

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA

Elžbieta Rotkevič
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ GEROVEI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ	THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEES' WELL- BEING AND ENGAGEMENT AT WORK
--	--

Darbo vadovė:
Doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS	5
1. LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Lyderystės samprata.....	8
1.1.1. Lyderystės stilių ir veiksnių aprašymas	11
1.1.2. Transformacinės lyderystės stilius	12
1.1.3. Transakcinės lyderystės stilius.....	13
1.1.4. Autentiškos lyderystės stilius.....	14
1.2. Darbuotojų gerovės teoriniai aspektai	16
1.2.1. Darbuotojų gerovės samprata	16
1.2.2. Psichologinė, fizinė ir socialinė gerovė	18
1.2.3. Darbuotojų gerovės veiksniai	20
1.3. Darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai.....	23
1.3.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata.....	23
1.3.2. Darbuotojų įsitraukimo modelių analizė.....	28
1.4. Autentiškos lyderystės sąsajos su darbuotojų gerove ir įsitraukimu darbe.....	33
2. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ GEROVEI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ – TYRIMO METODINĖ DALIS	36
2.1. Tyrimo modelis.....	37
2.2. Tyrimo etapai	38
2.3. Tyrimo imtis.....	42
2.4. Tyrimo anketos struktūra	42
3. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ GEROVEI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ – TYRIMO REZULTATAI.....	45
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos	45
3.2. Klausimyno patikimumo rodikliai	47
3.3. Respondentų autentiškos lyderystės, darbuotojų gerovės bei įsitraukimo į darbą vertinimas.....	48
3.4. Mediatoriaus analizė	50

3.4.1. Autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų gyvenimo gerovės sąsajų analizė	51
3.4.2. Autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų darbo gerovės sąsajų analizė	54
3.4.3. Autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų psichologinės gerovės sąsajų analizė	57
3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS	64
SANTRAUKA	70
SUMMARY	72
PRIEDAI	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. *Tyrimo eigos schema.*
- 2 lentelė. *Anketinės apklausos struktūra.*
- 3 lentelė. *Autentiškos lyderystės inventorius (Cronbach'o alfa (α) koeficientai).*
- 4 lentelė. *Darbuotojų gerovės (EWB) klausimynas (Cronbach'o alfa (α) koeficientai)*
- 5 lentelė. *Utrecht'o įsitraukimo į darbą klausimynas (Cronbach'o alfa (α) koeficientai).*
- 6 lentelė. *Respondentų paskirstymas pagal demografines charakteristikas.*
- 7 lentelė. *Autentiškos lyderystės patikimumo rodikliai.*
- 8 lentelė. *Darbuotojų gerovės patikimumo rodikliai.*
- 9 lentelė. *Įsitraukimo į darbą patikimumo rodikliai.*
- 10 lentelė. *Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą konstruktyvų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalių vertės.*
- 11 lentelė. *Darbuotojų gerovės subskalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalių vertės*
- 12 lentelė. *Skalių vidurkiai ir nupjautieji vidurkiai.*
- 13 lentelė. *Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą regresiniai rodikliai*
- 14 lentelė. *Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio gyvenimo gerovei regresiniai rodikliai.*
- 15 lentelė. *Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės poveikis gyvenimo gerovei modelio rodikliai.*
- 16 lentelė. *Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio gyvenimo gerovei modelio rodikliai.*
- 17 lentelė. *Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio darbo gerovei regresiniai rodikliai.*
- 18 lentelė. *Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės poveikis darbo gerovei modelio rodikliai.*
- 19 lentelė. *Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio darbo gerovei modelio rodikliai.*
- 20 lentelė. *Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio psichologinei gerovei regresiniai rodikliai.*
- 21 lentelė. *Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės poveikis psichologinei gerovei modelio rodikliai.*
- 22 lentelė. *Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio psichologinei gerovei modelio rodikliai.*

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. *Darbuotojų įsitraukimo modelis, W. Khan, 1990.*
- 2 paveikslas. *Įsitraukimo teorinis modelis.*
- 3 paveikslas. *ISR modelis 2003.*
- 4 paveikslas. *Darbo reikalavimų – išteklių modelis (JD-R).*
- 5 paveikslas. *Tyrimo koncepcijos modelis.*
- 6 paveikslas. *Mediacijos modelis: Autentiškos lyderystės įtaka darbuotojų gerovei per įsitraukimą į darbą.*

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas – Lyderystės samprata buvo analizuojamas jau nuo seniausių laikų. Tačiau šiuolaikiniame ir sparčiai kintančiame pasaulyje lyderystė įgavo dar didesnę susidomėjimą. Šiandien vis labiau yra pabrėžiamas lyderystės reikšmingumas ir svarbumas tiek individualiame, tiek organizacijos lygmenyje. Vadovavimas yra svarbi valdymo funkcija, padedanti padidinti darbuotojų produktyvumą ir pasiekti organizacijos tikslus. Nė viena organizacija negali veiksmingai dirbti be efektyvios lyderystės.

Keičiantis pasauliui, darbo aplinkai ir darbo pobūdžiui, kinta ir požiūris į lyderius. Atsiranda vis naujų lyderystės teorijų, kuriuos analizuoja skirtingus komponentus. Lyderystės stiliai tampa kaip niekad svarbūs, todėl mokslinėje literatūroje jiems yra skiriamas ypatingas dėmesys. Anot tyrėjų, lyderystės stilius yra laikomas svarbiu valdymo priemonės aspektu. Teisingai jį pritaikius galima užtikrinti organizacijos klestėjimą, pagerinti santykius su darbuotojais, pelnyti jų pasitikėjimą, pasiekti gerų rezultatų, bet visų svarbiausia – užtikrinti darbuotojų gerovę bei įsitraukimą.

Prasidėjus naujų standartų ir tendencijų erai, efektyvus darbuotojų valdymas tapo kaip niekad aktualus ir svarbus sveikos organizacijos formavime. Organizacijos strategija, pokyčiai bei pastangos tapo nukreiptos ne tik į verslo plėtrą, naujų klientų pritraukimą ar pelningumą, bet ir į darbuotojų gerovės ir įsitraukimo gerinimą. Kas atrodė anksčiau nereikalinga efektyviam organizacijos valdymui ir augimui, šiandien yra savaime suprantama ir įprasta. Vis daugiau organizacijų kalba apie darbuotojų gerovės ir įsitraukimo svarbą bei naudą. Organizacijos skatindamos nuolatinį darbuotojų įsitraukimą lemia geresnius organizacinius rezultatus bei sukelia didesnę darbuotojų pasitikėjimą. O užtikrinant darbuotojų gerovę, sukuria didesnę pridėtinę vertę. Būtina pabrėžti, kad darbuotojų gerovė bei įsitraukimas nėra tik organizacijos rūpestis. Lyderiai bei jų vadovavimo stiliai daro tiesioginę įtaką šiems reiškiniams.

Taigi, išanalizavus mokslinius šaltinius, pastebėta, kad lyderystės koncepto susidomėjimas, apibrėžimų gausa bei įvairovė parodo jo aktualumą bei sudėtingumą. Skirtingos teorijos ir prielaidos leidžia išskirti daugybę lyderystės stilių. Atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojo įsitraukimas bei gerovė tapo kritiniais veiksniais, kurie yra būtini verslo ir organizacijos sėkmei.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis – daugelis atliktų tyrimų parodė, kad tarp autentiškos lyderystės stiliaus, darbuotojų gerovės ir įsitraukimo vyrauja reikšmingas bei teigiamas ryšys. Autentiškos lyderystės sąsajas su darbuotojų gerove bei įsitraukimu savo darbuose nagrinėjo šie

autoriai: W. L. Gardner, 2011; S. Penger ir M. Cerne, 2014; X. Zheng ir kt., 2015; A. Omer, 2017; J. A. K. Erskine ir G. J. Georgiou, 2017; P. Huang, 2017; S. L. Johnson, 2019.

