p > 0,05$).

Kitoje lentelėje pateikiamas konstruktų palyginimas pagal organizacijos tipą, naudojant neparametrinį dviejų nepriklausomų imčių lyginimui skirtą Mann Whitney U kriterijų (žr. 26 lent.). Atlikus analizę, nustatyta, kad emocinis bei testinis įsipareigojimai organizacijai, skiriasi

tarp darbuotojų, dirbančių valstybinėse ir privačiose įstaigose ($p < 0,05$): valstybinėse įstaigose dirbančių darbuotojų emocinis ($3,9012 \pm 0,79243$) ir tęstinis ($4,1030 \pm 1,22789$) įsipareigojimai organizacijai yra didesni nei darbuotojų dirbančių privačiose organizacijose. Nagrinėjant normatyvinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu, transformacinės lyderystės bei psichologinio įgalinimo skirtumus pagal organizacijos tipą, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta ($p > 0,05$) (žr. 2 priedas).

26 lentelė.

Emocinio ir tęstinio įsipareigojimo vidurkių palyginimas pagal organizacijos tipą

Konstruktas		Valstybinė	Privati	Sig (p)	U
Emocinis įsipareigojimas	Vidurkis	3,9012	3,5779	0,000	15243
	Standartinis nuokrypis	0,79243	0,87083		
Tęstinis įsipareigojimas	Vidurkis	4,1030	3,5779	0,000	12704,5
	Standartinis nuokrypis	1,22789	0,87083		

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasitenkinimo darbu bei psichologinio įgalinimo palyginimas pagal organizacijos veiklos sektorių pateikiamas 27 - toje šio darbo lentelėje (žr. 27 lent.).

27 lentelė.

Pasitenkinimo darbu bei psichologinio įgalinimo palyginimas pagal organizacijos veiklos sektorių

Konstruktas		Gamyba	Prekyba	Paslaugos	Sig (p)	H, df
Pasitenkinimas darbu	Vidurkis	3,5549	3,3765	3,7247	0,028	7,135; df = 2
	Standartinis nuokrypis	0,70337	0,89952	0,61437		
Psichologinis įgalinimas	Vidurkis	4,8887	4,4792	5,3695	0,000	15,879; df = 2
	Standartinis nuokrypis	1,24031	1,64101	0,96920		

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus analizę, nustatyta, kad labiausiai savo darbu patenkinti ir didžiausiu psichologinio įgalinimu pasižymi darbuotojai, dirbantys paslaugas teikiančiose įmonėse (pasitenkinimas darbu $37247 \pm 0,61437$, psichologinis įgalinimas $5,3695 \pm 0,96920$), mažiausiai prekybos įmonėse (pasitenkinimas darbu $3,3765 \pm 0,89952$, psichologinis įgalinimas $4,4792 \pm 1,64101$). Tuo tarpu

statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų respondentų, dirbančių skirtinguose organizacijos veiklos sektoriuose, transformacinės lyderystės vertinimo, emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimų nebuvo ($p > 0,05$).

Konstruktų palyginimas pagal darbuotojų darbo stažą organizacijoje pateiktas 28 - toje lentelėje (žr. 28 lent.).

28 lentelė.

Emocinio, tęstinio įsipareigojimų, transformacinės lyderystės bei psichologinio įgalinimo palyginimas pagal darbo stažą organizacijoje

Konstruktas		Iki 1 m.	1 - 5 m.	6 - 10 m.	11 - 20 m.	Daugiau nei 20 m.	Sig (p)	H, df
Emocinis įsipareigojimas	Vidurkis	3,6286	3,6308	3,6787	4,1267	3,9556	0,000	20,723; df = 4
	Standartinis nuokrypis	0,69759	,91121	0,73887	0,79651	1,02949		
Tęstinis įsipareigojimas	Vidurkis	3,7862	3,3077	3,6667	4,1367	4,1037	0,000	24,628; df = 4
	Standartinis nuokrypis	1,53953	1,24349	1,01011	1,08206	1,36436		
Transformacinė lyderystė	Vidurkis	3,6436	3,4615	3,3082	3,4621	3,5439	0,027	10,964; df = 4
	Standartinis nuokrypis	0,70293	0,86957	0,77095	1,04748	0,69670		
Psichologinis įgalinimas	Vidurkis	4,7412	5,3096	5,1920	5,4775	5,5875	0,001	17,896; df = 4
	Standartinis nuokrypis	1,38289	1,01684	1,20292	0,86821	0,81658		

Šaltinis: sudaryta autorės

Nustatyta, kad respondentų, turinčių skirtingą stažą organizacijoje emocinio ir tęstinio įsipareigojimų, transformacinės lyderystės bei psichologinio įgalinimo lygmenys statistiškai reikšmingai skiriasi ($p < 0,05$). Išsiaiškinta, kad didžiausiu emociniu ir tęstiniu įsipareigojimu organizacijai pasižymi respondentai, dirbantys organizacijoje 11 - 20 metų (emocinis įsipareigojimas $4,1267 \pm 0,79651$, tęstinis $4,1367 \pm 1,08206$) ir daugiau nei 20 metų (emocinis $3,9556 \pm 1,02949$, tęstinis $4,1037 \pm 1,36436$). Taip pat pastebėta, kad respondentai, dirbantys organizacijose iki 1 metų ($3,6436 \pm 0,70293$) ir daugiau nei 20 metų ($3,5439 \pm 0,69670$) savo vadovų transformacinę lyderystės pasireiškimą vertina palankiau, nei kitoki darbo stažą turintys respondentai. Analizuojant psichologinio įgalinimo pasireiškimą pagal respondentų darbo stažą

organizacijoje, nustatyta, kad labiausiai psichologiškai įgalintys jautėsi tie respondentai, kurie organizacijoje dirbo 11 - 20 metų ($5,4775 \pm 0,86821$) ar daugiau nei 20 metų ($5,5875 \pm 0,81658$).

Kitoje lentelėje susistemintas tyrimo konstrukto vidurkių palyginimas pagal organizacijos, kurioje respondantai dirbo tyrimo metu, dydį (žr. 29 lent.). Atlikus analizę, pastebėta, kad transformacinės lyderystės vertinimas bei respondentų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skiriasi skirtingo dydžio organizacijose ($p < 0,05$). Išsiaiškinta, kad transformacinė lyderystė palankiau vertinama respondentų dirbančių mažose ($3,6999 \pm 0,72219$) bei labai mažose įmonėse ($3,5526 \pm 0,81829$), nei vidutinėse ar didelėse įmonėse. O analizuojant respondentų pasitenkinimą darbu, nustatyta, kad labiausiai darbu patekinti yra respondentai, dirbantys labai mažose ($3,8650 \pm 0,67644$) arba didelėse įmonėse ($3,7495 \pm 0,71147$).

29 lentelė.

Pasitenkinimo darbu bei transformacinės lyderystės palyginimas pagal organizacijos dydį

Konstruktas		Organizacijos dydis*				Sig (p)	H, df
		Labai maža	Maža	Vidutinė	Didelė		
Pasitenkinimas darbu	Vidurkis	3,8650	3,5655	3,5954	3,7495	0,010	11,246; df = 3
	Standartinis nuokrypis	0,67644	0,74365	0,59576	0,71147		
Transformacinė lyderystė	Vidurkis	3,5526	3,6999	3,3418	3,4863	0,002	14,781; df = 3
	Standartinis nuokrypis	0,81829	0,72219	0,83344	0,85991		

*labai maža (1 - 9 darbuotojai), maža (10 - 49 darbuotojai), vidutinė (50 - 249 darbuotojai), didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

Šaltinis: sudaryta autorės

Emocinio, normatyvinio įsipareigojimų bei psichologinio įgalinimo vidurkių palyginimas pagal tiesiogiai pavaldžių darbuotojų turėjimą pateiktas 30 - toje šio darbo lentelėje (žr. 30 lent.). Iš lentelės matyti, jog respondantai, turintys tiesiogiai pavaldžių darbuotojų pasižymi didesniu emociniu ($3,9679 \pm 0,85990$) ir normatyviniu ($4,0062 \pm 1,03592$) įsipareigojimu organizacijai bei jaučiasi labiau psichologiškai įgalininti ($5,5245 \pm 0,0448$), nei respondantai, kurie neturi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (emocinis įsipareigojimas $3,6220 \pm 0,81804$, normatyvinis įsipareigojimas $3,6358 \pm 0,97582$, psichologinis įgalinimas $5,0448 \pm 1,15032$).

30 lentelė.

Emocinio, normatyvinio įsipareigojimų bei psichologinio įgalinimo vidurkių palyginimas pagal tiesiogiai pavaldžių darbuotojų turėjimą

Konstruktas		Taip	Ne	Sig (p)	U
Emocinis įsipareigojimas	Vidurkis	3,9679	3,6220	0,000	13806,5
	Standartinis nuokrypis	0,85990	0,81804		
Normatyvinis įsipareigojimas	Vidurkis	4,0062	3,6358	0,000	13720,5
	Standartinis nuokrypis	1,03592	0,97582		
Psichologinis įgalinimas	Vidurkis	5,5245	5,0448	0,000	13394,5
	Standartinis nuokrypis	1,07184	1,15032		

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant transformacinės lyderystės, pasitenkimo darbu, psichologinio įgalinimo, organizacinio įsipareigojimo skirtumus pagal organizacines ir individualias respondentų charakteristikas, rasti statistiškai reikšmingi tyrimo konstrukto skirtumai tarp skirtingų kartų, lyčių, darbo stažą turinčių, skirtinguose organizacijos dydžiuose, veiklos sektoriuose ar tipuose dirbančių respondentų. Nustatyta, kad kūdikių bumo kartos respondentų emocinio ($4 \pm 0,89235$) ir normatyvinio ($4,2619 \pm 0,97784$) įsipareigojimų organizacijai, pasitenkinimo darbu ($3,8171 \pm 0,54066$) bei psichologinio įgalinimo ($5,5875 \pm 0,77483$) lygiai buvo didesni, nei kitų kartų darbuotojų. O nagrinėjant skirtingų kartų darbuotojų tęstinį įsipareigojimą, išsiaiškinta, kad Z kartos respondentų ($4,1875 \pm 1,32919$) tęstinis įsipareigojimas organizacijai buvo didžiausias.

5.4. Transformacinės lyderystės įtaka skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui

Siekiant išanalizuoti, kartų kaip moderatoriaus įtaką ryšiams tarp transformacinės lyderystės ir skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų, buvo atlikta moderacijos analizė naudojant SPSS Statistics įskiepi Process macro by Adrew F. Hayes 3.5.3 versiją. Moderacijai patikrinti buvo iškeltos trys hipotezės:

- **H1a: Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis emociniam įsipareigojimui yra stipresnis, nei kitų kartų darbuotojų.**

- **H1b: Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis tęstiniam įsipareigojimui yra stipresnis, nei kitų kartų darbuotojų.**
- **H1c: Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis normatyviniam įsipareigojimui yra stipresnis, nei kitų kartų darbuotojų.**

Kartų kaip moderatoriaus įtaka organizaciniam įsipareigojimui pavaizduota 31 - oje šio darbo lentelėje (žr. 31 lent.).

31 lentelė.

Kartų įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Moderacijos efektas				
		R2	F	P	LLCI	ULCI
Transformacinė lyderystė	Emocinis įsipareigojimas	0,0945	13,7704	0,7308	- 0,1344	0,0943
	Tęstinis įsipareigojimas	0,0683	9,6769	0,1491	- 0,3092	0,0472
	Normatyvinis įsipareigojimas	0,1867	30,3057	0,3212	- 0,1946	0,0640

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš lentelėje pateiktų p reikšmių matyti, kad kartos nemoderuoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo ($p > 0,05$). Todėl H1a, H1b, H1c hipotezės yra atmetamos.

- **H2: Y kartos atstovų transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis nei X ir kūdikių bumų kartų atstovams.**

Kartų kaip moderatoriaus įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu pavaizduota 32 - toje lentelėje (žr. 32 lent.). Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad Z karta nedaro statistiškai reikšmingos įtakos ryšiui tarp transformacinės lyderystės bei pasitenkinimo darbu ($p > 0,05$). Tuo tarpu Y, X ir kūdikių bumų karta moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu ($p < 0,05$). Atlikus analizę, nustatyta, kad Y kartos atstovų (0,6770) transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis nei X kartos (0,5176) ar kūdikių bumų kartos (0,2995) atstovų.

32 lentelė.

Kartų įtaka ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu

Kartos	Efektas	p	LLCI	ULCI
Z karta	0,2105	0,0677	- 0,0154	0,4365
Y karta	0,6770	0,000	0,5931	0,7610
X karta	0,5176	0,000	0,4133	0,6219
Kūdikių bumo karta	0,2995	0,000	0,1617	0,4373

Šaltinis: sudaryta autorės

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, H2 hipotezė yra patvirtinta.

- **H5: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.**

Siekiant išsiaiškinti transformacinės lyderystės poveikį darbuotojų pasitenkinimui buvo atlikta tiesinė regresinė analizė, kurios rezultatai pavaizduoti 33 - toje lentelėje (žr. 33 lent.).

33 lentelė.

Transformacinės lyderystės įtaka pasitenkinimui darbu

	Nestandardizuoti B koeficientai	Sig. (p)	Adjusted R Square	ANOVA Sig. (p)	VIF
Konstanta	1,816	0,000	0,419	0,000	1
Transformacinė lyderystė	0,531	0,000			

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš Adjusted R square rezultato matyti, kad šiuo regresijos analizės modeliu paaiškinama 41,9% visų pasitenkinimą darbu lemiančių atvejų. Anova Sig (p) reikšmė rodo, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei. Taip pat matyti, kad multikolinarumo modelyje nėra ($VIF < 4$). Iš regresinio modelio rezultatų, galima daryti išvadą, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką (0,531) pasitenkinimui darbu ($p < 0,05$). O transformacinės lyderystės poveikį pasitenkinimui darbu galima nusakyti remiantis šia tiesinės regresinės analizės formule:

$$\text{Pasitenkinimas darbu} = 1,816 + 0,531 * \text{Transformacinė lyderystė}.$$

Tai reiškia, kad kai transformacinė lyderystė = 1, pasitenkinimas darbu = 2,347. Transformacinei lyderystės padidėjus nuo 1 iki 2, pasitenkinimas darbu bus lygus 2,878. Tad, H5 hipotezė, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, yra patvirtinta.

- **H6a: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui.**

Transformacinės lyderystės poveikio transformaciniam įsipareigojimui analizės rezultatai pavaizduoti 34 - toje lentelėje (žr. 34 lent.).

34 lentelė.

Transformacinės lyderystės įtaka emociniam įsipareigojimui

	Nestandardizuoti B koeficientai	Sig. (p)	Adjusted R Square	ANOVA Sig. (p)	VIF
Konstanta	3,007	0,000	0,039	0,000	1
Transformacinė lyderystė	0,210	0,000			

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš lentelės matyti, kad šiuo regresijos analizės modeliu paaiškinama sąlyginai mažai (3,9%) visų emocinį įsipareigojimą lemiančių atvejų. Tai reiškia, kad yra papildomų konstrukto, lemiančių emocinį įsipareigojimą, kurie nebuvo nagrinėti šiame regresijos analizės modelyje. Iš lentelėje pateiktų rezultatų taip pat matyti, jog duomenys yra tinkami regresijai (ANOVA Sig (p) < 0,05). Multikolinarumo modelyje nėra (VIF = 1). Iš lentelėje pateiktų Sig (p) reikšmių matyti, kad transformacinė lyderystė daro statistiškai reikšmingą įtaką emociniam įsipareigojimui (p < 0,05). Transformacinės lyderystės poveikį emociniam įsipareigojimui galima apibūdinti šia regresinės analizės formule:

$$\text{Emocinis įsipareigojimas} = 3,007 + 0,320 * \text{transformacinė lyderystė}.$$

Taigi, nors transformacinė lyderystė paaiškina tik 3,9% visų emocinio įsipareigojimo atvejų, šiuo regresinės analizės modeliu, patvirtintinama H6a hipotezė, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui.