Darbo naujumas ir problema – Kaip jau pastebėta, iki šiol nėra nustatyta, koks lyderystės stilius yra tinkamiausias organizacijos valdyme. Šiandien vis daugiau dėmesio mokslininkai skiria autentiškos lyderystės konceptui. Ši sąvoka nėra nauja, tačiau tik paskutiniaisiais metais mokslininkai pradėjo teikti jam didesnę reikšmę. Anot mokslininkų, autentiška lyderystė yra laikoma viena iš esminių darbuotojų gerovę bei įsitraukimą skatinančių veiksnių (W. H. Bishop, 2013; S. Penger ir M. Cerne, 2014; S. L. Johnson, 2019).

Mokslinėje literatūroje galima aptikti daug skirtingų darbų bei tyrimų analizuojančių lyderystės stilių sąsajas su darbuotojų gerove ir įsitraukimu. Pastebima, kad transformacinis lyderystės stilius yra ne tik vienas populiariausių tarp teoretikų, bet ir plačiai nagrinėjamas praktikų. Kitas, plačiai paplitęs ir analizuojamas yra transakcinis stilius. Tačiau išnagrinėjus literatūrą pastebėta, kad autentiškas lyderystės stilius nepasižymi tyrimo gausa. Mažas tyrėjų dėmesys yra skiriamas ne tik autentiškos lyderystės stiliaus svarbai, bet ir sąsajoms su darbuotojų gerove ir įsitraukimu. Taigi darbo naujumą lemia tai, kad yra pastebimas autentiškos lyderystės stiliaus su darbuotojų gerove ir įsitraukimu tyrimų stygius.

Šiame darbe formuluojamas **probleminis klausimas** – kokią įtaką autentiškas lyderis daro darbuotojų gerovei ir įsitraukimui?

Darbo tikslas – atskleisti autentiškos lyderystės įtaką darbuotojų gerovei ir įsitraukimui į darbą bei pateikti praktines rekomendacijas.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti lyderystės, darbuotojų gerovės ir jų įsitraukimo konceptus;
2. Remiantis moksline literatūra ir atliktais empiriniais tyrimais, surasti sąsajas tarp autentiškos lyderystės, darbuotojų gerovės ir jų įsitraukimo;
3. Atliekant empirinį tyrimą, ištirti autentiškos lyderystės daroma įtaką darbuotojų gerovei bei įsitraukimui.
4. Pateikti išvadas bei praktines rekomendacijas darbuotojų gerovei ir įsitraukimui didinti.

Darbo struktūra – baigiamąjį magistro darbą sudaro: įvadas, trys pagrindiniai skyriai, išvados ir rekomendacijos.

Magistro darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių:

- Pirmoje dalyje pristatoma mokslinės literatūros analizė. Šioje dalyje analizuojami lyderystės, darbuotojų gerovės bei darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai. Taip pat išanalizuotos bei išsamiai pristatytos šių reiškinių sąsajos. Šio etapo tikslas yra išspręsti pirmus du uždavinius.

- Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija: 1) empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai; 2) tyrimo konceptualus modelis ir hipotezės; 3) tyrimo etapai, metodai, imtis; 4) anketinės apklausos struktūra.
- Trečioje dalyje pristatomas atliktas empirinis tyrimas. Šioje dalyje aprašomi bei analizuojami gauti tyrimo duomenys – respondentų demografinės charakteristikos, klausimyno patikimumo rodikliai ir vidurkiai. Taip pat pristatomos regresinės ir mediatoriaus analizės. Šio etapo tikslas – išspręsti trečią uždavinį. Ši dalis užbaigiama tyrimo rezultatų apibendrinimu bei tyrimo apribojimais. Darbo pabaigoje pristatomos darbo išvados bei rekomendacijos.

Darbo apimtis 87 puslapiai, pateiktos 22 lentelės, 6 paveikslai, 5 priedai, literatūros sąrašas susideda iš 60 šaltinių.

Tyrimo metodai – Atlikta mokslinės literatūros bei tyrimo duomenų analizė. Gauti tyrimo duomenys sistemingai apdoroti naudojant IBM SPSS statistinę 27 programinę įrangą.

1. LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Lyderystės samprata

Lyderystė yra sudėtingas, multidimensinis reiškinys, kuris skirtingiems žmonėms reiškia skirtingus dalykus. Mokslinėje literatūroje lyderystės apibūdinimas dažniausiai priklauso nuo jį apibrėžiančių individų perspektyvos, asmenybės, filosofijos, profesijos ir vertybių. Vadovavimas dažnai laikomas vienu svarbiausių ir efektyviausių atsakų į pasaulinio konteksto keliamus iššūkius. O lyderiu yra laikomas asmuo, galintis paskatinti, motyvuoti ir (arba) daryti įtaką kitiems. Šiandienos lyderiai – nesvarbu, ar tai būtų politiniai, ar įmonių vadovai, ar pilietinės veiklos lyderiai, turi veikti aktyviai šiame šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje ir gebėti prisitaikyti prie naujų tendencijų. Šiame skyriuje lyderystės konceptas bei lyderystės stiliai bus analizuojami plačiau.

Pastebima, kad lyderystės apibrėžimų yra daug, tačiau iš esmės lyderystė yra apibūdinama kaip procesas, stilius, patirtis, atsakomybė, elgesys, abipusiai santykiai, įgūdis bei gebėjimas (P. Northouse, 2007; A. Decuyper ir W. Schaufeli, 2019). Mokslinėse publikacijose lyderystės samprata yra pateikiama skirtingai, kadangi kiekvienas tyrėjas turi savo individualų požiūrį į šį reiškinį. P. Northouse (2010) lyderystę apibūdina kaip procesą, kurio metu individas daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas. J. P. Kotter (1990) teigia, kad lyderystė yra gebėjimas įgyvendinti bendrą veiklą. J. C. Rost (1993) teigimu lyderystė tai yra lyderio ir pasekėjų tarpusavo santykiai. B. M. Bass ir R. Stogdill (1990) savo išleistame vadovavimo vadovėlyje parašė, kad lyderystė yra dviejų ir daugiau narių sąveika. Tyrėjo O. Hunt (2004) manymu, lyderystė tai įtaką darantis procesas. Tačiau J. Antonakis (2005) teigia, kad lyderystė yra tiek procesas, tiek rezultatas (R. Rosari, 2019; A. Decuyper ir W. Schaufeli, 2019).

Lyderystė taip pat galėtų būti apibrėžiama atsižvelgiant į organizacijos pasiekimus. Anot G. Yukl (2006) lyderystė tai procesas, kurio metu lyderis skatina bei daro įtaką darbuotojų veiklai ir įsitraukimui. R. J. House (2015) į lyderystės sampratą įtraukė motyvaciją ir apibūdino lyderystę kaip asmens sugebėjimą motyvuoti, daryti įtaką ir padėti darbuotojams veiksmingai ir efektyviai prisidėti prie organizacijos sėkmės (J. E. Hoch ir kt., 2016).