- **H6b: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.**

Transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui pavaizduotas 35 - toje lentelėje (žr. 35 lent.).

35 lentelė.

Transformacinės lyderystės įtaka tęstiniam įsipareigojimui

	Nestandardizuoti B koeficientai	Sig. (p)	Adjusted R Square	ANOVA Sig. (p)	VIF
Konstanta	2,454	0,000	0,048	0,000	1
Transformacinė lyderystė	0,354	0,000			

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 35 - toje lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad šiuo regresijos analizės modeliu paaiškinama tik 4,8% visų tęstinio įsipareigojimo atvejų. Taip pat matyti, kad multikuliarumo nėra ($VIF = 1$), o duomenys regresinei analizei yra tinkami (Anova $p < 0,05$). Nustatyta, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą (0,354) statistiškai reikšmingą įtaką tęstiniam įsipareigojimui ($p < 0,05$). Tad transformacinės lyderystės įtaką tęstiniam įsipareigojimui galima apibrėžti šia formule:

$$\text{Tęstinis įsipareigojimas} = 2,454 + 0,354 * \text{transformacinė lyderystė}.$$

Taigi, nors transformacinė lyderystė paaiškina tik 4,8% visų tęstinį įsipareigojimą lemiančių atvejų, šiuo regresinės analizės modeliu nustatyta, kad transformacinė lyderystė daro statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką tęstiniam įsipareigojimui. Todėl H6b hipotezė yra patvirtinama.

- **H6c: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui.**

Transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui rezultatai pateikti 36 - toje lentelėje (žr. 36 lent.).

36 lentelė.

Transformacinės lyderystės įtaka normatyviniam įsipareigojimui

	Nestandardizuoti B koeficientai	Sig. (p)	Adjusted R Square	ANOVA Sig. (p)	VIF
Konstanta	2,110	0,000	0,148	0,000	1
Transformacinė lyderystė	0,474	0,000			

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš lentelės matyti, kad šiuo regresijos analizės modeliu paaiškinama 14,8% visų normatyvinį įsipareigojimą lemiančių atvejų. Taip pat matyti, kad transformacinė lyderystė daro

statistiškai reikšmingą teigiamą (0,474) įtaką normatyviniam įsipareigojimui ($p < 0,05$). Taigi, nors transformacinė lyderystė paaiškina tik 14,8% visų normatyvinį įsipareigojimą lemiančių atvejų, nustatyta, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui.

Apibendrinant transformacinės lyderystės įtaką skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui, šiuo tyrimu nustatyta, kad kartos nemoderuoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, tačiau X, Y ir kūdikių bumo kartos moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Išsiaiškinta, kad Y kartos darbuotojų (0,6770) transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis nei X kartos (0,5176) ar kūdikių bumo kartos (0,2995) atstovų. Taip pat išsiaiškinta, kad transformacinė lyderystė nors ir paaiškina mažą dalį emocinio (3,9%), tęstinio (4,8%) ir normatyvinio įsipareigojimo (14,8%) atvejų, daro teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Tyrimu taip pat patvirtinta statistiškai reikšminga teigiama transformacinės lyderystės įtaka respondentų pasitenkinimui darbu: transformacinė lyderystė paaiškinta 41,9% visų pasitenkinimo atvejų.

5.5. Psichologinio įgalinimo mediacinis efektas ryšiams tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu bei tarp transformacinės lyderystės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo

Siekiant nustatyti psichologinio įgalinimo įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu bei ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir skirtingų organizacinio įsipareigojimo tipų, buvo atliekama mediacijos analizė naudojant SPSS Statistics įskiepi Process macro by Andrew F. Hayes 3.5.3 versiją. 37 - toje lentelėje pateikta psichologinio įgalinimo mediacija ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu (žr. 37 lent.).

- **H3: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu.**

Nustatyta, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu (LLCI 0,1379, ULCI 0,2428). Mediacinis efektas yra silpnas (0,1888). Tad H3 hipotezė, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu yra patvirtinta. Iš 37 lentelės taip pat matyti, kad netiesioginis mediacinis psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu paaiškina 35,18% bendro efekto.

37 lentelė.

Psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu

	Efektas	p	LLCI	ULCI
Bendras efektas (iš viso)	0,5370	0,000	0,4693	0,5921
Tiesioginis X efektas Y	0,3419	0,000	0,2954	0,3884
Netiesioginis efektas	0,1888	-	0,1379	0,2428

Šaltinis: sudaryta autorės

Kita hipoteze buvo siekiama identifikuoti, ar psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo. Analizės rezultatai pateikiami 38 - toje lentelėje (žr. 38 lent.).

- **H4a: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir emocinio organizacinio įsipareigojimo.**

38 lentelė.

Psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo

	Efektas	p	LLCI	ULCI
Bendras efektas (iš viso)	0,2102	0,0000	0,1111	0,3093
Tiesioginis X efektas Y	0,1280	0,0177	0,0223	0,2336
Netiesioginis efektas	0,0822	-	0,0416	0,1344

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog, nors netiesioginis psichologinio įgalinimo efektas yra silpnas (0,0822), psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo (LLCI 0,416, ULCI 0,1344). Tad H4a hipotezė, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir emocinio organizacinio įsipareigojimo yra patvirtinta. Netiesioginis mediacinis psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo paaiškina 39,11 % bendro efekto.

- **H4b: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio organizacinio įsipareigojimo.**

39 - toje lentelėje pateikta psichologinio įgalinimo mediacija ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio organizacinio įsipareigojimo (žr. 39 lent.). Atlikus mediacinę analizę

nustatyta, kad psichologinis įgalinimas nemedijuoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo (LLCI -0,0239, ULCI 0,0891).

39 lentelė.

Psichologinio įgalinimo faktas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo

	Efektas	p	LLCI	ULCI
Bendras efektas (iš viso)	0,3537	0,0000	0,2022	0,5052
Tiesioginis X efektas Y	0,3207	0,0001	0,1562	0,4851
Netiesioginis efektas	0,0330	-	- 0,0239	0,0891

Šaltinis: sudaryta autorės

Todėl H4b hipotezė, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio organizacinio įsipareigojimo, yra atmesta.

- **H4c: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir normatyvinio organizacinio įsipareigojimo.**

40 - toje šio darbo lentelėje pavaizduotas psichologinio įgalinimo mediacijos ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir normatyvinio įsipareigojimo analizės rezultatai (žr. 40 lent.).

40 lentelė.

Psichologinio įgalinimo faktas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir normatyvinio įsipareigojimo

	Efektas	p	LLCI	ULCI
Bendras efektas (iš viso)	0,4744	0,0000	0,3631	0,5857
Tiesioginis X efektas Y	0,3520	0,0000	0,2351	0,4689
Netiesioginis efektas	0,1223	-	0,0735	0,1761

Šaltinis: sudaryta autorės

Nustatyta, kad egzistuoja nors ir silpnas (0,1223), tačiau statistiškai reikšmingas netiesioginis mediacinis psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir normatyvinio įsipareigojimo (LLCI 0,0735, ULCI 0,1761). Todėl H4c hipotezė, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir normatyvinio organizacinio įsipareigojimo, yra patvirtinta. Netiesioginis mediaciniu efektu paaiškinama 34,74% bendro efekto.

Taigi, atlikus mediacinę analizę, patvirtintos H3, H4a ir H4c hipotezės, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšius tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu (H3), transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo (H4a) bei transformacinės lyderystės ir

normatyvinio įsipareigojimo (H4c), o psichologinio įgalinimo netiesioginis mediacinis efektas šiems ryšiams yra silpnas. Tyrimu taip pat nustatyta, kad psichologinis įgalinimas nemedijuoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo, todėl H4b hipotezė buvo atmesta.

5.6. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija

Šiame magistro baigiamajame darbe išanalizuota transformacinės lyderystės įtaka skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui medijuojant psichologiniam įgalinimui. Tyrimo metu buvo apklausta 400 dirbančių Lietuvos gyventojų, iš kurių 16% buvo Z kartos darbuotojai, 37% Y kartos darbuotojų, 29,5% X kartos darbuotojai bei 17,5% kūdikių bumo kartos atstovai.

Šiame tyrime visų pirma buvo siekiama įvertinti skirtingų kartų transformacinės lyderystės, pasitenkimo darbu, psichologinio įgalinimo, emocinio, tęstinio ir normatyvinio organizacinio įsipareigojimo lygmenis. Atlikus surinktų duomenų analizę, nustatyta, kad kūdikių bumo kartos respondentai labiau nei kitų kartų atstovai, pasižymėjo didžiausiu emociniu ($4 \pm 0,89235$) ir normatyviu ($4,2619 \pm 0,97784$) įsipareigojimu organizacijai, o tęstinis įsipareigojimas organizacijai buvo didžiausias. Z kartos respondentų ($4,1875 \pm 1,32919$). Ankstesniuose moksliniuose tyrimuose autoriai Glazer ir kiti (2019) ($n = 384$), Jena (2016) ($n = 156$), tyrė X ir Y kartų lygmenis kartų kontekste, nustatė, kad X ir Y kartos darbuotojų organizacinis įsipareigojimo lygiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Jena (2016) tyrime nustatyta, kad Y kartos atstovų normatyvinis organizacinis įsipareigojimas buvo didesnis, nei X kartos atstovų, tačiau X karta pasižymėjo didesniu tęstiniu įsipareigojimu, nei Y karta.

Magistro darbo tyrimu nustatyta, kad labiausiai patenkinti savo darbu ($3,8171 \pm 0,54066$) yra kūdikių bumo kartos darbuotojai. Young ir kiti (2013) atrado, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų kartų vertinant tris pasitenkinimo darbu aspektus: darbo sąlygo darbą ir aplinką, išteklius ir išmokas darbuotojams, o kūdikių bumo kartos atstovai buvo labiau patenkinti savo darbu nei X ir Y kartų atstovai. O Marasinghe ir Wijayaratne (2016), kad vertinant pasitenkinimo darbo aspektus: darbo pobūdį ir vadovavimą, egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų kartų. Y kartos darbuotojų bendras pasitenkinimas darbu buvo didesnis nei kitų kartų darbuotojų, ar kūdikių bumo kartos darbuotojų. Taigi, mokslinėje literatūroje ankstesni tyrimų, nagrinėjusių pasitenkinimo darbu skirtumus tarp skirtingų kartų, išvados yra skirtingos. Šiuo magistrinio darbo tyrimu sutampa su Young ir kiti (2013) tyrimo išvadomis, kad kūdikių bumo kartos atstovai yra labiausiai patenkinti savo darbu.

Šiuo magistrinio darbo tyrimu nustatyta, kad kūdikių bumo kartos respondentai buvo labiausiai psichologiškai įgalinti ($5,5875 \pm 0,77483$), tačiau reikšmingų skirtumų tarp skirtingų

kartų transformacinės lyderystės vertinimo nebuvo nustatyta ($p > 0,05$). Nagrinėjant ankstesnius tyrimus, kuriuose būtų tiriami psichologinio įgalinimo ar transformacinės lyderystės skirtumai skirtingose kartose, pastebėta, kad ankstesnių tyrimų išvados nėra vienareikšmiškos. Pavyzdžiui, Sparks (2012), atlikęs tyrimą ir apklausęs Vakarų Virdžinijos ligonių slaugytojas ($n = 451$) nustatė, kad kūdikių bumo kartos slaugytojų psichologinis įgalinimas buvo didesnis, nei X kartos slaugytojų. Tuo tarpu Singh ir Weimar (2017) atlikę tyrimą ($n = 492$) ir tyrę X, Y ir kūdikių bumo kartoms priklausančius respondentus, nustatė priešingai, kad X kartos atstovai su aukštomis pajamomis jautėsi labiau psichologiškai įgalinti nei kūdikių bumo kartos atstovai. O kitaip nei šiame magistro tyrime, Stevanin (2019) apklaususi slaugytojas ($n = 3093$), nustatė reikšmingus vadovų transformacinės lyderystės vertinimo skirtumus tarp kartų: Y kartai priklausančios slaugytojos savo vadovų transformacinės lyderystės pasireiškimą vertino palankiau, nei X kartai priklausančios slaugytojos.

Šiuo magistrinio darbo tyrimu, nustatyta, kad valstybinių įstaigų darbuotojai pasižymi didesniu emociniu ($3,9012 \pm 0,79243$) ir tęstiniu ($4,1030 \pm 1,22789$) įsipareigojimu organizacijai. Kumari ir Patiraj (2017), atlikę tyrimą ir apklausę privataus ir valstybinio bankinio sektoriaus vadovus ($n = 663$), taip pat nustatė, kad valstybinio sektoriaus bankų vadovai buvo labiau įsipareigoję organizacijai, nei privačiame sektoriuje dirbantys vadovai. O Genevičiūtė-Janonienė (2013) pateikė prieštarigus tyrimo rezultatus. Autorė, apklaususi 248 Lietuvoje dirbančius darbuotojus, nustatė, kad privačiame sektoriuje dirbančių darbuotojų emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas organizacijai yra didesnis, nei darbuotojų dirbančių valstybinėse įstaigose.

Nagrinėjant organizacinio įsipareigojimo skirtumus pagal darbuotojų darbo stažą dabartinėje organizacijoje, išsiaiškinta, kad didžiausiu emociniu ir tęstiniu įsipareigojimu organizacijai pasižymi respondentai, dirbantys organizacijoje 11 - 20 metų (emocinis įsipareigojimas $4,1267 \pm 0,79651$, tęstinis $4,1367 \pm 1,08206$) ir daugiau nei 20 metų (emocinis $3,9556 \pm 1,02949$, tęstinis $4,1037 \pm 1,36436$). Brimeyer ir kiti (2010), apklausę 400 profesinėms sąjungoms priklausančių gamybos darbuotojų Gruzijoje, ir Cohen (2010) ($n = 184$) nustatė, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai, nei mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai.

Analizuojant transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu skirtumus pagal įmonės dydį, šiame magistriniame darbe nustatyta, kad labiausiai darbu pateikti yra respondentai, dirbantys labai mažose ($3,8650 \pm 0,67644$) arba didelėse įmonėse ($3,7495 \pm 0,71147$). O transformacinė lyderystė palankiau vertinama respondentų dirbančių mažose ($3,6999 \pm 0,72219$) bei labai mažose įmonėse ($3,5526 \pm 0,81829$), nei vidutinėse ar didelėse įmonėse. Ankstesni tyrimai mokslinėje literatūroje, tyrę pasitenkinimo darbu skirtumus pagal organizacijos dydį pateikia priešingus rezultatus, nei nustatyta šiame magistro darbe. Tansel ir Gazioglu (2013) ($n =$

28240) ir García-Serrano (2011) ($n = 12241$) nustatyta, kad pasitenkinimas darbu skiriasi skirtingo dydžio įmonėse - pasitenkinimas darbu yra didesnis mažose organizacijose, nei didelėse.

Tyrimu taip pat išsiaiškinta, kad labiausiai savo darbu patenkinti ir didžiausiu psichologiškai įgalinti yra darbuotojai, dirbantys paslaugas teikiančiose įmonėse (pasitenkinimas darbu $37247 \pm 0,61437$, psichologinis įgalinimas $5,3695 \pm 0,96920$) ir mažiausiai mažiausiai prekybos įmonėse. O respondentai, turintys tiesiogiai pavaldžių darbuotojų pasižymi didesniu emociniu ($3,9679 \pm 0,85990$) ir normatyviniu ($4,0062 \pm 1,03592$) įsipareigojimu organizacijai bei jaučiasi labiau psichologiškai įgalininti ($5,5245 \pm 5,0448$), nei respondentai, kurie neturi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų.

Darbo tyrimo modelyje buvo iškeltos šešios hipotezės, kurių pagrindimo išvados susistemintos 41 - toje lentelėje (žr. 41 lent.). Atlikus tyrimą, nustatyta, kad kartos nemoderuoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, tačiau nustatyta, kad X, Y ir kūdikių bumo kartos moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Išsiaiškinta, kad Y kartos darbuotojų (0,6770) transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis nei X kartos (0,5176) ar kūdikių bumo kartos (0,2995) atstovų. Todėl remiantis gautais tyrimo rezultatais buvo atmestos H1a, H1b, H1c hipotezės, preziumavusios, kad Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis emociniam įsipareigojimui yra stipresnis, nei kitų kartų darbuotojų. Tačiau patvirtinta H2 hipotezė, kad Y kartos atstovų transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis nei kitų kartų atstovams.

Analizuojant ankstesnius mokslinius tyrimus, pastabėta, kad nėra tyrimų, kurie būtų anksčiau tyrę kartų kaip moderatoriaus poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Tačiau nagrinėjant skirtingų kartų transformacinės lyderystės elgesio vertinimą bei organizacinio įsipareigojimo skirtumus, autoriai (Stevanin ir kiti, 2019; Jena, 2016; Glazer ir kiti, 2016) atrado statistiškai reikšmingus transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo skirtumus tarp skirtingų kartų. Stevanin ir kiti (2019), nustatė, kad slaugytojos, kurios priklauso Y kartai palankiau vertina jų vadovų transformacinės lyderystės stilių, nei X kartos slaugytojos. O Jena (2016) ir Glazer ir kiti (2016) nustatė, kad Y kartos darbuotojai pasižymėjo didžiausiu emociniu, tęstiniu ir normatyviniu įsipareigojimu organizacijai, nei kitos kartos.

Magistrinio darbo tyrimu taip pat patvirtintos H3, H4a ir H4c hipotezės. Nustatyta, kad nors mediaciniai efektai yra silpni, tačiau psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu (H3), transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo (H4a) bei transformacinės lyderystės ir normatyvinio įsipareigojimo (H4c). Tyrimu taip pat nustatyta, kad psichologinis įgalinimas nemedijuoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo, todėl H4b hipotezė buvo atmesta.

41 lentelė.

Tyrimo hipotezių apibendrinimas

Hipotezė	Išvada
H1a: Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis emociniam įsipareigojimui yra stipresnis, nei kitų kartų darbuotojų.	Atmesta
H1b: Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis tęstiniam įsipareigojimui yra stipresnis, nei kitų kartų darbuotojų.	Atmesta
H1c: Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis normatyviniam įsipareigojimui yra stipresnis, nei kitų kartų darbuotojų.	Atmesta
H2: Y kartos atstovų transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis nei X ir kūdikių bumo kartų atstovams.	Patvirtinta
H3: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu.	Patvirtinta
H4a: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir emocinio organizacinio įsipareigojimo.	Patvirtinta
H4b: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio organizacinio įsipareigojimo.	Atmesta
H4c: psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir normatyvinio organizacinio įsipareigojimo.	Patvirtinta
H5: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.	Patvirtinta
H6a: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui.	Patvirtinta
H6b: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.	Patvirtinta
H6c: Transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui.	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės

Psichologinio įgalinimo kaip mediatoriaus įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkimo darbu taip pat patvirtino ankstesni autorių (Aydogmus ir kiti, 2018; Choi ir kiti, 2016) tyrimai. Aydogmus ir kiti (2018) ištyrę akademinius darbuotojus ($n = 348$) nustatė, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp suvokiamos transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Kuo labiau darbuotojai savo lyderį mato kaip transformacinį, tuo jų psichologinis įgalinimas didėja, kas atitinkamai lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Choi ir kiti (2016) tyręs Malaizijos valstybinių ligoninių slaugytojus (-as) ir jų asistentus (-es) (n = 200) taip pat atrado, kad tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu yra netiesioginis ryšys per psichologinį įgalinimą kaip šio ryšio mediatorių. O Ismail ir Yusuf (2009) ištyręs Malaizijos miesto vienoje JAV dukterinėje įmonėje dirbusius darbuotojus (n = 118) nustatė, kad psichologinis įgalinimas medijuoja transformacinės lyderystės ryšius su skirtingų tipų organizaciniais įsipareigojimais: normatyviniu, emociniu bei tęstiniu įsipareigojimu. Avolio ir kiti (2004) ištyręs didelių valstybinių Singapūro ligoninių slaugytojas (n=520) taip pat patvirtino psichologinio įgalinimo įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo.

Šio magistrinio darbo tyrimu taip pat patvirtinta statistiškai reikšminga teigiama transformacinės lyderystės įtaka pasitenkinimui darbu bei organizaciniam įsipareigojimui. Išsiaiškinta, kad transformacinė lyderystė paaiškina 41,9% visų pasitenkinimo atvejų ir sąlyginai mažą emocinio (3,9%), tęstinio (4,8%) ir normatyvinio įsipareigojimo (14,8%) atvejų. Todėl šiuo magistrinio darbo tyrimu buvo patvirtintos H5 ir H6a, H6b, H6c hipotezės. Ši magistrinio tyrimo išvada iš dalies patvirtina ankstesnius atliktus tyrimus.

Transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasitenkimo darbu sąsajas tyrė Mikson ir kiti (2020), Guevara ir kiti (2019), Puni ir kiti (2018), Eliophotou (2014), Hu ir kiti (2010). Mikson ir kiti (2020) atlikę tyrimą ir apklausę 322 respondentus nustatė, kad transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su vidiniais ir išoriniais pasitenkimo darbu veiksniais. Guevara ir kiti (2019) tyrę Teksaso slaugytojus ir gydytojų asistentus (n = 320), nustatė, kad kuo darbuotojai suvokia savo lyderį labiau kaip transformacinio stiliaus, tuo jų pasitenkinimas darbu yra didesnis. Puni ir kiti (2018) taip pat patvirtino transformacinės lyderystės ir jos dimensijų teigiamas sąsajas su banko darbuotojų pasitenkinimu darbu (n = 315). Šias sąsajas taip pat patvirtino Eliophotou (2014), ištyręs Kipro vidurinio ugdymo mokyklų mokytojų (n = 438) transformacinės lyderystės pasireiškimą ir pasitenkinimą darbu. Hu ir kiti (2010) nustatė, kuo labiau pardavimų vadybininkai (n = 123) suvokia pardavimų vadovus kaip transformacinius lyderius, tuo jų pasitenkinimas darbu didėja.

Transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas moksliniais tyrimais patvirtino Palalic ir Ait Sidi Mhamed (2020), Cho ir kiti (2019), Gulluce ir kiti (2016), Porter (2015), Mesu ir kiti (2015), Chan ir Mak (2013), Joo ir kiti (2012). Palalic ir Ait Sidi Mhamed (2020) tyręs Maroko tarptautinių įmonių darbuotojų transformacinės lyderystės stiliaus ir pasitenkinimo sąsajas atrado, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo sąsajas atrado Cho ir kiti (2019), apklausę JAV ir Korėjos organizacijų darbuotojus. Porter (2015), apklausęs ilgalaikės priežiūros paslaugas teikiančių ne pelno siekiančių organizacijų globos

darbuotojus ($n = 322$) JAV vidurio vakaruose, nustatė statistiškai reikšmingus ryšius tarp bendro transformacinės lyderystės stiliaus ir bendro organizacinio įsipareigojimo, tarp transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo ir transformacinės lyderystės ir normatyvinio įsipareigojimo. Chan ir Mak (2013) atlikę tyrimą taip pat nustatė, kad tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir normatyvinio įsipareigojimo bei tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir emocinio įsipareigojimo yra teigiami ryšiai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Apibendrinus transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, organizacinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo darbu sampratą, nustatyta, kad transformacinė lyderystė - vadovavimo stilius, grindžiamas idealizuota įtaka, intelektualine simuliacija, įkvėpiančia motyvacija ir individualizuotu dėmesiu, pasitikėjimu, įsipareigojimu, aistra, lojalumu, charizma, sąmoningumu, morale, motyvacija, parama ir įkvėpimu. Pasitenkinimas darbu - teigiamas ir malonus jausmas, žmogaus emocinė būseną, kurią lemia daug įvairių su atliekamu darbu susijusių veiksnių. Organizacinis įsipareigojimas konstruktas, kuris apima asmens psichologinį susitapatinimą su organizacija, jos tikslais ir vertybėmis, noru pasilikti organizacijoje ir būti jos dalimi. O psichologinis įgalinimas - autonomijos ir atsakomybės suteikimas darbuotojams patiems priimti organizacijos veiklai svarbius sprendimus, darbuotojų jaučiama prasmė savo darbe, galimybė efektyviai panaudoti savo kompetencijas, savarankiškai veikiant.
2. Tyrimu nustatyti statistiškai reikšmingi transformacinės lyderystės, pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo bei psichologinio įgalinimo skirtumai tarp kartų. Išsiaiškinta, kad kūdikių bumo kartos respondentų emocinis, normatyvinis įsipareigojimai organizacijai, pasitenkinimas darbu bei psichologinis įgalinimas buvo didesni, nei kitų kartų respondentų, o tęstinių įsipareigojimų organizacijai labiausiai pasižymėjo Z kartos respondentai.
3. Šiuo darbu patvirtintos ankstesnių mokslinių tyrimų išvados, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką respondentų organizaciniam įsipareigojimui bei pasitenkinimui darbu. Išsiaiškinta, kad transformacinė lyderystė paaiškina 41,9% visų respondentų pasitenkinimo darbu atvejų, o transformacinės lyderystės suvokimo vertinimui padidėjus vienetu, respondentų pasitenkinimas darbu vidutiniškai padidės 0,531. Taip pat nustatyta, kad transformacinė lyderystė paaiškina sąlyginai mažą dalį emocinio (3,9%), tęstinio (4,8%) ir normatyvinio įsipareigojimo (14,8%) atvejų, o transformacinei lyderystei padidėjus vienetu emocinio darbuotojų įsipareigojimas padidės vidutiniškai 0,210, normatyvinis įsipareigojimas 0,474, o tęstinis 0,354.
4. Išanalizavus skirtingos kartų įtaką ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu bei ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, nustatyta, kad kartos nemoduoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, tačiau X, Y ir kūdikių bumo kartos moduoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Išsiaiškinta, kad Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis nei X kartos ar kūdikių bumo kartos atstovų. Tuo

tarpu Z kartos atstovams transformacinė lyderystė nedaro statistiškai reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu.

5. Įvertintus psichologinio įgalinimo mediacinį poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu bei ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo, nustatyta, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšius tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu, transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo bei transformacinės lyderystės ir normatyvinio įsipareigojimo, o psichologinio įgalinimo mediacinis efektas yra silpnas. Tyrimu taip pat nustatyta, kad psichologinis įgalinimas nemedijuoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir tęstinio įsipareigojimo.

Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę ir gautus tyrimo rezultatus, formuojami magistrinio darbo pasiūlymai. Organizacijoms, siekiančioms didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei organizacinį įsipareigojimą, rekomenduojama:

1. Į vadovaujančias pareigas organizacijoje atsirinkti lyderius, pasižyminčius transformacinei lyderystei būdingais bruožais: pasitikėjimu, įsipareigojimu, aistra, lojalumu, charizma, sąmoningumu, morale, motyvacija, parama ir gebėjimu įkvėpti kitus.
2. Bent kartą per ketvirtį esamiems vadovams, organizuoti mokymus, siekiant vystyti vadovų transformacinės lyderystės įgūdžius, pabrėžiant transformacinės lyderystės svarbą ir naudą organizacijai ir pačio vadovo augimui, pateikiant transformacinę lyderystę, kaip siekiamybę ir vertybę visos organizacijos mastu.
3. Atsižvelgti į skirtingų kartų, organizacijos, kurioje darbuotojai dirbą, tipą, veiklos sektorių, dydį, darbuotojų darbo stažą organizacijoje, pavaldžių darbuotojų turėjimo transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo, organizacinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo darbu skirtumus.
4. Kadangi Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis nei X kartos ar kūdikių bumo kartos atstovų, o Z kartos atstovams transformacinė lyderystė nedaro statistiškai reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu, rekomenduojama atlikti papildomus tyrimus, siekiant identifikuoti veiksnius, kuriais galima būtų didinti Z, X ir kūdikių bumo kartos darbuotojų pasitenkinimą darbu.
5. Transformacinei lyderystei būdingais bruožais pasižymintiems vadovams, siekiant didinti darbuotojų emocinį, normatyvinį įsipareigojimą organizacijai ir darbuotojų pasitenkinimą darbu rekomenduojama psichologiškai įgalinti darbuotojus, suteikiant darbuotojams daugiau autonomijos ir atsakomybės, galimybę patiems priimti organizacijos veiklai svarbius sprendimus, efektyviai panaudoti savo kompetencijas, savarankiškai veikiant.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adekola, B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2, 1-10.
- Adeoye, A. O., Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: a case of Nigeria. *India Journal of Social Sciences*, 41 (3), 345-352.
- Agha, K., Azmi, F., Irfan, A. (2017). An Emperical study focusing on Higher Education Teachers in Oman. *International Journal of Social Science and Humanity Education and Research*, 7(3), 164-171.
- Ahmad, F., Tasawar, A., Shahid, L., Abdul, R. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2, 11-25.
- Aydogdu, S., Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational com- mitment and turnover intent. *International Review of Management and Marketing*, 1, 43–53.
- Aydogmus, C., Metin Camgoz, S., Ergeneli, A., & Tayfur Ekmekci, O. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 81-107.
- Akinwale, O. E., George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, Vol. 14 No, 71-92.
- Al-Jabari, B., Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal “ILJ”*, 11(1), 78-119.
- Alajmi, S. A. (2016). Linking Psychological Empowerment to Job Satisfaction and Organizational Commitment: Investigating the Mediating Effect of Organizational Trust. *International Journal of Business and Management*. Vol. 11, No. 10, 120 - 140.
- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., Abu Samah, B. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 161-182.
- Allameh, S., M., Heydari, M., Davoodi, S., M., R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 31, 224-230.