Moksliniai lyderystės tyrimai įgavo didelį pagreitį XX amžiuje ir perėjo nuo klasikinės bruožų ir asmeninių savybių teorijų prie šiuolaikinių teorijų (B. J. Avolio, F. O. Walumbwa ir T. J. Weber, 2009; R. N. Amanchukwu ir G. J. Stanley, 2015). Šiuolaikinės lyderystės teorijos skirstomos pagal šias perspektyvas: *lyderystė – procesas ar santykis*, *lyderystė – bruožų ar asmenybės savybių derinys*, *lyderystė – specifinis elgesys arba įgūdžiai*. Taip pat jos yra skirstomos pagal individualius asmenybės bruožus, savybes, elgesį, lyderio įtaką pasekėjams ir organizacijai (A. Decuyper ir W. Schaufeli, 2019). Anot K. Charry (2012), dauguma šiuolaikinių lyderystės teorijų galima priskirti vienai iš šių aštuonių pagrindinių (K. Charry, 2012; Z. A. Khan ir kt., 2016; M. Kumar, 2020):

- Didžiojo žmogaus teorija (angl. Great Man)
- Savybių teorija
- Nenumatytų atvejų teorija
- Situacinė teorija
- Elgesio teorija
- Transakcinė arba valdymo teorija
- Transformacinė arba santykių teorija
- Įgūdžių teorija

„*Didžiojo žmogaus*“ teorija remiasi įsitikinimu, kad lyderiais yra gimstama, o ne tampama. Šis požiūris vaizduoja lyderius kaip didvyrius. Mokslininkų teigimu „*Didžiojo žmogaus*“ terminas atsirado dėl to, kad lyderystė buvo laikoma vyrišku bruožu. N. P. Ololube (2012) teigė, kad tik potencialą turintys žmonės gali tapti tikraisiais lyderiais (R. N. Amanchukwu ir G. J. Stanley, 2015).

Savybių teorija dažnai tapatinama su „*didžiojo žmogaus*“ teorija. Ši teorija teigia, kad žmonės nuo prigimties pasižymi tam tikromis savybėmis ar charakteristikomis, kurios yra būdingos tik lyderiams. Tačiau ši teorija sukėlė daug abejonių ir paskatino mokslininkus labiau įsigilinti į lyderystės konceptą.

Nenumatytų atvejų teorija didžiausią dėmesį skiria konkrečioms aplinkos kintamiesiems, kurie gali nulemti, koks lyderystės stilius yra labiausiai tinkamas konkrečioje situacijoje. Ši teorija pabrėžia, kad nėra nustatyto vieno ir tinkamiausio lyderystės stiliaus. Sėkmė priklauso nuo daugelio kintamųjų, įskaitant lyderystės stilių, pasekėjų savybes bei situacijų ypatybes.

Situacinė lyderystės teorija teigia, kad nėra vienintelio ir efektyviausio veiksmų plano tam tikrai situacijai. Kiekviena situacija yra unikali ir išskirtinė, todėl lyderis turi gebėti pritaikyti tinkamiausią lyderystės stilių. Pavyzdžiui, autoritarinis lyderystės stilius bus veiksmingiausias tokioje situacijoje, kurioje lyderis bus laikomas vienu išmintingiausių ir labiausiai patyrusių. Tuo tarpu demokratinis stilius, dar žinomas kaip dalyvavimo stilius, bus

našesnis, kuomet lyderis remsis savo pavaldiniais bei pasitikės jų gebėjimais priimti geriausius sprendimus.

Elgesio teorija yra grindžiama įsitikinimu, kad lyderiais yra tampama, o ne gimstama. Ši lyderystės teorija orientuota į lyderių veiksmus, o ne intelektines savybes ar vidines būsenas. Pagal elgesio teoriją, žmonės gali tapti lyderiais stebėdami ir analizuodami aplinką.

Transakcinė arba valdymo teorijos dėmesio centre yra lyderiavimas, organizavimas ir grupės veiklos vaidmuo. Ši teorija vadovaujasi apdovanojimų ir bausmės sistema (K. Charry, 2012). Kai darbuotojams sekasi, jie yra apdovanojami, o kai nesiseka – papeikiami ir baudžiami. Lyderių užduotis yra aiškiai iškomunikuoti, ko yra tikimasi iš pasekėjų bei kokios pasekmės jų laukia.

Transformacinė arba santykių teorija daugiausia dėmesio skiria lyderių ir pasekėjų susiformavusiems ryšiams. Šis teorijos požiūris teigia, kad lyderystė yra procesas, kurio metu yra sukuriamas ryšys. Transformacinė teorija dažnai lyginama su charizmatiškos lyderystės teorija, kurioje lyderiai pasižymi tokiomis savybėmis kaip pasitikėjimas, ekstravertiškumas bei sąžiningumas. Transformaciniai lyderiai motyvuoja ir įkvepia kitus. Šie lyderiai rūpinasi ne tik komandos narių gerove, bet ir kiekvieno nario potencialu. Tokie lyderiai laikosi aukštų etikos ir moralės principų.

Igūdžių teorija. Anot šios teorijos, efektyvi lyderystė priklauso nuo įgytų žinių ir įgūdžių, kuriuos galima išsiugdyti arba išmokti. Ši teorija padėjo geriau suvokti lyderystės reiškinį ir padarė jį prieinamą kiekvienam. Verta paminėti, kad įgūdžių teorija nėra paremta asmeninėmis savybėmis, todėl galima nustatyti bei apibrėžti komponentus, padedančius suprasti sėkmingos lyderystės pobūdį.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad lyderystės konceptas yra fenomenalus reiškinys. Mokslinėje literatūroje galima aptikti įvairių lyderystės apibrėžčių, tačiau dažniausiai šis konceptas yra pristatomas kaip tam tikras *gebėjimas, įtaka, santykis, ryšys* bei *procesas*. Išanalizavus lyderystės sampratą galima daryti prielaidą, kad lyderystė yra svarbus veiksnys, kuris gali teigiamai ir neigiamai paveikti organizacijos gyvavimą. Mokslininkai taip pat daug dėmesio skyrė lyderystės tyrimams. Pastebima, kad mokslininkai vadovavosi skirtingomis lyderystės teorijomis, kurios analizavo skirtingus lyderystės aspektus. Ankstyvieji tyrimai orientavosi į asmenines savybes, kurios galėjo atskirti tikruosius lyderius nuo pasekėjų. Tuo tarpu šiuolaikiniai lyderystės tyrimai nagrinėjo kitus kintamuosius, įskaitant situacinius veiksnius, įgūdžius ir stilius. Labiausiai paplitusios lyderystės teorijos lyderystę vertina kaip procesą, kurio metu individas daro įtaką žmonių grupei.

1.1.1. Lyderystės stilių ir veiksmų aprašymas

Vadovavimo stiliai yra metodai, kurie naudojami motyvuoti pasekėjus. Kaip jau pastebėjome, lyderystė yra fenomenalus reiškinys, pasižymintis įvairiais aspektais. Pirmiausia, norint kvalifikuoti lydrystės stilius, būtina suprasti jų reikšmę ir prasmę. P. Northouse (2013) lyderystės stilių vertino kaip elgesio modelį, kuris daro įtaką kitų veiksams. S. R. Amirul ir H. N. Daud (2012) papildė P. Northouse samprotavimus ir pridūrė, kad lyderystės stilius tai elgesio modelis, kurį lyderiai pritaiko dirbant su kitais. Kiti šio koncepto tyrėjai lyderystės stilių vertino kaip vadovavimo būdą ir gebėjimą nukreipti bei motyvuoti savo pasekėjus siekti konkrečių tikslų. Pastebima, kad sąvokos kaip *nuoseklumas* ir *formalumas* yra dažnai naudojamos apibūdinti lyderystės stilius (R. Amirul ir H. N. Daud, 2012; Z. A. Khan ir kt., 2016).

Lyderio pasirinktas vadovavimo stilius daro didelį poveikį organizacijai, kadangi gali teigiamai ar neigiamai paveikti organizacijos efektyvumą. Teigiamas poveikis atsiranda tada, kai lyderis sukuria pozityvią ir aktyvią darbo aplinką, palankų mikroklimatą bei sąžiningą ir atvirą bendravimą. Kita vertus, vadovavimo stilius gali pasireikšti ir neigiamai taip sukurdamas įtampą, nepasitikėjimą ir neigiamas pasekmes organizacijos funkcionavimui. Mokslinėje literatūroje yra išskirti veiksniai, kurie lemia lyderio vadovavimo stilių. Tai lyderio savybės, pasekėjų komponentai ir organizacijos aplinka. B. R. Kotur ir S. Anbazhagan (2014) užsimena, kad vienas iš pagrindinių vadovavimo stilių lemiančių veiksnių yra amžius ir lytis. Atlikti tyrimai taip pat rodo, kad demografija bei organizacinė kultūra irgi daro didelį poveikį vadovavimo stiliui. Anot E. C. Ibara (2010) yra keletas veiksnių, kurie gali padėti nustatyti, kuris vadovavimo stilius yra efektyviausias. Autorė išskyrė penkis veiksnius (R. N. Amanchukwu ir kt., 2015):

- Įstaigos/organizacijos dydis
- Bendravimo/komunikacijos efektyvumas
- Individualumas/asmenybės tipas
- Sprendimų priėmimas

Lyderystės konceptas yra skirstomas į skirtingus stilius, kurių visuma yra sudaryta iš jiems būdingų veiksmų. Lyderis turi gebėti ne tik modifikuoti, bet ir pritaikyti tinkamiausią lyderystės stilių ar jo derinį, kuris atitiktų kintančias sąlygas ir organizacinę kultūrą. Tik tokiu atveju bus užtikrintas efektyvus organizacijos gyvavimas. Atlikus literatūros apžvalgą pastebėta, kad dažniausiai analizuojami yra šie stiliai (Z. A. Khan ir kt., 2016; S. Khan ir kt., 2017; S. Johnson, 2019):

- Autokratinis lyderystės stilius
- Demokratinis lyderystės stilius

- Charizmatinis lyderystės stilius
- Strateginis lyderystės stilius
- Delegacinis lyderystės stilius (pran. Laissez-faire Style)
- Ugdomasis lyderystės stilius (angl. Coach Style)
- Biurokratinis lyderystės stilius

Tačiau populiariausi išlieka *transakcinės* ir *transformacinės* lyderystės stiliai. Šiandien vis plačiau nagrinėjamas yra *autentiškas* lyderystės stilius. Šiame poskyryje bus analizuojami transformacinės, transakcinės ir autentiškos lyderystės stiliai (Z. A. Khan ir kt., 2016; S. Khan ir kt., 2017; S. Johnson, 2019).

1.1.2. Transformacinės lyderystės stilius

Vienas iš labiausiai paplitusių lyderystės stilių – transformacinis. Aštuntojo dešimtmečio pabaigoje buvo pereita nuo tradicinio ir klasikinio lyderystės požiūrio prie pozityvios lyderystės požiūrio (Z. A. Khan ir kt., 2016). J. M. Burns (1978) pristatė transformacinės lyderystės stilių, norėdamas apibūdinti politinių lyderių ir jų pasekėjų ryšį. Jis transformacinę lyderystę pristatė kaip nuolatinį procesą, kurio metu lyderiai daro įtaką individams ir žmonių grupei. Šio lyderystės stiliaus dėmesio centre yra kolektyviniai interesai, motyvacija ir moralė. J. M. Burns iškelta teorija prieštarauja transakcinei lyderystei, kuri yra orientuota į trumpalaikius tikslus, asmeninius interesus ir mainų santykius. Ši pozityvi lyderystės teorija pabrėžia lyderių gebėjimą daryti įtaką teigiamiems pasekėjų rezultatams, tenkinat jų poreikius, suteikiant pasitikėjimo, perteikiant viziją ir motyvuojant siekti geresnių rezultatų (J. E. Hoch ir kt., 2016).

B. M. Bass (1985) išplėtė J. M. Burns transformacinės lyderystės konceptą ir pritaikė jį organizaciniame kontekste (J. E. Hoch ir kt., 2016). B. M. Bass transformacinę lyderystę apibrėžia kaip lyderio gebėjimą įgalinti kitus žmones. Ši teorija motyvuoja žmones pasiekti daugiau nei iš jų tikimasi ir pabrėžia etikos bei moralės svarbą. Mokslininkas taip pat išskiria transformaciniam lyderiui būdingus komponentus: *idealizuota įtaka* (angl. *Idealized influence*), *įkvėpiantis motyvavimas* (angl. *Inspiring motivation*), *intelektualusis stimuliavimas* (angl. *Intellectual stimulation*), *individualus svarstymas* (angl. *Individual consideration*).

Per paskutinius tris dešimtmečius organizaciniai lyderystės tyrimai buvo grindžiami transformacine lyderyste. Daugybė empirinių tyrimų patvirtino ryšį tarp transformacinės lyderystės ir lyderio efektyvumo. Tyrimai buvo atlikti atsižvelgiant į pasekėjų požiūrį, organizacinį mikroklimatą, individualius, grupinius bei organizacinius rezultatus, vadovo pasitenkinimą, įsitraukimą ir sumažėjusią darbuotojų kaitą (J. E. Hoch ir kt., 2016).

Transformacinis lyderystės stilius reikalauja daugybės skirtingų įgūdžių. Jo pagrindinis tikslas yra paskatinti pokyčius savyje, kituose, grupėse bei organizacijose.

Apibendrinant transformacinės lyderystės stilių galima teigti, kad jis yra laikomas ne tik vienas populiariausių ir labiausiai nagrinėjamų lyderystės stiliumi, bet ir lengvai pritaikomas skirtinguose kontekstuose. Transformacinis lyderis skatina tarpusavio pasitikėjimą, prisideda prie bendrų pokyčių bei naujų idėjų įgyvendinimo. Toks lyderis įkvepia, įgalina ir motyvuoja savo pasekėjus siekti tikslų, svajonių.

1.1.3. Transakcinės lyderystės stilius

B. M. Bass (2006) apibūdino transakcinės lyderystės stilių kaip lyderio ir darbuotojo mainus. Transakcinis lyderis yra linkęs rūpintis savimi ir savo interesais, o savo santykius su darbuotojais grindžia dažniausiai naudos principu. Šis lyderystės stilius aiškiai pabrėžia, ko yra tikimasi iš darbuotojų. Darbuotojų pasiekimai ir pastangos yra atitinkamai įvertinti bei apdovanoti, tačiau darbuotojai gali sulaukti bausmės už neatliktas laiku užduotis (Z. A. Khan ir kt., 2016). B. M. Bass tai pat pabrėžia, kad transakciniai lyderiai naudoja išorinius faktorius norint padidinti darbuotojų motyvaciją. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad toks lyderystės stilius mažina kūrybiškumą ir gali neigiamai paveikti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei įsitraukimą (J. E. Hoch ir kt., 2016).

Transakcinės lyderystės stilius yra sudarytas iš trijų komponentų: *priklausantis atlygis*, *aktyvus valdymas* ir *pasivys valdymas*. *Priklausantis atlygis* yra orientuotas į rezultatą. Šis komponentas pasireiškia tuo, kad darbuotojas už savo pastangas gauna apčiuopiamą materialų atlygį. Anot B. M. Bass ir B. J. Avolio (2004) transakcinė lyderystė atsižvelgia į darbuotojų norus ir poreikius. Trumpai tariant, pagrindinė priklausančio atlygio komponento esmė apima rezultatais pagrįstą materialų atlygį, kryptingumą, abipusiškumą ir komandos pasitikėjimą (Z. A. Khan ir kt., 2016; J. E. Hoch ir kt., 2016).