- Alqatawenah, A. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19, 17-24.
- Alrowwad, A., Almajali, D., Masa'deh, R., Obeidat, B., Aqqad, N. (2019). The Role of Organizational Commitment in Enhancing Organizational Effectiveness. *Conference: Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA*. 9133-9154.
- Amador, M., Vila, L. (2013). Education and skill mismatches: Wage and job satisfaction consequences. *International Journal of Manpower*, 34, 0.1108/IJM-05-2013-0116.
- Ameer, M. H., Bhatti, S., Baig, S. (2014). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction. *Developing Country Studies*. Vol. 4, No. 9, 231 - 244.
- Anastasiou, S., Papakonstantinou, G. (2014). Factors affecting job satisfaction, stress and work performance of secondary education teachers in Epirus, NW Greece. *International Journal of Management in Education*, Vol. 8, No. 1, 37 – 53.
- Anghelache, V. (2014). Factors which determine the level of job satisfaction for Kindergarten teachers. Preliminary study. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol. 127, 47-52.
- Anin, E. K., Ofori, I., Okyere, S. (2015). Factors affecting job skills of employees in the construction supply chain in the Ashanti region of Ghana. *European Journal of Business and Management*, 17 (6), 72-81.
- Arifin, Z., Nirwanto, N., Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, Vol. 2 No. 1. 1 - 9.
- Artz, B., Ilker, K. (2014). The impact of job security on job satisfaction in economic contractions versus expansions. *Applied Economics, Taylor & Francis Journals*, Vol. 46(24), 2873-2890.
- Avarsin, M. S., Nasab, H. D., Vafaju, M. (2012). Investigating the relationship between emotional district in Shiraz Azad University. *Journal of Educational Science*. 5 (18). 43 – 56.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951 - 968.
- Babayi, K., M., Ahmadi, S. A. A., Shahbazi, M. (2013). Factors affecting on nurses work engagement in Farabi Hospital. *Public management journal*, 4 (5), 232 - 245.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. New York: Center for Leadership Studies, State University of New York.

- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8 (4), 105-123.
- Belias, D., Athanasios, K. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187- 200.
- Bell-Ellis, R. S., Jones, L., Longstreth, M., Neal, J. (2015). Spirit at Work in Faculty and Staff Organizational Commitment. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12 (2), 156-177.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18, 399 – 417.
- Bowen, P., Cattell, K., Distiller, G., Edwards, P. (2008). Job satisfaction of South African quantity surveyors. *Construction Management & Economics*. 26. 765-780.
- Bozeman, B., Gaughan, M. (2011). Job Satisfaction among University Faculty: Individual, Work, and Institutional Determinants. *The Journal of Higher Education*, 82. 154-186.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., MacDermid Wadsworth S. (2010). Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly*. Vol. 91, No. 2, 511-530.
- Brito Ferreira, V., Coelho Amestoy, S., Reis da Silva, G.T., Martins Felzemburgh, R.D., Santana, N., de Lima Trindade, L., Reis dos Santos, I.A. and Galhardo Varanda, P.A. (2018). Transformational leadership in nurses' practice in a university hospital. *Acta Paulista de Enfermagem*, Vol. 31 No. 6, 644-650.
- Carman - Tobin, M. B. (2011). *Organizational commitment among licensed practical nurses: exploring associations with empowerment, conflict and trust*. PhD (Doctor of Philosophy) thesis. University of Iowa.
- Celik, A., Iraz, R., Cakici, A. B., & Celik, N. (2014). The effects of employee empowerment application on organizational creativity and innovation in enterprises: the case of OIZ. *European Scientific Journal*, 10 (10), 99-107.
- Chamundeswari, S. (2013). Job satisfaction and performance of school teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 5, 420 - 428.
- Chan, C.H. S., Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 8, 674 - 690.

- Chang, L. C., Shih, C.H., Lin, S.M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, Volume 47, Issue 4, 427-433.
- Chih, W. H. W., Yang, F. H., Chang, C. K. (2012). The study of the antecedents and outcomes of attitude toward organizational change. *Public Personnel Management*, 41, 597–617.
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T., Bhagat, R. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*. 18 (1). 1 – 19.
- Cho, V., Huang, X. (2012). Professional Commitment, Organizational Commitment, and the Intention to Leave for Professional Advancement. *Information Technology & People*, 25 (1), 31-54.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Hum Resour Health*, 14, 73 - 79.
- Cibulskytė, A. (2008). Teigiamų charakterio bruožų ir darbo charakteristikų sąsajos su pasitenkinimu darbu: magistro darbas. Vytauto Didžiojo universitetas.
- Clark, A. , Oswald, E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Clavelle, J.T. , Prado-Inzerillo, M. (2018). Inspire others through transformational leadership. *American Nurse Today*, Vol. 13 No. 11, 39-41.
- Cohen, A. (2010). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, *Basic and Applied Social Psychology*, 14:2, 143-159.
- Cordeiro, W. P. (2010). A business school's unique hiring process. *Business Education Innovation Journal*, 2 (1), 56-60.
- Curtis, E. A. (2008). The effects of biographical variables on job satisfaction among nurses. *British journal of nursing*, 17, 174-80.
- Dahou, K., Hacini, I. (2018). Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context. *Eurasian Journal of Business and Economics*. 11, 49-68.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22, 204-221.
- Deveshwar, A., Aneja, I. (2014). A Study of Transnational and Transformation Leadership Styles and Factors Affect The Leadership Style. *International Journal of Business, Economics and Management*, Vol. 1, issue 8, 176-185.

- Dikčius, V. (2011). *Anketų sudarymo principai*. Žiūrėta: 2021 - 05 - 15. Prieiga internetu: https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf.
- Donnell, P. (2015). The Effect of Income and Working Conditions on Job Satisfaction. Colege of New Yersay. Economis department. Žiūrėta: 2020 - 10 - 13. Prieiga internetu: https://business.tcnj.edu/wp-content/uploads/sites/219/2015/08/ECO-495-2015_Patrick-ODonnell.pdf.
- Eliophotou, M. (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, Vol. 52 No. 4, 509-528.
- Esfahani, A. N., Ghasemi, R. A., Tabrizi, A. T. (2014). The Relationship between Management Credibility and Affective Commitment in Consultant Engineering Firms: Evidence from Iranian Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 947-952.
- Eskandari, M. (2014). Analysis and criticism on transformational leadership. *Internal Journal of Social Science and Humanity Education and Research*, 8 (1), 124-126.
- Ezeja, E. B., Azodo, C. C., Ehizele, A. O., Ehigiator, O., Oboro, H. O. (2010). Assessment of job satisfaction and working conditions of Nigerian oral health workers. *International Journal of Biomedical and Health Sciences*, Vol. 6 No. 3, 143-150.
- Farazja, M., Khademi, M. (2011). The relationship between transformational leadership styles and interactional and attitudes towards organizational change. *Journal of Educational Science*, 6 (4), 49-70.
- Fleming, C., Kler, P. (2014). Female overeducation, job satisfaction and the impact of children at home in Australia. *Economic Analysis and Policy*. 44. 10.1016/j.eap.2014.05.006.
- Gaižauskaitė, I., ir Mikėnė, S. (2014). Socialiniai tyrimų metodai: apklausa. Žiūrėta 2021 - 05 - 16. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1>
- García-Serrano, G. (2011). Does size matter? The influence of firm size on working conditions, job satisfaction and quit intentions. *Scottish Journal of Political Economy*. Volume 58, Issue 2, 221-247.
- Genevičiūtė-Janonienė, G. (2013). Employees' organizational commitment and effort propensity: the difference between private and public sector. *Social Transformations in Contemporary Society*. (1), 70 - 80.
- Ghadi, M., Fernando, M., Caputi, P. (2013) Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6): 532-550.

- Ghazzawi, I., Smith, Y., Cao, Y. (2016). Faith and Job Satisfaction: Is Religion a Missing Link? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 20. 1 - 29.
- Glazer, S., Mahoney, A.M. Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 Issue: 1, 1-12.
- Guevara, R. S., Montoya, J., Carmody - Bubb, M., Wheeler, C. (2019). Physician leadership style predicts advanced practice provider job satisfaction. *Leadership in Health Services*, Vol. 33 No. 1, 56-72.
- Gulluce, A. Ç., Kaygin, E., Bakadur Kafadar, S., Atay, M. (2016). The Relationship between Trans-formational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 9, 263-275.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., Perçin, N. S. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 693–717.
- Gürbüz, A. (2011). An Assesment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction From the Toursim Sector Point of View. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8. 10.31671/dogus.2019.240.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R., Bakker, A. B. (2014). Crossover of exhaustion between dentists and dental nurses. *Stress Health*, 30, 110-121.
- Hee, C. O., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C., Ping, L. L. (2020). Factors influencing job satisfaction among academic staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. Vol. 9, No. 2, 285 – 291.
- Hee, O. C., Cheng, T. Y., Yaw, C. C., Gee, W. V., Kamaludin, S. M., Prabhakaran, J. R. (2016). The influence of human resource management practices on career satisfaction: evidence from Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 6, no. 3, 517 - 521.
- Hee, O., Yi, H., Ping, L., Tan, K., Goh, C. (2019). Factors Influencing Job Satisfaction in the Palm Oil Industry in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 9. 10.6007/IJARBSS/v9-i2/5584.
- Heidarian, A. R., Kelarijani, S. E. J., Jamshidi, R., & Khorshidi, M. (2015). The relationship between demographic characteristics and motivational factors in the employees of social security hospitals in Mazandaran. *Caspian Journal Intern Med*, 6, 170-174.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., Akbar, H., A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and health at work*, 8 (1), 67–71.

- Hoffmeister, K., Gibbons, A., Johnson, S., Cigularov, K., Chen, P., Rosecrance, J. (2014). The differential effects of transformational leadership facets on employee safety. *Safety Science*, 62. 68 – 78.
- Hossain, M. S. (2014). Job satisfaction of bank employees in Bangladesh. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5, 1-8.
- Hu, Y., Yang, Y., Islam, M. (2010). Leadership behavior, satisfaction, and the balanced scorecard approach: An empirical investigation of the manager-employee relationship at retail institutions in Taiwan. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 20 No. 4, 339-356.
- Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35 (2), 190–216.
- Yaseen, R. ir Al - Hussein, R. (2020). Psychological Empowerment and Organizational Commitment among Nurses. *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, Vol. 14, No. 1, 1 - 20.
- You, S., Kim, A. Y., Lim, S. A. (2017). Job satisfaction among secondary teachers in Korea: Effects of teachers' sense of efficacy and school culture. *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 45, No. 2, 284-297.
- Young, S., Sturts, J., Ross, C., Kim, K. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure*. 18. 10. 13 – 33.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88.
- Islam, T., Ahmad, Z., Ahmed, I., Ahmad, A., Saeed, M., Muhammad, S. K. (2012). Does Compensation and Demographic Variable Influence on Teachers Commitment and Job Satisfaction: A Study of University of the Punjab, PAKISTAN. *International Journal of Business and Management*. 7(4), 35- 43.
- Ismail, A., Hamran, M., , Mohamed, H.A.B, Saludin, M. N., Abdullah, M., Yusuf, M. H. (2010). *A Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment*. Žiūrēta 2021-05-15. Prieiga internetu: http://www.kmice.cms.net.my/ProcKMICE/KMICE2010/Paper/PG38_44.pdf.
- Ismail, A., Yusuf, M. H. (2009). *The relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment: a mediating model testing*. Žiūrēta 2021-05-15. Prieiga internetu: <https://core.ac.uk/download/pdf/6273901.pdf>.
- Jambawo, S. (2018). Transformational leadership and ethical leadership: their significance in the mental healthcare system. *British Journal of Nursing*, Vol. 27 No. 17, 998-1001.

- Jena, R. (2016). Effect of Generation Gap on Organizational Commitment: A Case Study of Ferro-alloy Industries in India. *Global Business Review*. 17. 10.1177/0972150916631085.
- Joo, B., Jun Yoon, H., Jeung, C. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 6, 564-582.
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J. , Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*. 77. 157-167.
- Kaliannan, M., Peruman, K., Dorasamy, M. (2016). Developing a work- life balance model towards improving job satisfaction among medical doctors across different generations. *The Journal of Developing Areas*, 50 (5), 343-351.
- Kang, D., Stewart, J. and Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, Vol. 40 No. 6, 761-784.
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai matavimo specifika. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(29), 96- 103.
- Kavaliauskienė, Ž. (2012). Konceptuali darbuotojo afekcinio įsipareigojimo organizacijai veiksmų klasifikacija. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(32), 59-68.
- Kell, H. J., Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213–251.
- Khan, I., Nawaz, A., Saqib K., M. (2013). Determining the Organizational Commitment of Academicians in Public Sector Universities of Developing Countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3, 280-289.
- Khan, M. K., Tariq, A., Hamayoun, A.A., Bhutta M. (2014). Enhancing Organizational Commitment Through Employee Empowerment - Empirical Evidence from Telecom Sector Employees, *Middle-East Journal of Scientific Research* ,21 (1), 148-157.
- Khan, R. M., Ziauddin, J. F. A., Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15, 292– 298.

- Khan, S, Jan, F. A. (2015). The Study of Organization Commitment and Job Satisfaction among Hospital Nurses. A Survey of District Hospitals of Dera Ismail Khan. *Global Journal of Management And Business Research*, ISSN 2249 – 4588.
- King, J. E., Williamson, O. I. (2005). Workplace religious expression, religiosity and job satisfaction: clarifying a relationship. *Journal of Management Spirituality & Religion*, 2(2), 173-198.
- Kolesarova, K. (2010). Spokojnosť a stabilizácia zamestnancov v spoločnosti. (Darbuotojų pasitenkinimas ir stabilizavimas įmonėje). Žiūrėta: 2020 – 11 - 20. Prieiga internetu: http://is.muni.cz/th/342943/fss_m/diplomova_praca.pdf.
- Korejan, M., Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*. 8. 452 – 463.
- Kothapalli, S., Thiruchanuru, S. (2018). Capturing the Nature of Generations at Workplace. *International journal of advanced research and development*. Vol. 2. 11, 95-106.
- Kumar, P. J., Kumar, A. A. (2017). Employee Empowerment – An Empirical Study. *Global Journal of management and business research: an administration and management*. Vol. 17. Issue 4. 223 - 231.
- Kumar, R., Eng, K. G. (2012). Perceived organizational commitment and its impact to the turnover intention: A correlation analysis. *Journal of Global Business and Economics*, 4,40 – 57.
- Kumari, P., Patiraj, B. (2017). Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Sector Bank Managers. *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 6 Issue 1, 38-47.
- Lam, B. H., Yan, H. F. (2011). Beginning teachers' job satisfaction: the impact of school - based factors teacher development. *Journal of Education*, Vol. 15, no. 3, 333-348.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Keena, L. D. (2015). The Impact of Job Attitudes on Private Correctional Staff's Continuance and Affective Organizational Commitment. *Journal of Applied Security Research*, 10 (1), 1 - 22.
- Lee, Y. M., Kim, B. M. (2008). The Mediator Effect of Empowerment in Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment. *J Korean Acad Nurs*. 38(4), 603-611.
- Lietuvos Respublikos statistikos departamentas. *Užimti gyventojai pagal amžiaus grupes*. Žiūrėta 2021 - 06 - 01. Prieiga internetu: <https://www.stat.gov.lt>
- Linh, L. H. (2018). Researching on factors affecting job satisfaction of lecturers in Universities of Ho Chi Minh City, Vietnam. *American Journal of Educational Research*, Vol. 6, no. 7, 1056-1062.

- Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A., Naim, A. S. A. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9, 1518–1526.
- Mahmoud, A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W., Grigoriou, N. (2020). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. 10.1108/IJM-09-2019-0448.
- Makena, M. M. (2015). Effects of compensation on job satisfaction among secondary school teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya, *Journal of Human Resource Management*, vol. 3, no. 6, 47 – 57.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, 17 – 28.
- Marasinghe, M. P. L. R., Wijayarathne, A. (2016). Generational Differences and Job Satisfaction in University Library Professionals, Sri Lanka. *Universal Journal of Management*, Vol. 4, No. 9, pp. 500 - 507,
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61 - 89.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Memari, N., Mahdih, O., Marnani, A. B. (2013). The impact of organizational commitment on employees job performance. “A study of Meli bank”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5, 164 – 171.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76 - 100.
- Mesu, J., Sanders, K., Riemsdijk, M. V. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, Vol. 44, No. 6, 970 - 990.
- Mickson, M.K., Anlesinya, A., Malcalm, E. (2020). Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 8 No.1, 22 – 34.
- Minarsih, M. M. (2015). Analysis of effect of transformational leadership, moral, organizational commitment, and organizational citizenship behavior (OCB) in improving teacher performance. Faculty of Economics and Business. University of Pandanaran.

- Mirkamali, M., Shateri, K., Uzbashi, A. (2013). Explaining the role of transformational leadership in the field of organizational creativity. *Journal of Innovation and Value Creation*, 2, p. 23 – 44.
- Mysíková, M., Vecerník, J. (2013). Job satisfaction across Europe: differences between and within regions. *Post-Communist Economies*. 25. 540 – 557.
- Moradi Korejan, M., Shahbazi, H. (2016) An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3S), 452 - 461.
- Mortazavi, N., Partovi, N. (2014). Analysis of the Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance with Human Resource Approach (Case Study: Keshavarzi Bank). *MAGNT Research Report*, 2(1), 277 – 285.
- Mosammod, M. P., Nurul, M. M. K. (2011). Factors affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*. 1(9), 113 – 123.
- Nafei, W. A. (2014). Assessing employee attitudes towards organizational commitment and change: The case of King Faisal hospital in Al - Taif Governorate, kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management and Sustainability*, 4, 204– 219.
- Naz, S. (2017). Factors affecting teachers job satisfaction. *Market Forces*, Vol. 12, no. 2, pp. 44 - 59.
- Obasan, K. A. (2011). Impact of job satisfaction on absenteeism: A correlative study. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1, 25 – 49.
- Odoch, H., Nangoli, S. (2014). The effect of organizational commitment on job satisfaction in Uganda colleges of commerce. *Issues in Business Management and Economics*, 2, 165 – 171.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*. 30, 1210 - 1232.
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Žiūrėta: 2021 – 06 - 03. Prieiga internetu: https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_įvertinimo_priemonių_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf.
- Palalic, R., Ait Sidi Mhamed, E. M. (2020). Transformational leadership and MNCs: evidence from Morocco community. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 14 No. 2, 201 - 230. Vol. 1, No. 2, 73 – 89.
- Pei - Lee, T., Sun, H. (2011). Knowledge Sharing, Job Attitudes and Organisational Citizenship Behaviour. *Industrial Management and Data Systems*.

- Pereira, M.V., Spiri, W.C., Spagnuolo, R.S., Monti Juliani, C., Casquel, M. (2020). Transformational leadership: journal club for emergency and intensive care nurse managers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Vol. 73 No. 3, 1 - 8.
- Porter, J. A. E. D (2015). The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective. Creighton. *Journal of Interdisciplinary Leadership*, Vol. 1, No. 2, 68 – 85.
- Pouliakas, K., Theodossiou, I. (2010). Differences in the job satisfaction of high-paid and low-paid workers across Europe. *International Labour Review*, 149(1), 1 - 29.
- Pradhan, R. K., Panda, M. and Jena, L.K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30 No. 1, 82-95.
- Puni, A., Mohammed, I. and Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 4, 522-537.
- Radosavljevic, Z., Cilerdzic, V., Dragic, M. (2017). Employee organizational commitment. *International Review*, 18-26.
- Rafei, M., Amini, M., Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*. 4. 1841 - 1848.
- Rahman, M., Ashraf, A., Hasan, N., Hoshen, S., Chowdhury, R. H. K., Moni, M. A. (2017). Job Satisfaction Levels among Employees of Private Commercial Banks at Chuadanga District in Bangladesh. *Journal of Business & Financial Affairs* 6, 1 - 8.
- Ramesh, R. ir Kumar, K. S. (2017). Role of employee empowerment in organizational development. *International Journal of scientific research and management*, 2(8), 1241-1245.
- Rana, S. ir Singh, V. (2016). Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry. *International Journal of Humanities and Social Science. IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, Vol. 21, Issue 10, Ver. 12, 23-29.
- Rawat, P. (2013). Workplace Empowerment and Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Social Science and Humanity*, 65-69.
- Raziqa, A., Maulabakhsh R. (2015). *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*. 2nd Global conference on Business, economics, management and Tourism. *Procedia Economics and Finance* Vol. 23 (2015) 717 – 725.
- Rezazadeh, A., Azizi, G. H. (2012). The impact of transformational leadership on entrepreneurial orientation of organizations (case study: representatives of insurance companies of Yazd Province). *News in the World of Insurance*. 172, 32 – 44.

- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th edition. Boston: Pearson.
- Rohidas, B. S. (2015). Employees empowerment in organizations: a study. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity (IRJMSH)*. Vol 6 Issue 9. 231 - 235.
- Sajjadi A, Sun. B.C.,Castilo, L. (2012). Generational Differences in Work Attitudes. A comparative analysis of Generation Y and preceding generations from companies in Sweden. Bachelor thesis: Jönköping international business school.
- Sakthivel R., Kamalanabhan, A., Mariappan, S. (2011). Work/life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management*. 6. 10.5937/sjm1101085R.
- Saleh, L. (2015). Influence of organizational climate and organizational commitment toward formation of organizational citizenship behavior (OCB) employees in the context of performance improvement, *e-JurnalApresiasi Ekonomi*, Vol. 3 No. 2, pp. 75 - 84.
- Salleh, R., Nair, M. S., Harun, H. (2012). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study on employees of a retail company in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 72, 316 – 323.
- Samad, S. (2011). The effects of job satisfaction on organizational commitment and job performance relationship: A case of managers in Malaysia's manufacturing companies. *European Journal of Social Sciences*, 18, 602 – 611.
- Saner, T., & Eyüpoğlu, S. Z. (2013). The Gender-marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 2817 - 2821.
- Saner, T., Eyüpoğlu, S. Z. (2012). The Age and Job Satisfaction Relationship in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 55, 1020 - 1026.
- Saridakis, G., Lai, Y., Torres, R. I. M., Gourlay, S. (2018). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 1 - 31.
- Schermuly, C. C., ir Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Advance online publication. 740 - 752.
- Schieltz, M. (2017). Four elements of transformational leadership. *Žiūrėta: 2020 – 12 – 01*. Prieiga internetu: www.smallbusiness.chron.com/four-elementstransformational-leadership-10115.html
- Schouteten, R., Van Der Vleuten, T. (2013). Organizational change and job satisfaction among voluntary and paid workers in a Dutch voluntary organization. The Netherlands: Radboud University.
- Schullery, N. M. (2013). *Workplace engagement and generational differences in values*. *Business Communication Quarterly*, Vol. 76, 252-265.

- Seemiller, C., Grace, M. (2019). Generation Z: A Century in the Making. Routledge, Oxon. *About Campus*, Vol. 22, pp. 21 - 34.
- Seifert, T., Umbach, P. (2008). The Effects of Faculty Demographic Characteristics and Disciplinary Context on Dimensions of Job Satisfaction. *Research in Higher Education*. 49. 357 - 381.
- Shagholi, R., Zabihi, M., Atefi, M., Moayedi, F. (2011). The consequences of organizational commitment in education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 15. 246 - 250.
- Shah, M. J. (2012). Job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, no. 8, 271 - 282.
- Shiu - Chuan, C., Chien - Pei, K. (2010). The relationships among organizational commitment and job performance of Aroma therapist: A case study of Day Spa in Taipei. *In Management and Service Science (MASS), 2010 International Conference in Wuhan, China*. 1 – 4.
- Shiva, M., Suar, D. (2010). Leadership, LMX, Commitment, and NGO Effectiveness: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *International Journal of Rural Management*, 6 (1), 117- 150.
- Singh, A., Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22 (6), 1192-1210.
- Singh, U. ir Weimar, D. (2017). Empowerment among generations. *German Journal of Human Resource Management*. 31(4), 307 - 328.
- Skupeikienė, S. (2010). Universitetinės ligoninės skubios pagalbos skyrių medicinos personalo pasitenkinimo darbu bei patiriamo streso ir smurto darbe tyrimas. Magistro baigiamasis darbas. Kauno medicinos universitetas.
- Sow, M., Ntamon, A., Osuaha, R. (2016). Relationship between Transformational Leadership and Employee Retention among Healthcare Professionals in the United States. *Business and Economic Research*, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 235 - 254.
- Sparks, A.M. (2012). Psychological empowerment and job satisfaction between Baby Boomer and Generation X nurses. *Journal of Nursing Management* 20, 451–460.
- Srithongrung, A. (2011). The Causal Relationships among Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Employee Effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34 (6), 376 - 388.
- Stevanin, S., Voutilainen, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., Rosolen, V., Kvist, T. (2020). Nurses' Generational Differences Related to Workplace and Leadership in Two European Countries. *West J Nurs Res*,;42(1):14-23.

- Sullivan, E. J., Decker, P. J. (2009). *Effective Leadership and Management in Nursing*. 7th edition. New York: Pearson Education.
- Suratno, K., Ariyanti, S., Kadar, K.S. (2018). The relationship between transformational leadership and quality of nursing work life in hospital. *International Journal of Caring Sciences*, Vol. 11 No. 3, 1416 - 1422.
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai. Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Tansel, A., Gazioglu, S.(2013). Management-Employee Relations, Firm Size and Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*. 35. 10.2139/ssrn.2233483.
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3, 566 – 6572.
- Thirulogasundaram, V. P., Sahu, P. C. (2014). Job satisfaction and absenteeism interface in Corporate Sector - A study. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19, 64 – 68.
- Top, M., Gider, O. (2013). Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 667 – 683.
- Tri Astuti, R. Kistyanto, A. (2014). Transformational leadership style influence on organizational citizenship behavior through organizational commitment on restaurants. *Journal Ilmu Manajemen*, Vol. 2 No. 1, 1 – 9.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yeşiltaş, M., Akbas, T., A., Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28. 366 - 396.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J., Lance, C.E. (2010). *Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*. *Journal of Management*, Vol. 36, 1117-1142.
- Valiūnas, D., Drejeris R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai. *Organizacijų plėtros valdymo aktualijos. Ekonomika ir vadyba*. Vvf.2019.036. eISSN 2029-7149.
- Verkhohlyad, O., McLean, G.N. (2012). Applying Organizational Commitment and Human Capital Theories to Emigration Research. *European Journal of Training and Development*, 36 (2/3), 308 - 328.
- Vila, L. Mora, B., Vandenberghe, V. (2005). Education and the Determinants of Job Satisfaction. *Education Economics*, 13(4), 1 – 12.

- Viningienė, D. Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 2012; 1(6):161-170.
- Vinson, J. (2019). Exhibiting transformational leadership: a holistic nursing competency. *Beginnings*, Vol. 39 No. 4, 18 – 19.
- Vito, F. G. E., Higgins, G., Denney, S.A. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing: An International Journal*, Vol. 37 No. 4, 809-822.
- Wang, C., Tsai, H., Tsai, M. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: the influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, Vol. 40, 79 - 89.
- Weibo, Z., Garib S., S, Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009). *African Journal of Business Management*. 4. Vol. 4 (1), 012 - 020.
- Weng, R. H., Huang, C.Y., Chen, L. M. and Chang, L. Y. (2015). Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behaviour: a cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, Vol. 23 No. 4, 427 - 439.
- Westover, J., Taylor, J. (2010). International Differences in Job Satisfaction: The Effects of Public Service Motivation, Rewards and Work Relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(8), 811 – 828.
- Wilson, D. E. (2020). Moving toward democratic-transformational leadership in academic libraries. *Library Management*, Vol. 41 No. 8/9, pp. 731 - 744.
- Wood, S., Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, 44 (8), 3070 - 3095.
- Zabihi, M., Hashemzahi, R. (2012). The relationship between leadership styles and organizational citizenship behavior. *World Applied Sciences Journal*, Vol. 16 No. 8, 1176 - 1182.
- Zheng, H. , Diaz, I., Tang, N., Tang, K. (2014). Job insecurity and job satisfaction. *Career Development International*. 19, p. 426 - 446.
- Znutienė, E. (2014). Skirtingų kartų motyvacija ir komunikacija, *Partnership: sprendimai organizacijų ir žmonių augimui*, 1-7.
- Zou, M. (2015). Gender, work orientations and job satisfaction. *Work, employment and society*, 29 (1), 3 – 22.

TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI

Rasa LEMBUTIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo Administravimo Fakultetas

Darbo vadovė - doc. R. Paulienė, Vilnius, 2022.

SANTRAUKA

148 puslapiai, 41 lentelės, 6 paveikslai, 203 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistrinio darbo tikslas yra išanalizuoti transformacinės lyderystės įtaką skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui medijuojant psichologiniam įgalinimui.

Darbą sudaro penkios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologijos bei empirinio tyrimo duomenų analizė, įvadas, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas bei priedai.

Literatūros analizės dalyje apibrėžiama pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo, transformacinės lyderystės, psichologinio įgalinimo sampratos problematika, pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai, organizacinio įsipareigojimo teoriniai modeliai, skirtingų kartų darbuotojų ypatumai, transformacinės lyderystės sąsajos su pasitenkinimo darbu, organizaciniu įsipareigojimu bei psichologinio įgalinimo sąsajos su nagrinėjamais konstruktais.

Atlikus teorinę analizę, buvo sudarytas tyrimo modelis, kuriuo remiantis buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimo metu buvo apklausta 400 dirbančių Lietuvos gyventojų, iš kurių 16% buvo Z kartos darbuotojai, 37% Y kartos darbuotojų, 29,5% X kartos darbuotojai bei 17,5% kūdikių bumo kartos atstovai. Gauti tyrimo rezultatai buvo apibendrinti ir palyginti su kitų autorių ankstesniais tyrimais. O tyrimo duomenys buvo apdoroti SPSS Statistics programa. Duomenų analizei buvo naudoti šie statistiniai metodai: aprašomoji charakteristika, Chronbach alfa, Kruskal Wallis, Mann Whitney kriterijai, Kolmogorovo Smirnov testas, tiesinė regresinė analizė, moderatoriaus ir mediatoriaus analizė.

Atlikto tyrimu nustatyta, kad kūdikių bumo kartos respondentų emocinis, normatyvinis įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu bei psichologinis įgalinimas buvo didesni, nei kitų kartų respondentų, o testiniu įsipareigojimu organizacijai labiausiai pasižymėjo Z kartos atstovai. Patvirtinta kartų moderacija ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu: Y kartos darbuotojų transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu yra stipresnis nei X kartos ar kūdikių bumo kartos atstovų. Nustatyta, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšius tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu, transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo bei transformacinės lyderystės ir normatyvinio įsipareigojimo.