Aktyvus valdymas tai toks komponentas, kuriame dalyvauja tiek lyderiai, tiek darbuotojai. Aktyvūs lyderiai pasitiki savo darbuotojais ir jų įgūdžiais atlikti darbą. Tačiau šis vadovavimo tipas neįkvepia darbuotojų žengti papildomo žingsnio. Apibendrinant galima teigti, kad aktyvus valdymas apima pasitikėjimą darbuotojais, prastą komunikaciją, esamos pozicijos išlaikymą bei nesaugumą.

Pasyvus valdymo metu pastebima, kad lyderis elgiasi pasyviai. Tai yra toks vadovavimo stilius, kai lyderiai vengia konkrečių susitarimų, neapibrėžia tikslų ir standartų, kurių turi laikytis darbuotojai (B. M. Bass ir B. J. Avolio, 2004). Kartais lyderis dalyvauja kaip stebėtojas, laukia kol kažkas įvyks negerai ir tik tada imasi veiksmų. Nepaisant pasyvaus lyderio elgesio

darbuotojai vis vien yra baudžiami už padarytas klaidas. Toks valdymo būdas skatina darbuotojų nepasitenkinimą bei negatyvų grįžtamąjį ryšį (Z. A. Khan ir kt., 2016).

Taigi, išanalizavus transakcinės lyderystės stilių galima matyti, ko lyderis tikisi iš savo pasekėjų. Transakcinis lyderis, priešingai nei transformacinis, labiau linkęs rūpintis savimi nei kitais. Darbuotojų motyvacijos skatinimui pasitelkia išorinius faktorius bei vadovaujasi apdovanojimų ir bausmės sistema. Transakcinės lyderystės stilius yra sudarytas iš trijų komponentų: priklausantis atlygis, aktyvus valdymas ir pasyvus valdymas.

1.1.4. Autentiškos lyderystės stilius

Autentiška lyderystė pirmą kartą buvo paminėta XXI amžiuje. Teigiama, kad ši teorija atsirado kaip atsakas nesąžiningam lyderio elgesiui (S. L. Johnson, 2019). Šis lyderystės konceptas išsivystė kartu su pozityvios psichologijos judėjimu. Autentiškumas yra apibrėžiamas kaip *tikrovės* ir *tiesos kokybė*. Jis reikalauja savęs suvokimo ir sugebėjimo elgtis pagal tikrąjį save. Asmeninio autentiškumo samprata kilo iš senovės graikų filosofo Sokrato, kuris skatino kitus pažinti save ir išlikti savimi. Pastebima, kad autentiškos lyderystės teorija yra gan sudėtinga teorija, kuri taiko autentiškus ir humanistinius principus. Ši teorija turi reikšmingą teigiamą poveikį darbo aplinkai ir gali būti priskirta skirtingiems vadovavimo stiliams (W. H. Bishop, 2013; S. L. Johnson, 2019).

Autentiškas lyderiavimas yra laikomas pagrindinių pozityvios, transformacinės, etiškos ir tarnaujančios lyderystės koncepto pirmtaku. Pasak B. George (2003) autentiškumas yra pagrindinis efektyvaus vadovavimo veiksnys, neatsižvelgiant į jokių vadovavimo stilių (S. L. Johnson, 2019). B. J. Avolio ir F. Luthans (2003) autentišką lyderystę apibūdina kaip specifinės lyderystės konceptą. Autentiškumas reiškia pasiryžimą būti tikriems bei etiškiems. Autentiškas lyderis žino savo stipriąsias ir silpnąsias puses, vadovaujasi savo nuostatomis bei vertybėmis. Tokie lyderiai yra atsidavę, orientuoti į kitus, patikimi, drąsūs, pozityvūs bei nebijantys priimti sprendimų (W. H. Bishop, 2013; N. Pavlovic, 2015).

Kiti autoriai, tokie kaip F. O. Walumbwa, W. L. Gardner, T. S. Wernsing ir S. Peterson (2008), autentišką lyderystę apibrėžia kaip vadovavimo modelį, kuris remiasi teigiamais psichologiniais gebėjimais ir pozityviu klimatu, kuris skatina savimone, vidines moralines perspektyvas, subalansuotą informacijos apdorojimą ir žmonių santykių skaidrumą. Autentiški lyderiai yra atsidavę, dirba su savo pasekėjais ir prisideda prie jų saviugdos (S. L. Johnson, 2019).

Mokslinėse publikacijose galima aptikti keletą autentiškos lyderystės apibrėžimų. B. J. Avolio ir W. L. Gardner (2005) išanalizavę autentiškos lyderystės konceptą, apibūdina jį kaip

etiškų savybių atsiradimą pozityvios lyderystės sąvokoje. Autoriai taip pat autentišką lyderystę suskirsto į šešias dimensijas (R. Kapur, 2018):

- pozityvioji moralė
- savęs suvokimas
- subalansuotas informacijos apdorojimas
- santykių skaidrumas
- motyvacija ir autentiškas elgesys

Pozityviosios moralės dimensija yra grindžiama lyderio vidinėmis teigiamomis nuostatomis, dorybėmis ir aukštais moralės principais. Kalbant apie *savęs suvokimo dimensiją*, pastebima, kad tik autentiški lyderiai atpažįsta savo stipriąsias ir pripažįsta silpnąsias savybes, vadovaujasi savo vertybėmis bei sugeba save kritiškai įvertinti. *Subalansuotas informacijos apdorojimas* leidžia objektyviai pažvelgti į situaciją, pasverti visus sprendimus, išklaudyti ir priimti kitų nuomonę bei apdoroti visą informaciją prieš priimant galutinį sprendimą. *Santykių skaidrumas* paremtas skaidriais ir atvirais santykiais. Tokie santykiai paremti abipusiu pasitikėjimu. Autentiški lyderiai linkę motyvuoti ir įkvėpti kitus, kadangi yra savimi pasitikintys bei optimistiški. Paskutinis komponentas apima *autenišką lyderio elgesį*. Šis komponentas pabrėžia, kad autentiško lyderio elgesys atspindi jo vertybes, įsitikinimus, jausmus bei mintis (N. Pavlovic, 2015; J. E. Hoch ir kt., 2016).

Kiti autoriai teigia, kad autentiškas lyderystės stilius sulaukė ypatingo dėmesio daugelyje skirtingų sričių, kadangi daro tiesioginį ir didelį poveikį savo pasekėjams (P. Huang, 2017). N. L. Bhindi ir P. A. Duignan (1997) išskyrė keturis autentiškos lyderystės komponentus: *autentiškumas*, *intencionalumas*, *dvasingumas* ir *jautrumas*. Autorius M. H. Kernis (2003) autentišką lyderystę sutapatino su keturiais skirtingais, tačiau tarpusavyje susijusiais komponentais: *sąmoningumas*, *nešališkumas*, *veiksmų* ir *santykių orientacija* (J. Oh ir kt., 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad autentiška lyderystė mokslinėje literatūroje yra ganėtinai nauja samprata, tačiau susidomėjimas šiuo konceptu vis auga tarp teoretikų ir praktikų. Autentiški lyderiai yra atsidadavę, orientuoti į kitus, gali paveikti darbuotojų psichinę būseną bei daryti įtaką jų emocinei gerovei. Autentiška lyderystė vadovaujasi etiškumu ir morale. Šis konceptas taip pat susijęs su pozityvios psichologijos judėjimu.

1.2. Darbuotojų gerovės teoriniai aspektai

1.2.1. Darbuotojų gerovės samprata

Šiuolaikiniame ir sparčiai besivystančiame pasaulyje technologijos ir inovacijos įgauna didelį pagreitį. Jau daug metų kalbama apie procesų optimizavimą bei technologijų pritaikymą darbe. Dėl tokių pokyčių darbo rinkoje atsiranda paklausa darbuotojams su specialiais įgūdžiais. Nors technologijos nesugebės pakeisti darbuotojų, tačiau jos gali pakoreguoti darbo pobūdį ar turinį. Todėl vis daugiau organizacijų teikia pirmenybę išskirtiniais bruožais, specialiais įgūdžiais ir kompetencijomis pasižymintiems darbuotojams. Šiandien kaip niekada darbdaviai yra suinteresuoti išlaikyti savo darbuotojus, nes nuo to priklauso organizacijos sėkmė.

Tipiškas žmogus ketvirtadalį savo gyvenimo praleidžia darbe, o daugeliui darbas yra pagrindinė gyvenimo veikla, todėl asmeninė gerovė ir savijauta neabejotinai priklauso nuo darbovietės (A. Keeman ir kt., 2017). Aukštas gerovės lygis yra susijęs su darbuotojo teigiamomis nuostatomis į organizaciją. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų gerovė prisideda prie organizacijos sėkmės, organizacijai yra naudinga skatinti darbuotojų gerovę. Darbuotojų gerovė apima tris aspektus: *psichologinį*, *fizinį* ir *socialinį* (R. Dodge, A. P. Daly, J. Huyton ir L. D. Sanders, 2012; A. Keeman ir kt., 2017; E. Kim ir B. Lindeman, 2020). Anot autorių stabili gerovė pasireiškia tada, kai yra patenkinti socialiniai, fiziniai bei psichologiniai žmogaus poreikiai.

Gerovės samprata buvo nagrinėjama jau prieš tūkstančius metų antikos filosofų, tokių kaip Platono, Sokrato ir Aristotelio (E. Ng ir A. Fisher, 2013). Terminą *gerovę* galima apibrėžti kaip komforto, sveikatos ir laimės būseną. P. Warr (1999) darbuotojų gerovę apibrėžia kaip visapusišką darbuotojo patirtį, kuri apima fizinius, socialinius ir psichologinius aspektus (R. K. Pradhan ir L. Hati, 2019). R. M. Ryan ir E. L. Deci (2000) darbuotojo gerovę taip pat susieja su hedonizmo ir eudemonizmo filosofija. Gerovė yra holistinė sąvoka teigianti, kad žmonės yra laikomi biopsichosocialinėmis būtybėmis, kurių gerovė priklauso nuo kūno, proto ir dvasios efektyvumo (N. Axfröd ir kt., 2014). Kiti autoriai teigia, kad darbuotojų gerovė dažniausiai apibūdinama kaip bendra visų gerovė, kuri priklauso nuo darbo rezultatų bei įsitraukimo į darbą (R. K. Pradhan ir L. Hati, 2019). Pasaulio sveikatos organizacija (angl. World Health Organization (2013)) pateikė išsamų darbuotojų gerovės apibrėžimą. Anot jų, darbuotojų gerovė siejama su individualios gerovės būseną. Kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už savo psichologinę gerovę darbe ir turi pats įvertinti savo sugebėjimus, susitvarkyti su kylančiu stresu, gebėti išlaikyti produktyvumą bei prisidėti prie bendruomenės veiklos. Autorių D. Van Laar, J. A. Edwards ir S. Easton (2007) teigimu, darbuotojų gerovė priklauso nuo darbo ir gyvenimo

kokybės. Tuo tarpu kiti autoriai teigia, kad darbuotojų gerovė priklauso nuo jų psichologinės gerovės. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad autoriai analizuodami darbuotojų gerovę naudoja skirtingus terminus, tokius kaip: „pasitenkinimas darbu“, „gerovė darbe“, „darbo gyvenimo kokybė“, „gyvenimo kokybė darbe“. Tačiau galima teigti, kad iš dalies šie terminai turi tą pačią reikšmę (R. K. Pradhan ir L. Hati, 2019).

Pastaraisiais dešimtmečiais gerovės sąvoką tyrinėjantys mokslininkai vis daugiau dėmesio skyrė multidimensiniam gerovės požiūriui. Kaip jau minėta, darbuotojų gerovė yra dinamiškas, subjektyvus ir multidimensinis konceptas, kurį sudėtinga apibrėžti (B. Juniper ir kt., 2011; X. Zheng ir kt., 2015). N. Bradburn (1969) vienas pirmųjų bandė identifikuoti gerovės reikšmę pritaikant psichologinės gerovės modelį. Psichologinės gerovės tyrimų metu daugiausia dėmesio buvo skiriama žmogaus psichologiniams poreikiams bei teigiamo ir neigiamo afekto atskirymui. Autorius norėjo suvokti kaip žmonės susidoroja su kasdieniais iššūkiais ir sunkumais. Šis modelis nurodė, kad vyraujant teigiamiems afektams žmogaus psichologinės gerovės lygis bus aukštas ir priešingai, vyraujant neigiamiems afektams žmogaus psichologinės gerovės lygis bus ženkliai mažesnis. N. Bradburn požiūris yra siejamas su eudemoniniu požiūriu, kuris šiandien yra žinomas kaip gerovės požiūris (R. Dodge ir kt., 2012; R. K. Pradhan ir L. Hati, 2019).

Psichologė C. D. Ryff (1989) apibendrindama įvairias darbuotojų gerovės teorijas, pasiūlė multidimensinį gerovės modelį. Šis modelis išryškina šešias gerovės dimensijas: *autonomija, aplinkos kontrolė, teigiami santykiai su kitais, gyvenimo tikslas, asmeninis tobulėjimas ir savęs priėmimas* (R. Dodge ir kt., 2012; R. K. Pradhan ir L. Hati, 2019). Tyrėjas P. Warr (1999, 2007) taip pat analizavo darbuotojų gerovės reiškinių. Darbuotojų gerovės tyrimus jis atliko atsižvelgiant į darbuotojų patirtį bei jų darbo specifiką. Jis gerovę suskirstė į dvi rūšis: *universali gerovė* ir *specifiniai sričiai pritaikyta gerovė*. *Universali gerovė* remiasi prielaida, kad bendras gerovės jausmas apima bendrus žmonių gerovės jausmus, pavyzdžiui, pasitenkinimas gyvenimu bei laimė. Kita vertus, *specifiniai sričiai pritaikyta gerovė* orientuota į gerovės jausmą atsirandanti konkrečiu momentu. P. Warr taip pat pateikė tris gerovei priešingus aspektus: *pasitenkinimas ir nepasitenkinimas, komfortas ir nerimas* bei *entuziazmas ir depresija*. Autorius teigia, kad daugumoje tyrimų šie aspektai naudojami kaip priklausomi kintamieji. *Pasitenkinimas ir nepasitenkinimas* yra susijęs tiek su darbo teigiamomis, tiek su neigiamomis emocijomis. *Komfortas ir nerimas* apima lengvą pasitenkinimą. Kuo mažesnis nerimas, tuo didesnis pasitenkinimas. Ir atvirkščiai, kylant nerimo jausmui pasitenkinimas mažėja. Trečiasis aspektas, *entuziazmas ir depresija* svyruoja tarp motyvacijos ir liūdesio. Kai kurie autoriai teigia, kad gerovės tyrimai yra būtini, norint nustatyti kognityvinę bei emocinę darbuotojų patirtį darbe. Remiantis P. Warr (1990) prielaidomis galima teigti, kad darbuotojų gerovė yra plati sąvoka,

kurioje atsižvelgiama į asmenį kaip į visumą. Kaip jau minėta, be fizinių ir psichologinių simptomų, darbuotojų gerovė apima tokius veiksnius, kaip pasitenkinimas gyvenimu ir laimė bei pasitenkinimas ir prisirišimas prie darbo (A. Keeman ir kt., 2017; R. K. Pradhan ir L. Hati, 2019).