Išvadų ir pasiūlymų dalyje susisteminti pagrindinės literatūros analizės ir atlikto empirinio tyrimo išvados, pateikiami pasiūlymai. Šis darbas bus naudingas organizacijoms, siekiančioms didinti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai, vystant vadovų transformacinės lyderystės įgūdžius bei skatinant psichologinį darbuotojų įgalinimą.

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON DIFFERENT GENERATION EMPLOYEES JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT MEDIATED BY PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Rasa LEMBUTIENĖ

Paper for the Master's degree

Huma resource management master's program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. R. Paulienė, Vilnius, 2022.

SUMMARY

148 pages, 41 charts, 6 pictures, 203 references.

The main purpose of this master's thesis is to analyze the impact of transformational leadership on different generations employees job satisfaction and organizational commitment mediated by psychological empowerment.

The work consists of five main parts: analysis of scientific literature, parts of research methodology and analysis of empirical research data, introduction, conclusions and suggestions, references and annexes.

The literature analysis part defines the definition problematic of job satisfaction, organizational commitment, transformational leadership, psychological empowerment, factors determining job satisfaction, theoretical models of organizational commitment, the peculiarities of different generations of employees, the relationship between transformational leadership and job satisfaction, organizational commitment and psychological empowerment relationships with analysed constructs.

After the theoretical analysis, a research model was developed, on the basis of which a quantitative study was performed. The study surveyed 400 working Lithuanians, of whom 16% were Generation Z workers, 37% Generation Y workers, 29.5% Generation X workers, and 17.5% baby boomers. The results of the study were summarized and compared with previous studies by other authors. And the survey data were processed by the SPSS Statistics program. The following statistical methods were used for data analysis: descriptive characteristic, Chronbach's alpha, Kruskal Wallis, Mann Whitney criteria, Kolmogorov Smirnov test, linear regression analysis, moderator and mediator analysis.

The study found that the emotional, normative commitment, job satisfaction and psychological empowerment of the baby boomers generation respondents were higher than those of the other generation of respondents, and the representatives of the Z generation were the most continuously committed to the organization. The study confirmed that generations moderates the relationship between transformational leadership and job satisfaction: The effect of transformational leadership on Generation Y workers job satisfaction is stronger than that X or the baby boom generations. Mediation of psychological empowerment for the relationships between transformational leadership and job satisfaction, transformational leadership and emotional commitment, and transformational leadership and normative commitment was also approved.

PRIEDAI

1 Priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Rasa Lembutienė, Vilniaus Universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Transformacinės lyderystės įtaka skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui medijuojant psichologiniam įgalinimui“ ir atlieku tyrimą, kurio tikslas yra įvertinti skirtingų kartų darbuotojų transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir organizaciniam įsipareigojimui medijuojant psichologiniam įgalinimui. . Tad šios apklausos metu noriu sužinoti jūsų nuomonę šia tema. Anketa yra anoniminė. Tyrimo dalyvių konfidencialumas yra garantuojamas.

Atsakymą, kuris labiausiai atspindi Jūsų nuomonę, pažymėkite kryžiu (x).

1. Ar jūs šiuo metu dirbate organizacijoje?

- ☐ Taip;
- ☐ Ne.

Jeigu į šį klausimą atsakėte ne, toliau klausimyno nepildykite.

2. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie požiūrį, jausmus savo darbui ir organizacijai, kurioje dirbate. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 7 visiškai sutinku.

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
2.1.	Aš nejaučiu, kad priklausau šiai organizacijai.	1	2	3	4	5	6	7
2.2.	Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją.	1	2	3	4	5	6	7
2.3.	Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.	Aš nesijaučiu „šeimos dalimi“ savo organizacijoje.	1	2	3	4	5	6	7
2.5.	Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių, kad svarstyčiau apie išėjimą iš šios organizacijos.	1	2	3	4	5	6	7
2.6.	Aš jausčiausi kaltas (–a), jei dabar palikčiau savo organizaciją.	1	2	3	4	5	6	7
2.7.	Aš tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/pačios problemos.	1	2	3	4	5	6	7
2.8.	Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.	1	2	3	4	5	6	7
2.9.	Aš esu daug skolingas (–a) savo organizacijai.	1	2	3	4	5	6	7

2.10.	Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.	1	2	3	4	5	6	7
2.11.	Aš pasilieku šioje organizacijoje tiek dėl būtinybės likti, tiek dėl savo noro.	1	2	3	4	5	6	7
2.12.	Ši organizacija yra verta mano lojalumo.	1	2	3	4	5	6	7
2.13.	Aš nesijaučiu „emociškai prisirišęs (-usi)“ prie šios organizacijos.	1	2	3	4	5	6	7
2.14.	Viena iš neigiamų pasekmių paliekant šią organizaciją būtų galimų alternatyvų stoka kitur.	1	2	3	4	5	6	7
2.15.	Net jei tai man būtų naudinga, nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu.	1	2	3	4	5	6	7
2.16.	Aš būčiau labai laimingas (–a), galėdamas (–a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5	6	7
2.17.	Viena iš priežasčių kodėl iki šiol dirbu šioje organizacijoje yra ta, kad norint išeiti, daug prarasčiau.	1	2	3	4	5	6	7
2.18.	Nejaučiu jokios pareigos likti pas dabartinį darbdavį.	1	2	3	4	5	6	7

3. Įvertinkite pasitenkinimo lygmenį žemiau išvardintais savo darbo aspektais paklausdami savęs: kaip patenkinta(-s) esu šiuo darbo aspektu? Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia labai nepatenkintas (-a), o 5 labai patenkintas (-a). .

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Labai nepatenkintas (-a)	2 Nepatenkintas (-a)	3 Nei patenkintas, nei nepatenkintas (-a)	4 Patenkintas (-a)	5 Labai patenkintas (-a)
3.1.	Galimybe nuolat būti užsiėmusiam(-ai).	1	2	3	4	5
3.2.	Galimybe dirbti savarankiškai.	1	2	3	4	5
3.3.	Galimybe atlikti įvairaus pobūdžio darbus.	1	2	3	4	5
3.4.	Galimybe tapti pripažintu visuomenės akyse.	1	2	3	4	5
3.5.	Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams.	1	2	3	4	5
3.6.	Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus.	1	2	3	4	5
3.7.	Galimybe dirbti tai, kas neprieštarauja mano sąžinei.	1	2	3	4	5
3.8.	Galimybe turėti pastovų darbą.	1	2	3	4	5
3.9.	Galimybe dirbti kitų žmonių labui.	1	2	3	4	5
3.10.	Galimybe nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti.	1	2	3	4	5
3.11.	Galimybe atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus.	1	2	3	4	5
3.12.	Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika.	1	2	3	4	5
3.13.	Savo atlyginimu ir darbo krūviu.	1	2	3	4	5
3.14.	Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis.	1	2	3	4	5

3.15.	Suteikta laisve priimti sprendimus.	1	2	3	4	5
3.16.	Galimybė išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti.	1	2	3	4	5
3.17.	Darbo sąlygomis.	1	2	3	4	5
3.18.	Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje.	1	2	3	4	5
3.19.	Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą.	1	2	3	4	5
3.20.	Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą).	1	2	3	4	5

4. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie jūsų vadovo lyderystės elgesį organizacijoje. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
4.1.	Mano vadovas įkvepia kitus.	1	2	3	4	5
4.2.	Mano vadovas kalba apie svarbiausias vertybes ir įsitikinimus.	1	2	3	4	5
4.3.	Mano vadovas optimistiškai kalba apie ateitį.	1	2	3	4	5
4.4.	Mano vadovas dar kartą išnagrinėja kritines tinkamumo prielaidas.	1	2	3	4	5
4.5.	Mano vadovas skiria laiku mokymui ir koučingui.					
4.6.	Mano vadovas nepaiso savo interesų dėl grupės gerovės.	1	2	3	4	5
4.7.	Mano vadovas nurodo, kaip svarbu turėti tvirtą tikslą.	1	2	3	4	5

4.8.	Mano vadovas entuziastingai kalba apie tai, ką reikia nuveikti.	1	2	3	4	5
4.9.	Mano vadovas spęsdamas problemas, ieško skirtingų perspektyvų.	1	2	3	4	5
4.10.	Mano vadovas elgiasi su kitais kaip su asmeniu, o ne tik kaip su grupės nariu.	1	2	3	4	5
4.11.	Mano vadovas veikia taip, kad įkvėptų kitus.	1	2	3	4	5
4.12.	Mano vadovas atsižvelgia į moralines ir etines sprendimų pasekmes.	1	2	3	4	5
4.13.	Mano vadovas formuoja įtikinamą ateities viziją.	1	2	3	4	5
4.14.	Mano vadovas leidžia kitiems pažvelgti į problemas iš įvairių kampų.	1	2	3	4	5
4.15.	Mano vadovas atsižvelgia į tai, kad žmonės turi skirtingus poreikius, sugebėjimus ir siekius.	1	2	3	4	5
4.16.	Mano vadovas spinduliuoja galia ir pasitikėjimu.	1	2	3	4	5
4.17.	Mano vadovas pabrėžia kolektyvinės misijos jausmo svarbą.	1	2	3	4	5
4.18.	Mano vadovas pasitiki, kad tikslai bus pasiekti.	1	2	3	4	5
4.19.	Mano vadovas skatina ieškoti naujų būdų užduočių atlikimui.	1	2	3	4	5
4.20.	Mano vadovas padeda kitiems išsiugdyti savo stipriąsias puses.	1	2	3	4	5

5. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie jūsų darbą organizacijoje, kurioje dirbate. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 visiškai sutinku.

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.	Esu įsitikinęs (-usi) savo sugebėjimu atlikti savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
5.2.	Mano darbo veikla man yra reikšminga.	1	2	3	4	5	6	7
5.3.	Mano darbas atitinka mano galimybes.	1	2	3	4	5	6	7
5.4.	Darbas, kurį atlieku, man yra prasmingas.	1	2	3	4	5	6	7
5.5.	Man svarbus darbas, kurį atlieku.	1	2	3	4	5	6	7
5.6.	Aš galiu kontroliuoti, kas vyksta mano departamente.	1	2	3	4	5	6	7
5.7.	Aš turiu nemažą sprendimo laisvę, atliekant savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
5.8.	Aš turiu didelę įtaką tam, kas vyksta mano departamente.	1	2	3	4	5	6	7
5.9.	Aš turiu didelę autonomiją nustatydamas (-a), kaip aš dirbti savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
5.10.	Aš pats (-i) galiu nuspręsti, kaip atlikti savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
5.11.	Aš įvaldžiau darbui reikalingus įgūdžius.	1	2	3	4	5	6	7

5.12.	Esu tikras (-a) dėl savo galimybių atlikti savo darbo užduotis.	1	2	3	4	5	6	7
5.13.	Mano įtaka tam, kas vyksta mano departamente yra didelė.	1	2	3	4	5	6	7
5.14.	Man labai rūpi, ką aš darau savo darbe.	1	2	3	4	5	6	7
5.15.	Mano nuomonė yra svarbi priimant departamento sprendimus.	1	2	3	4	5	6	7
5.16.	Aš turiu galimybę rodyti savo iniciatyvą atlikdamas (-a) savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7

6. Organizacijos, kurioje dirbate tipas:

- ☐ Valstybinė įstaiga;
- ☐ Privati įmonė.

7. Organizacijos, kurioje dirbate dydis?

- ☐ labai maža (1 - 9 darbuotojai);
- ☐ maža (10 - 49 darbuotojai);
- ☐ vidutinė (50 - 249 darbuotojai)
- ☐ didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sektorius?

- ☐ Gamyba
- ☐ Prekyba
- ☐ Paslaugos

9. Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu?

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ 1 – 5 metai
- ☐ 6 - 10 metai
- ☐ 11 – 20 metų
- ☐ Daugiau nei 20 metų

10. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

11. Jūsų amžius? (įrašykite) m.

12. Jūsų išsilavinimas:

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

13. Ar turite tiesiogiai pavaldžių darbuotojų?

- ☐ Taip;
- ☐ Ne.

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

2 Priedas. SPSS Statistics tyrimo rezultatų duomenys

Individualios ir organizacinės respondentų charakteristikos

Organizacijos tipas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Valstybinė įstaiga	199	49,8	49,8	49,8
	Privati įmone	201	50,2	50,2	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Organizacijos dydis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	labai maža (1 - 9 darbuotojai);	50	12,5	12,5	12,5
	maža (10 - 49 darbuotojai);	84	21,0	21,0	33,5
	vidutinė (50 - 249 darbuotojai)	162	40,5	40,5	74,0
	didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	104	26,0	26,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Organizacijos veiklos sektorius

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gamyba	41	10,3	10,3	10,3
	Prekyba	51	12,8	12,8	23,0
	Paslaugos	308	77,0	77,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Darbo stazas organizacijoje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Iki 1 metu	92	23,0	23,0	23,0
	1 ? 5 metai	130	32,5	32,5	55,5
	6 - 10 metai	83	20,8	20,8	76,3
	11 ? 20 metu	50	12,5	12,5	88,8
	Daugiau nei 20 metu	45	11,3	11,3	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Lytis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vyras	108	27,0	27,0	27,0
	Moteris	292	73,0	73,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Kartos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Z karta	64	16,0	16,0	16,0
	Y karta	148	37,0	37,0	53,0
	X karta	118	29,5	29,5	82,5
	Kūdikų bumų karta	70	17,5	17,5	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Tiesiogiai pavaldūs darbuotojai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip;	135	33,8	33,8	33,8
	Ne.	265	66,3	66,3	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Išsilavinimas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pagrindinis	16	4,0	4,0	4,0
	Vidurinis	76	19,0	19,0	23,0
	Profesinis/ spec. vidurinis	13	3,3	3,3	26,3
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	36	9,0	9,0	35,3
	Aukštasis universitetinis	259	64,8	64,8	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Skirstinių normalumas. Kolmogorovo Smirnovo testas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Emocinis įsipareigojimas is normal with mean 3,74 and standard deviation ,84730.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Tęstinis įsipareigojimas is normal with mean 3,69 and standard deviation 1,30131.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,001	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Normatyvinis įsipareigojimas is normal with mean 3,76 and standard deviation 1,01054.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Pasitenkinimas darbu is normal with mean 3,66 and standard deviation ,67531.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Transformacinė lyderystė is normal with mean 3,48 and standard deviation ,82493.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Psichologinis įgalinimas is normal with mean 5,21 and standard deviation 1,14584.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Lilliefors Corrected. Asymptotic significance is displayed.

Konstruktų palyginimas pagal kartas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Emocinis įsipareigojimas is the same across categories of Kartos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Tęstinis įsipareigojimas is the same across categories of Kartos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Normatyvinis įsipareigojimas is the same across categories of Kartos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Pasitenkinimas darbu is the same across categories of Kartos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Transformacinė lyderystė is the same across categories of Kartos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,380	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Psichologinis įgalinimas is the same across categories of Kartos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Emocinis išipareigojimas pagal kartas

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	25,392 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

a. The test statistic is adjusted for ties.

Tęstinis išipareigojimas pagal kartas

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	55,352 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

Normatyvinis isipareigojimas pagal kartas

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	27,952 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

a. The test statistic is adjusted for ties.

Pasitenkinimas darbu pagal kartas

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	22,581 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

a. The test statistic is adjusted for ties.

Transformacinė lyderystė pagal kartas

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	3,075 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,380

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

Psichologinis įgalinimas pagal kartas

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	53,868 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

a. The test statistic is adjusted for ties.

Report

Kartos		Emocinis įsipareigojim as	Tęstinis įsipareigojim as	Normatyvini s įsipareigojim as	Pasitenkinim as darbu	Transformaci nė lyderystė	Psichologi nis įgalinimas
Z karta	Mean	3,4375	4,1875	3,6458	3,3438	3,5132	4,2813
	Std. Deviati on	,62819	1,32919	,80754	,64313	,52364	1,19107
Y karta	Mean	3,6295	3,1160	3,6284	3,7071	3,5188	5,3239
	Std. Deviati on	,95729	1,27237	1,10196	,77526	,92256	1,22646
X karta	Mean	3,8842	3,8305	3,6921	3,6890	3,3827	5,3358
	Std. Deviati on	,69850	1,18173	,92594	,57610	,83240	,93819
Kūdiki ų bumo karta	Mean	4,0000	4,1857	4,2619	3,8171	3,5368	5,5875
	Std. Deviati on	,89235	1,06909	,97784	,54066	,82030	,77483
Total	Mean	3,7388	3,6854	3,7608	3,6629	3,4809	5,2067
	Std. Deviati on	,84730	1,30131	1,01054	,67531	,82493	1,14584

Konstrukų palyginimas pagal organizacijos tipą

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Emocinis įsipareigojimas is the same across categories of Organizacijos tipas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Tęstinis įsipareigojimas is the same across categories of Organizacijos tipas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Normatyvinis įsipareigojimas is the same across categories of Organizacijos tipas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,800	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Pasitenkinimas darbu is the same across categories of Organizacijos tipas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,945	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Transformacinė lyderystė is the same across categories of Organizacijos tipas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,470	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Psichologinis įgalinimas is the same across categories of Organizacijos tipas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,272	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Emocinis įsipareigojimas pagal tipą

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	400
Mann-Whitney U	15243,000
Wilcoxon W	35544,000
Test Statistic	15243,000
Standard Error	1151,818
Standardized Test Statistic	-4,130
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

Tęstinis įsipareigojimas pagal tipą

Independent-Samples Mann-Whitney U Test**Summary**

Total N	400
Mann-Whitney U	12704,500
Wilcoxon W	33005,500
Test Statistic	12704,500
Standard Error	1154,969
Standardized Test Statistic	-6,316
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

Normatyvinis įsipareigojimas pagal tipą**Independent-Samples Mann-Whitney U Test****Summary**

Total N	400
Mann-Whitney U	19707,500
Wilcoxon W	40008,500
Test Statistic	19707,500
Standard Error	1153,432
Standardized Test Statistic	-,253
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,800

Pasitenkinimas darbu pagal tipą**Independent-Samples Mann-Whitney U Test****Summary**

Total N	400
Mann-Whitney U	19920,500
Wilcoxon W	40221,500
Test Statistic	19920,500
Standard Error	1155,451
Standardized Test Statistic	-,068
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,945

Transformacinė lyderystė pagal tipą

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Summary

Total N	400
Mann-Whitney U	20834,000
Wilcoxon W	41135,000
Test Statistic	20834,000
Standard Error	1155,110
Standardized Test Statistic	,722
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,470

Psichologinis įgalinimas pagal tipą

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Summary

Total N	400
Mann-Whitney U	18730,500
Wilcoxon W	39031,500
Test Statistic	18730,500
Standard Error	1155,673
Standardized Test Statistic	-1,098
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,272

Report

Organizacijos tipas		Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Pasitenkinimas darbu	Transformacinė lyderystė	Psichologinis įgalinimas
Valstybinė įstaiga	Mean	3,9012	4,1030	3,7688	3,6867	3,4404	5,3361
	Std. Deviation	,79243	1,22789	,97379	,58869	,82433	,93717
Privati įmone	Mean	3,5779	3,2720	3,7529	3,6393	3,5211	5,0787
	Std. Deviation	,87083	1,24112	1,04803	,75206	,82561	1,31023
Total	Mean	3,7388	3,6854	3,7608	3,6629	3,4809	5,2067
	Std. Deviation	,84730	1,30131	1,01054	,67531	,82493	1,14584

Konstrukų palyginimas pagal organizacijos veiklos sektorių

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Emocinis įsipareigojimas is the same across categories of Organizacijos veiklos sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,078	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Tęstinis įsipareigojimas is the same across categories of Organizacijos veiklos sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,071	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Normatyvinis įsipareigojimas is the same across categories of Organizacijos veiklos sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,510	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Pasitenkinimas darbu is the same across categories of Organizacijos veiklos sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,028	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Transformacinė lyderystė is the same across categories of Organizacijos veiklos sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,499	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Psichologinis įgalinimas is the same across categories of Organizacijos veiklos sektorius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Emocinis įsipareigojimas across pagal sektorių

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	5,108 ^{a,b}
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,078

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

Tęstinis įsipareigojimas pagal sektorių

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	1,348 ^{a,b}
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,510

- a. The test statistic is adjusted for ties.
b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

Normatyvinis įsipareigojimas pagal sektorių

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	1,348 ^{a,b}
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,510

- a. The test statistic is adjusted for ties.
b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

Pasitenkinimas darbu pagal sektorių

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	7,135 ^a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,028

- a. The test statistic is adjusted for ties.

Transformacinė lyderystė pagal sektorių

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	1,389 ^{a,b}
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,499

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

Psichologinis įgalinimas pagal sektorių

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	15,879 ^a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

a. The test statistic is adjusted for ties.

Report

Organizacijos veiklos sektorius		Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Pasitenkinimas darbu	Transformacinė lyderystė	Psichologinis įgalinimas
Gamyba	Mean	3,5122	3,4106	3,5894	3,5549	3,4313	4,8887
	Std. Deviation	,76047	1,08724	,87884	,70337	,93975	1,24031
Prekyba	Mean	3,7516	3,4477	3,8660	3,3765	3,5408	4,4792
	Std. Deviation	,74861	1,48492	1,16095	,89952	,78596	1,64101
Paslaugos	Mean	3,7668	3,7614	3,7662	3,7247	3,4776	5,3695
	Std. Deviation	,87107	1,28937	1,00064	,61437	,81721	,96920
Total	Mean	3,7388	3,6854	3,7608	3,6629	3,4809	5,2067
	Std. Deviation	,84730	1,30131	1,01054	,67531	,82493	1,14584

Konstrukų palyginimas pagal darbo stažą organizacijoje

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Emocinis įsipareigojimas is the same across categories of Darbo stazas organizacijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Tęstinis įsipareigojimas is the same across categories of Darbo stazas organizacijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Normatyvinis įsipareigojimas is the same across categories of Darbo stazas organizacijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,145	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Pasitenkinimas darbu is the same across categories of Darbo stazas organizacijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,078	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Transformacinė lyderystė is the same across categories of Darbo stazas organizacijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,027	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Psichologinis įgalinimas is the same across categories of Darbo stazas organizacijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Emocinis įsipareigojimas pagal stažą

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	20,723 ^a
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

a. The test statistic is adjusted for ties.

Tęstinis įsipareigojimas pagal stažą

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	400
Test Statistic	24,628 ^a
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

a. The test statistic is adjusted for ties.

Normatyvinis įsipareigojimas pagal stažą

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	400
Test Statistic	6,829 ^{a,b}
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,145

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

Pasitenkinimas darbu pagal stažą

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	400
Test Statistic	8,403 ^{a,b}
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,078

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

Transformacinė lyderystė pagal stažą

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	400
Test Statistic	10,964 ^a
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,027

a. The test statistic is adjusted for ties.

Psichologinis įgalinimas pagal stažą

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	400
Test Statistic	17,896 ^a
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,001

a. The test statistic is adjusted for ties.

		Report					
Darbo stazas		Emocinis	Tęstinis	Normatyvinis	Pasitenkinimas	Transformacinė	Psichologinis
organizacijos		įsipareigojimas	įsipareigojimas	įsipareigojimas	darbu	lyderystė	įgalinimas
Iki 1 metų	Mean	3,6286	3,7862	3,7554	3,6451	3,6436	4,7412
	Std. Deviation	,69759	1,53953	,99463	,72487	,70293	1,38289
1 - 5 metai	Mean	3,6308	3,3077	3,6359	3,7204	3,4615	5,3096
	Std. Deviation	,91121	1,24349	1,02126	,64956	,86957	1,01684
6 - 10 metai	Mean	3,6787	3,6667	3,7550	3,4747	3,3082	5,1920
	Std. Deviation	,73887	1,01011	,93100	,71748	,77095	1,20292
11 - 20 metų	Mean	4,1267	4,1367	4,0467	3,7870	3,4621	5,4775
	Std. Deviation	,79651	1,08206	,96951	,54873	1,04748	,86821
Daugiau nei 20 metų	Mean	3,9556	4,1037	3,8259	3,7422	3,5439	5,5875
	Std. Deviation	1,02949	1,36436	1,16231	,64491	,69670	,81658
Total	Mean	3,7388	3,6854	3,7608	3,6629	3,4809	5,2067
	Std. Deviation	,84730	1,30131	1,01054	,67531	,82493	1,14584

Konstrukų palyginimas pagal organizacijos dydį

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Emocinis įsipareigojimas is the same across categories of Organizacijos dydis.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,492	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Tęstinis įsipareigojimas is the same across categories of Organizacijos dydis.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,127	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Normatyvinis įsipareigojimas is the same across categories of Organizacijos dydis.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,106	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Pasitenkinimas darbu is the same across categories of Organizacijos dydis.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,010	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Transformacinė lyderystė is the same across categories of Organizacijos dydis.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Psichologinis įgalinimas is the same across categories of Organizacijos dydis.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,131	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Emocinis įsipareigojimas pagal dydį

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	400
Test Statistic	20,723 ^a
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

a. The test statistic is adjusted for ties.

Tęstinis įsipareigojimas pagal dydį

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	24,628 ^a
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

a. The test statistic is adjusted for ties.

Normatyvinis įsipareigojimas pagal dydį

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	6,829 ^{a,b}
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,145

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

Pasitenkinimas darbu pagal dydį

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	400
Test Statistic	11,246 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,010

a. The test statistic is adjusted for ties.

Transformacinė lyderystė pagal dydį

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	400
Test Statistic	14,781 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,002

a. The test statistic is adjusted for ties.

Psichologinis įgalinimas pagal dydį

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	400
Test Statistic	5,635 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,131

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

Report

Organizacijos dydis		Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Pasitenkinimas darbu	Transformacinė lyderystė	Psichologinis įgalinimas
labai maža (1 - 9 darbuotojai);	Mean	3,8933	3,4333	3,9333	3,8650	3,5526	5,5525
	Std. Deviation	,87011	1,18905	,80037	,67644	,81829	1,20330
maža (10 - 49 darbuotojai);	Mean	3,8889	3,9048	3,9226	3,5655	3,6999	5,0878
	Std. Deviation	,96572	1,30602	1,19975	,74365	,72219	1,41777
vidutinė (50 - 249 darbuotojai)	Mean	3,6821	3,7315	3,7284	3,5954	3,3418	5,1732
	Std. Deviation	,72703	1,12645	,81858	,59576	,83344	,99292
didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	Mean	3,6314	3,5577	3,5978	3,7495	3,4863	5,1887
	Std. Deviation	,89246	1,56188	1,17453	,71147	,85991	1,07923
Total	Mean	3,7388	3,6854	3,7608	3,6629	3,4809	5,2067
	Std. Deviation	,84730	1,30131	1,01054	,67531	,82493	1,14584

Konstrukų palyginimas pagal tiesiogiai pavaldžių darbuotojų turėjimą

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Emocinis įsipareigojimas is the same across categories of Tiesiogiai pavaldūs darbuotojai.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Tęstinis įsipareigojimas is the same across categories of Tiesiogiai pavaldūs darbuotojai.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,134	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Normatyvinis įsipareigojimas is the same across categories of Tiesiogiai pavaldūs darbuotojai.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Pasitenkinimas darbu is the same across categories of Tiesiogiai pavaldūs darbuotojai.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,251	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Transformacinė lyderystė is the same across categories of Tiesiogiai pavaldūs darbuotojai.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,892	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Psichologinis įgalinimas is the same across categories of Tiesiogiai pavaldūs darbuotojai.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Emocinis įsipareigojimas pagal pavaldumą

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Summary

Total N	400
Mann-Whitney U	13806,500
Wilcoxon W	49051,500
Test Statistic	13806,500
Standard Error	1089,304
Standardized Test Statistic	-3,746
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

Tęstinis įsipareigojimas pagal pavaldumą

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Summary

Total N	400
Mann-Whitney U	16252,500
Wilcoxon W	51497,500
Test Statistic	16252,500
Standard Error	1092,284
Standardized Test Statistic	-1,497
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,134

Normatyvinis įsipareigojimas pagal pavaldumą

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Summary

Total N	400
Mann-Whitney U	13720,500
Wilcoxon W	48965,500
Test Statistic	13720,500
Standard Error	1090,830
Standardized Test Statistic	-3,820
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

Pasitenkinimas darbu pagal pavaldumą

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Summary

Total N	400
Mann-Whitney U	16633,500
Wilcoxon W	51878,500
Test Statistic	16633,500
Standard Error	1092,740
Standardized Test Statistic	-1,148
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,251

Transformacinė lyderystė pagal pavidumą

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Summary

Total N	400
Mann-Whitney U	17739,500
Wilcoxon W	52984,500
Test Statistic	17739,500
Standard Error	1092,418
Standardized Test Statistic	-,135
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,892

Psichologinis įgalinimas pagal pavidumą

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Summary

Total N	400
Mann-Whitney U	13394,500
Wilcoxon W	48639,500
Test Statistic	13394,500
Standard Error	1092,950
Standardized Test Statistic	-4,111
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

Report							
Tiesiogiai pavaldūs darbuotojai		Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Pasitenkinimas darbu	Transformacinė lyderystė	Psichologinis įgalinimas
Taip ;	Mean	3,9679	3,8247	4,0062	3,7237	3,5111	5,5245
	Std. Deviation	,85990	1,14792	1,03592	,65614	,72746	1,07184
Ne.	Mean	3,6220	3,6145	3,6358	3,6319	3,4655	5,0448
	Std. Deviation	,81804	1,36950	,97582	,68401	,87131	1,15032
Total	Mean	3,7388	3,6854	3,7608	3,6629	3,4809	5,2067
	Std. Deviation	,84730	1,30131	1,01054	,67531	,82493	1,14584

H5 - Transformacinės lyderystės įtaka pasitenkinimui darbu

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,648 ^a	,420	,419	,51483	1,802

a. Predictors: (Constant), Transformacinė lyderystė

b. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76,472	1	76,472	288,523	,000 ^b
	Residual	105,489	398	,265		
	Total	181,961	399			

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

b. Predictors: (Constant), Transformacinė lyderystė

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,816	,112		,000
	Transformacinė lyderystė	,531	,031	,648	,000