Taip pat moksliniuose straipsniuose pastebima, kad darbuotojų gerovė apima tiek su darbu susijusia, tiek nesusijusia psichologinę gerovę ir sveikatą (X. Zheng ir kt., 2015). K. M. Page ir D. A. Vella-Brodrick (2009) samprotavo, kad darbuotojų gerovė turėtų būti vertinama pagal *psichologinę gerovę, gerovę darbe* bei *subjektyvią gerovę*. Kaip jau minėta, *psichologinė gerovė* apima tokius komponentus kaip: savęs priėmimas, gyvenimo tikslas, teigiamais santykiais su kitais, autonomija ir asmeninis tobulėjimas. *Gerovė darbe* yra tiriama dviem pagrindiniais komponentais: afekto (malonios emocijos, teigiamos nuotaikos) ir pasitenkinimo darbu. *Subjektyvi gerovė* apima tris tradicinius dėmenis: didelį teigiamą poveikį, mažą neigiamą poveikį ir kognityvinį poveikį (X. Zheng ir kt., 2015). Kiti tyrėjai teigia, kad gerovė darbe buvo tiriama pagal du pagrindinius komponentus: *pasitenkinimą darbu* ir *su darbu susijusiais afektais*. Su darbu susiję afektai tai emocijos, kurias darbuotojas patiria darbe, neatsižvelgiant į tai, ar jos yra tiesiogiai ar netiesiogiai susijusios su darbu (R. K. Pradhan ir L. Hati, 2019).

Nepaisant daugybės atliktų tyrimų, darbuotojų gerovės apibrėžimas, konceptualus paaiškinimas bei supratimas vis dar lieka neaiškus ir neišspręstas (R. K. Pradhan ir L. Hati, 2019). Tačiau autoriai laikosi vieningos nuomonės, kad tai yra multidimensinis konstruktas (R. Dodge ir kt., 2012; A. Keeman ir kt., 2017). Galima pastebėti, kad moksliniuose šaltiniuose gerovė apibūdinama įvairiai: psichologinė, fizinė, socialinė, subjektyvioji, emocinė, psichinė, profesinė, individualioji, kognityvioji. Tačiau anot autorių, kurie nagrinėjo gerovės sampratą ir tyrinėjimo problematiką, skirtingi gerovės veiksniai dar nereiškia skirtingų apibrėžimų. Svarbiausia yra pasirinkti tinkamą gerovės perspektyvą, kuri bus pritaikyta tam tikrame kontekste. Naujausi gerovės tyrimai skirtingai akcentavo gerovės sąvoką, todėl tyrėjų dėmesys buvo sutelktas į gerovės rūšis – psichologinę, fizinę ir socialinę, o ne į sąvokos apibrėžimą.

1.2.2. Psichologinė, fizinė ir socialinė gerovė

Mokslinėje literatūroje dažniausiai yra išskiriama socialinė, fizinė ir psichologinė gerovė. Psichologinė gerovė išskiria du požiūrius: *hedoninį* ir *eudomoninį* (E. Ng ir A. Fisher, 2013). *Hedoninis požiūris*, dar vadinamas subjektyvia gerove (angl. Subjective well-being SWB), teigia, kad gyvenimo prasmė susideda vien iš malonių potyrių, o laimę galima atrasti tik siekiant malonumų bei teigiamų emocijų (X. Zheng ir kt., 2015; A. Keeman ir kt., 2017). Žvelgiant iš šios perspektyvos, gerovė yra laikoma subjektyvia, kadangi žmonės patys turi nustatyti kada ir

kaip patiria gerovę. Subjektyvią gerovę sudaro trys komponentai: *pasitenkinimas gyvenimu*, *teigiamas poveikis*, *neigiamas poveikis*. *Pasitenkinimas gyvenimu*, subjektyvios gerovės perspektyvoje, yra žmogaus gyvenimo vertinimas, kuriame laimė, subalansavusi teigiamą ir neigiamą poveikį, atspindi žmogaus tiesioginį malonių ar nemalonių momentų išgyvenimą. *Teigiamas poveikis* atspindi energijos, jaudulio, entuziazmo, džiaugsmo, susidomėjimo, fizinės jėgos ir kognityvinio elgesio lygį. Teigiamos emocijos sukuria socialinę sąvoką. *Neigiamas poveikis* atspindi nemaloniais būsenas, tokias kaip pyktis, nerimas, depresija, nuovargis ir baimė. Neigiamos emocijos yra neatsiejama organizacinio ir asmeninio gyvenimo dalis. Taigi subjektyvi gerovė atsižvelgia ir į emocinį, ir į kognityvinį individo emocinio gyvenimo suvokimo komponentą (E. Ng ir A. Fisher, 2013).

Eudemoninis požiūris. Eudemoninė gerovės teorija teigia, kad didžiausia vertybė yra ne tik asmeninė, bet ir visuomeninė laimė. Ši filosofija orientuota į kitus. Siekiant asmeninės laimės individas turi atsižvelgti į visuomenės gerovę (X. Zheng ir kt., 2015; C. T. Fitzgerland ir kt., 2019). Su šia teorija yra siejama psichologinė gerovė (angl. Psychological well-being PWB), vertinanti emocinę ir socialinę žmogaus gerovę. Eudemoninė gerovė suteikia galimybes realizuoti save bei įveikti realius gyvenimo iššūkius.

Kaip matome, du gerovės požiūriai yra grindžiami skirtingomis žmogaus prigimties pažiūromis, tačiau yra glaudžiai susiję tarpusavyje (X. Zheng ir kt., 2015). *Hedoninės gerovės* požiūrio dėmesys yra nukreiptas į laimę, pasitenkinimą gyvenimu ir subjektyvią gerovę. *Eudemoninės gerovės* požiūrio dėmesys yra nukreiptas į prasmingumą gyvenime, savirealizaciją ir pilnai funkcionuojančio individo vaizdą.

Išnagrinėjus mokslinius šaltinius, matome, kad psichologinės gerovės teorija daugiausia dėmesio skiria psichologinės gerovės struktūros, priežasčių ir pasekmių, dinamikos supratimui. Psichologinės gerovės požiūriai: *hedoninis* ir *eudemoninis* yra pripažinti mokslininkų ir plačiai žinomi pasaulyje (S. De Simone, 2014; X. Zheng ir kt., 2015).

Fizinės gerovės požiūris yra paremtas žmogaus fiziniiais ištekliais, tokiais kaip sveikata, fizinis aktyvumas ir ligos (C. M. Capio ir kt., 2014). Naujausi tyrimai rodo, kad fizinis aktyvumas daro teigiamą poveikį žmogaus savijautai bei mažina stresą, nerimą, depresiją bei sergamumą (J. Gonzalez-Hernandez ir kt., 2017). Įvairūs fiziniai pratimai, mankšta, sportas bei aktyvus laisvalaikis pagerina autonomiją, atmintį, tuo pačiu užtikrina asmeninį stabilumą, kuriam būdingas optimizmas, emocinis aiškumas ir protinis lankstumas. Reguliarus fizinis aktyvumas lemia ilgesnį gyvenimą ir geresnę sveikatą (J. Gonzalez-Hernandez ir kt., 2017).

Socialinės gerovės požiūris sulaukė mažiausiai dėmesio mokslinėje literatūroje, tačiau vis tiek yra plačiai nagrinėjamas. Šis požiūris susijęs su bendrystės jausmu. G. Spreitzer ir kiti (2005) aiškina, kad kokybiškas ryšys su kitais ir abipuse pagarba paremti darbo santykiai yra

susiję su eudemonine gerove, kadangi skatina asmeninį tobulėjimą bei klestėjimą. Išsiaiškinta, kad žmonės yra labiau įsitraukę į savo darbą, kai vadovas rūpinasi darbuotojų gerove. Socialinė gerovė organizacijoje apima pasitenkinimu bendradarbiais bei vadovais. Kitas svarbus komponentas yra socialinė parama, susidedanti iš dviejų pagrindinių dimensijų, tokių kaip *emocinė parama* bei *instrumentinė parama*. Bendroji gerovė pasireiškia per socialinės paramos gavimą bei teikimą. Papildomas socialinės gerovės aspektas yra priklausymas ir prisirišimas prie tam tikros bendruomenės, pavyzdžiui, komandos, organizacijos ir panašiai (S. De Simone, 2014).