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

H6a - Transformacinės lyderystės įtaka emociniam įsipareigojimui

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,205 ^a	,042	,039	,83041

a. Predictors: (Constant), Transformacinė lyderystė

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,996	1	11,996	17,396	,000 ^b
	Residual	274,453	398	,690		
	Total	286,449	399			

a. Dependent Variable: Emocinis įsipareigojimas

b. Predictors: (Constant), Transformacinė lyderystė

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3,007	,180		,000
	Transformacinė lyderystė	,210	,050	,205	,000

a. Dependent Variable: Emocinis įsipareigojimas

H6b - Transformacinės lyderystės įtaka testiniam įsipareigojimui

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,224 ^a	,050	,048	1,26977

a. Predictors: (Constant), Transformacinė lyderystė

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,966	1	33,966	21,066	,000 ^b
	Residual	641,699	398	1,612		
	Total	675,665	399			

a. Dependent Variable: Testinis įsipareigojimas

b. Predictors: (Constant), Transformacinė lyderystė

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,454	,276		8,904	,000
	Transformacinė lyderystė	,354	,077	,224	4,590	,000

a. Dependent Variable: Testinis įsipareigojimas

H6c - Transformacinės lyderystės įtaka normatyviniam įsipareigojimui

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,387 ^a	,150	,148	,93287

a. Predictors: (Constant), Transformacinė lyderystė

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61,096	1	61,096	70,205	,000 ^b
	Residual	346,357	398	,870		
	Total	407,453	399			

a. Dependent Variable: Normatyvinis įsipareigojimas

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,110	,203		,000
	Transformacinė lyderystė	,474	,057	,387	,000

a. Dependent Variable: Normatyvinis įsipareigojimas

MODERACIJA

PASITENKINIMAS DARBU MODERACIJA

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Pasitenk
X : Trasform
W : Kartos

Sample
Size: 400

OUTCOME VARIABLE:
Pasitenk

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6812	,4640	,2463	114,2818	3,0000	396,0000
,0000						

Model	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,6615	,0248	147,5316	,0000	3,6127
3,7103					
Trasform	,5426	,0303	17,8919	,0000	,4830
,6022					

Kartos	,1341	,0259	5,1780	,0000	,0832	
,1851						
Int_1	-,0923	,0357	-2,5866	,0100	-,1624	-
,0221						

Product terms key:

Int_1 : Trasform x Kartos

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0091	6,6904	1,0000	396,0000	,0100

Focal predict: Trasform (X)

Mod var: Kartos (W)

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

	Kartos	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI						
	-,9603	,6312	,0483	13,0671	,0000	,5362
,7261						
	,0000	,5426	,0303	17,8919	,0000	,4830
,6022						
	,9603	,4540	,0430	10,5459	,0000	,3693
,5386						

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

	Kartos	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI						
	-1,4850	,6796	,0640	10,6170	,0000	,5538
,8054						
	-1,3350	,6658	,0593	11,2189	,0000	,5491
,7824						
	-1,1850	,6519	,0548	11,8964	,0000	,5442
,7597						
	-1,0350	,6381	,0504	12,6565	,0000	,5390
,7372						
	-,8850	,6242	,0462	13,5015	,0000	,5333
,7151						
	-,7350	,6104	,0423	14,4237	,0000	,5272
,6936						
	-,5850	,5966	,0387	15,3958	,0000	,5204
,6727						
	-,4350	,5827	,0356	16,3566	,0000	,5127
,6528						
	-,2850	,5689	,0331	17,1973	,0000	,5038
,6339						

- ,1350	,5550	,0312	17,7611	,0000	,4936
,6165					
,0150	,5412	,0303	17,8800	,0000	,4817
,6007					
,1650	,5274	,0302	17,4527	,0000	,4679
,5868					
,3150	,5135	,0311	16,5121	,0000	,4524
,5746					
,4650	,4997	,0328	15,2147	,0000	,4351
,5642					
,6150	,4858	,0353	13,7566	,0000	,4164
,5553					
,7650	,4720	,0384	12,2972	,0000	,3965
,5474					
,9150	,4581	,0419	10,9319	,0000	,3758
,5405					
1,0650	,4443	,0458	9,7028	,0000	,3543
,5343					
1,2150	,4305	,0499	8,6186	,0000	,3323
,5287					
1,3650	,4166	,0543	7,6711	,0000	,3098
,5234					
1,5150	,4028	,0588	6,8456	,0000	,2871
,5185					

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

```

DATA LIST FREE/
  Trasform    Kartos    Pasitenk    .
BEGIN DATA.
  -,8249      -,9603      3,0120
  ,0000       -,9603      3,5327
  ,8249       -,9603      4,0534
  -,8249      ,0000      3,2139
  ,0000      ,0000      3,6615
  ,8249      ,0000      4,1091
  -,8249      ,9603      3,4158
  ,0000      ,9603      3,7903
  ,8249      ,9603      4,1648
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Trasform WITH    Pasitenk BY    Kartos    .

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

```

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

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
Kartos Trasform

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Pasitenk
X : Trasform
W : Kartos

Sample
Size: 400

Coding of categorical W variable for analysis:

Kartos	W1	W2	W3
1,000	,000	,000	,000
2,000	1,000	,000	,000
3,000	,000	1,000	,000
4,000	,000	,000	1,000

OUTCOME VARIABLE:
Pasitenk

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,7132	,5086	,2281	57,9621	7,0000	392,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,3370	,0598	55,7888	,0000	3,2194
3,4546					
Trasform	,2105	,1149	1,8322	,0677	-,0154
,4365					
W1	,3445	,0716	4,8132	,0000	,2038
,4852					

W2	,4029	,0744	5,4136	,0000	,2566
,5492					
W3	,4634	,0828	5,5987	,0000	,3007
,6262					
Int_1	,4665	,1226	3,8052	,0002	,2255
,7075					
Int_2	,3071	,1266	2,4262	,0157	,0582
,5559					
Int_3	,0890	,1346	,6610	,5090	-,1757
,3536					

Product terms key:

Int_1	:	Trasform x	W1
Int_2	:	Trasform x	W2
Int_3	:	Trasform x	W3

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0381	10,1433	3,0000	392,0000	,0000

Focal predict: Trasform (X)

Mod var: Kartos (W)

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

	Kartos	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI						
1,0000	,2105	,1149	1,8322	,0677	-,0154	
,4365						
2,0000	,6770	,0427	15,8557	,0000	,5931	
,7610						
3,0000	,5176	,0530	9,7580	,0000	,4133	
,6219						
4,0000	,2995	,0701	4,2730	,0000	,1617	
,4373						

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

DATA LIST FREE/

Trasform	Kartos	Pasitenk	.
----------	--------	----------	---

BEGIN DATA.

-,8249	1,0000	3,1633
,0000	1,0000	3,3370
,8249	1,0000	3,5106
-,8249	2,0000	3,1229
,0000	2,0000	3,6814
,8249	2,0000	4,2399
-,8249	3,0000	3,3128
,0000	3,0000	3,7398
,8249	3,0000	4,1668

```

      -,8249      4,0000      3,5533
      ,0000      4,0000      3,8004
      ,8249      4,0000      4,0475
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Trasform WITH      Pasitenk BY      Kartos      .

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

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

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
  Trasform

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

EMOCINIS ĮSIPAREIGOJIMAS MODERACIJA

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

*****
***
Model   : 1
  Y     : Emocin
  X     : Trasform
  W     : Kartos

Sample
Size:   400

*****
***
OUTCOME VARIABLE:
  Emocin

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2
p      ,3074      ,0945      ,6550      13,7704      3,0000      396,0000
,0000

Model

```

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,7385	,0405	92,3631	,0000	3,6589
3,8180					
Trasform	,2165	,0495	4,3775	,0000	,1193
,3137					
Kartos	,2025	,0422	4,7940	,0000	,1195
,2856					
Int_1	-,0200	,0582	-,3444	,7308	-,1344
,0943					

Product terms key:

Int_1 : Trasform x Kartos

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0003	,1186	1,0000	396,0000	,7308

Focal predict: Trasform (X)

Mod var: Kartos (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

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

DATA LIST FREE/

Trasform Kartos Emocin .

BEGIN DATA.

-,8249	-,9603	3,3495
,0000	-,9603	3,5440
,8249	-,9603	3,7384
-,8249	,0000	3,5599
,0000	,0000	3,7385
,8249	,0000	3,9170
-,8249	,9603	3,7702
,0000	,9603	3,9329
,8249	,9603	4,0957

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Trasform WITH Emocin BY Kartos .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

Kartos Trasform

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

TESTINIS ĮSIPAREIGOJIMAS MODERACIJA

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Test
X : Trasform
W : Kartos

Sample
Size: 400

OUTCOME VARIABLE:
Test

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2613	,0683	1,5897	9,6769	3,0000	396,0000
,0000						

Model	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,6835	,0631	58,4172	,0000	3,5595
3,8075					
Trasform	,3699	,0770	4,8009	,0000	,2184
,5214					
Kartos	,1596	,0658	2,4254	,0157	,0302
,2890					
Int_1	-,1310	,0906	-1,4457	,1491	-,3092
,0472					

Product terms key:
Int_1 : Trasform x Kartos

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0049	2,0900	1,0000	396,0000	,1491

Focal predict: Trasform (X)
Mod var: Kartos (W)

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

```
DATA LIST FREE/
  Trasform    Kartos    Test    .
BEGIN DATA.
  -,8249      -,9603      3,1213
  ,0000       -,9603      3,5302
  ,8249       -,9603      3,9392
  -,8249      ,0000      3,3784
  ,0000       ,0000      3,6835
  ,8249       ,0000      3,9886
  -,8249      ,9603      3,6355
  ,0000       ,9603      3,8368
  ,8249       ,9603      4,0381
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Trasform WITH    Test    BY    Kartos    .
```

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

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

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
 Kartos Trasform

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

NORMATYVINIS ĮSIPAREIGOJIMAS MODERACIJA

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3
*****
```

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

```
*****
***
```

```
Model   : 1
  Y      : Norm
  X      : Trasform
  W      : Kartos
```

Sample
 Size: 400

```
*****
***
```

OUTCOME VARIABLE:

Norm

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
P	,4321	,1867	,8368	30,3057	3,0000	396,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,7599	,0457	82,1860	,0000	3,6699
3,8498					
Trasform	,4850	,0559	8,6760	,0000	,3751
,5949					
Kartos	,1984	,0478	4,1549	,0000	,1045
,2923					
Int_1	-,0653	,0658	-,9932	,3212	-,1946
,0640					

Product terms key:

Int_1 : Trasform x Kartos

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0020	,9865	1,0000	396,0000	,3212

Focal predict: Trasform (X)

Mod var: Kartos (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

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

DATA LIST FREE/

Trasform Kartos Norm .

BEGIN DATA.

-,8249	-,9603	3,1176
,0000	-,9603	3,5694
,8249	-,9603	4,0212
-,8249	,0000	3,3598
,0000	,0000	3,7599
,8249	,0000	4,1600
-,8249	,9603	3,6021
,0000	,9603	3,9504
,8249	,9603	4,2987

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Trasform WITH Norm BY Kartos .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

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

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
Kartos Trasform

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

Psichologinio įgalinimo efektas ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Pasitenk
X : Trasform
M : Įgali

Sample
Size: 400

OUTCOME VARIABLE:
Įgali

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3889	,1512	1,1172	70,9232	1,0000	398,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,3263	,2294	14,4971	,0000	2,8753
3,7774					
Trasform	,5402	,0641	8,4216	,0000	,4141
,6663					

OUTCOME VARIABLE:

Pasitenk

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,8477	,7186	,1290	506,9968	2,0000	397,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	,6532	,0964	6,7784	,0000	,4638
,8427					
Trasform	,3419	,0237	14,4548	,0000	,2954
,3884					
Igali	,3494	,0170	20,5183	,0000	,3160
,3829					

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:

Pasitenk

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6483	,4203	,2650	288,5234	1,0000	398,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	1,8155	,1118	16,2449	,0000	1,5958
2,0353					
Trasform	,5307	,0312	16,9860	,0000	,4693
,5921					

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,5307	,0312	16,9860	,0000	,4693	,5921

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,3419	,0237	14,4548	,0000	,2954	,3884

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Igali	,1888	,0267	,1379	,2428

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

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

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence
intervals:
5000

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Emocin
X : Trasform
M : Igali

Sample
Size: 400

OUTCOME VARIABLE:
Igali

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3889	,1512	1,1172	70,9232	1,0000	398,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,3263	,2294	14,4971	,0000	2,8753
3,7774					
Trasform	,5402	,0641	8,4216	,0000	,4141
,6663					

OUTCOME VARIABLE:

Emocin

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2790	,0778	,6654	16,7558	2,0000	397,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2,5008	,2189	11,4247	,0000	2,0704
2,9311					
Trasform	,1280	,0537	2,3816	,0177	,0223
,2336					
İgali	,1522	,0387	3,9348	,0001	,0762
,2283					

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:

Emocin

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2046	,0419	,6896	17,3963	1,0000	398,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,0071	,1803	16,6811	,0000	2,6527
3,3615					
Trasform	,2102	,0504	4,1709	,0000	,1111
,3093					

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2102	,0504	4,1709	,0000	,1111	,3093

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1280	,0537	2,3816	,0177	,0223	,2336

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
İgali	,0822	,0238	,0416	,1344

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

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

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence
intervals:
5000

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Test
X : Trasform
M : Igali

Sample
Size: 400

OUTCOME VARIABLE:
Igali

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3889	,1512	1,1172	70,9232	1,0000	398,0000
,0000						

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	
ULCI						
constant	3,3263	,2294	14,4971	,0000	2,8753	
3,7774						
Trasform	,5402	,0641	8,4216	,0000	,4141	
,6663						

OUTCOME VARIABLE:

Test

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2296	,0527	1,6122	11,0488	2,0000	397,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2,2510	,3407	6,6066	,0000	1,5812
2,9209					
Trasform	,3207	,0836	3,8340	,0001	,1562
,4851					
Igali	,0611	,0602	1,0147	,3109	-,0573
,1795					

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:

Test

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2242	,0503	1,6123	21,0665	1,0000	398,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2,4543	,2756	8,9037	,0000	1,9124
2,9962					
Trasform	,3537	,0771	4,5898	,0000	,2022
,5052					

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,3537	,0771	4,5898	,0000	,2022	,5052

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,3207	,0836	3,8340	,0001	,1562	,4851

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
İgali	,0330	,0284	-,0239	,0891

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

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

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Norm
X : Trasform
M : İgali

Sample
Size: 400

OUTCOME VARIABLE:
İgali

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
P	,3889	,1512	1,1172	70,9232	1,0000	398,0000
,0000						

Model	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,3263	,2294	14,4971	,0000	2,8753
3,7774					

Trasform ,5402 ,0641 8,4216 ,0000 ,4141
,6663

OUTCOME VARIABLE:
Norm

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4538	,2059	,8150	51,4745	2,0000	397,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	1,3563	,2423	5,5986	,0000	,8800
1,8326					
Trasform	,3520	,0595	5,9193	,0000	,2351
,4689					
Igali	,2265	,0428	5,2900	,0000	,1423
,3106					

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:
Norm

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3872	,1499	,8702	70,2052	1,0000	398,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1096	,2025	10,4174	,0000	1,7115	2,5078
Trasform	,4744	,0566	8,3789	,0000	,3631	,5857

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,4744	,0566	8,3789	,0000	,3631	,5857

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,3520	,0595	5,9193	,0000	,2351	,4689

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
--------	--------	----------	----------

İgali ,1223 ,0258 ,0735 ,1761

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000----- END MATRIX -----