C. L. M. Keyes (1998) pritarė C. Ryff požiūriui ir teigė, kad, norėdami pasiekti gerovę, žmonės turi efektyviai veikti sprendžiant socialines problemas ir užduotis. C. L. M. Keyes išskyrė penkias socialinės gerovės dimensijas: *socialinė integracija*, *socialinis prisidėjimas (pagalba)*, *socialinis darnumas*, *socialinė aktualizacija* ir *socialinis priimtinumas* (E. Ng ir A. Fisher, 2013). *Socialinė integracija* yra asmens sugebėjimas būti visuomenės dalimi. *Socialinis prisidėjimas*, kai žmogus pasiūlo kažką vertingo pasauliui. *Socialinis darnumas* yra išorinių įvykių priėmimas bei supratimas. *Socialinė aktualizacija* atsiranda tada, kai žmogus įsivaizduoja visuomenės ateitį ir potencialą. *Socialinis priimtinumas* – pasitikėjimas bei žmogaus geros ir blogos prigimties priėmimas. C. L. M. Keyes manymu, žmonės pasiekę aukštą visų minėtų aspektų (psichologinės gerovės, subjektyvios gerovės bei socialinės gerovės) lygį, gali būti apibūdinami kaip esantys psichologiškai sveiki bei klestantys (E. Ng ir A. Fisher, 2013; X. Zheng ir kt., 2015; C. T. Fitzgerland ir kt., 2019).

Šiame poskyryje buvo analizuojamos psichologinės, fizinės ir socialinės gerovės perspektyvos, kurios yra susijusios tarpusavyje ir dažnai nagrinėjamos kartu. Galima teigti, kad psichologinės gerovės teorija daugiausia dėmesio skiria psichologinės gerovės struktūros, priežasčių ir pasekmių bei dinamikos supratimui. Psichologinės gerovės požiūriai: *hedoninis* ir *eudemoninis* tarpusavyje susipina. Mokslinėje literatūroje taip pat pastebėta, kad vis dažniau yra akcentuojama fizinės gerovės svarba ir jos pasekmės žmogaus savijautai. Nors socialinė gerovė nepelnė tokio pat populiarumo ir mokslininkai neskyrė šiam reiškiniui ypatingo dėmesio, tačiau visgi socialinė gerovė atlieka teigiamą vaidmenį darbuotojų gerovės formavime.

1.2.3. Darbuotojų gerovės veiksniai

Tyrimai rodo, kad darbuotojų gerovė yra ypač svarbi organizacijoms. Darbuotojų gerovė daro didelę įtaką organizacijos veiklai, rezultatams ir išlikimui. Gera darbuotojų emocinė būseną didina darbuotojų produktyvumą visos organizacijos mastu. Didesnis produktyvumas ir našumas didina organizacijos finansinius rezultatus. Tyrimai taip pat rodo, kad darbuotojų gerovė daro

įtaką darbuotojų sprendimams, pavyzdžiui, ar išeiti iš darbo, ar jame likti. Taip pat gerovė daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui, įsitraukimui bei įsipareigojimui. Be to, gera darbuotojo būseną mažina stresą, lemia individo fizinę, emocinę sveikatą. Kaip jau minėta, darbuotojų gerovė atlieka svarbų vaidmenį organizacijos gyvavimui. Nustatyta, kad organizacijos, kurios orientuojasi ir investuoja į darbuotojų gerovę, ilgainiui tampa pranašesnės ir konkurencingesnės. Darbuotojų gerovės užtikrinimas suteikia organizacijoms daug naudos: (R. Pradhan ir L. Hati, 2019):

- Padidėjęs darbo našumas ir produktyvumas (S. Bevan, 2010; T. A. Wright, 2010; T; A. Bryson, J. Forth ir L. Stokes, 2017): Sveikas ir patenkintas darbuotojas visada žengs papildomą žingsnį.
- Sumažėja pravaikštų bei neatėjimo į darbą dienų skaičius (T. A. Wright, 2010): Fiziškai sveikas ir laimingas darbuotojas užtikrina šimtą procentinį darbo lankomumą.
- Sumažėja darbuotojų kaita (S. Bevan, 2010; T. A. Wright, 2010; R. Pradhan ir L. Hati, 2019): Darbuotojų gerovė skatina individualų produktyvumą, už kurį organizacija skiria atitinkamą atlygį, todėl darbuotojai jaučiasi savimi patenkinti ir tai galiausiai sumažina darbuotojų kaitą.
- Užtikrinami darbuotojo asmeniniai išteklių (T. A. Wright, 2010; R. Pradhan ir L. Hati, 2019). Gerovė darbe didina darbuotojo fizinius, psichologinius, emocinius, intelektualius ir socialinius išteklius.

Moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad darbuotojų gerovę lemia trys pagrindiniai veiksniai rinkiniai (S. De Simone, 2014). Vienas iš veiksnių yra susijęs su *darbo aplinka*. Darbo aplinkos rizikos veiksniai, keliantys pavojų darbuotojų saugai ir sveikatai, lemia darbuotojų būseną. Pavojinga darbo aplinka neigiamai veikia darbuotojų sveikatą ir gerovę. Saugi darbo aplinka teigiamai veikia darbuotojų gerovę.

Antras veiksnys yra susijęs su *asmenybės bruožais*. Asmenybės bruožai vaidina svarbų vaidmenį nustatant darbuotojų gerovės lygį – aukštas ar žemas. K. Danna ir R. W. Griffin (1999), analizavo, kurie asmenybės bruožai yra susiję su gerove darbe. Didžiausias dėmesys buvo skirtas A tipo asmenybės ir kontrolės lokuso tyrimams. Autoriai pastebėjo, kad A tipo asmenybės yra energingos, linkusios konkuruoti, atsidavusios savo darbui bei įsitraukusios į organizacijos veiklą. Kontrolės lokusas orientuotas į suvokiamą kontrolę: žmonės, turintys vadinamąjį „vidinį kontrolės lokusą“, tiki, kad jų pačių elgesys yra pagrindinis veiksnys, lemiantis tai, kas jiems nutinka. Tuo tarpu žmonės, turintys „išorinį kontrolės lokusą“, mano, kad išorinė įtaka, pavyzdžiui, sėkmė ar įtakingi žmonės, lemia jų gyvenimą (S. De Simone, 2014).

Trečias veiksnys yra *profesinis stresas*, kuris daro tiesioginę įtaką darbuotojų gerovei ir sveikatai. Nors darbuotojų gerovės reiškinys buvo plačiai tyrinėjamas, tačiau ne ką mažiau dėmesio sulaukė darbuotojų „negerovė“, kitaip tariant, perdegimas bei profesinis stresas. Šiandien mokslininkai vertina gerovę kaip multidimensinį reiškinį, kuris susideda iš dviejų esminių elementų: gera savijauta ir geros emocijos. C. L. Cooper ir J. Marshal (1978) išskyrė šešis veiksnius skatinančius profesinį stresą:

- Darbo pobūdžiui būdingi vidiniai veiksniai: per mažas arba per didelis darbo krūvis, pamaininis darbo grafikas, ilgos darbo valandos, darbo aplinkos kokybė.
- Asmens vaidmuo organizacijoje: vaidmens neaiškumas, atsakomybių paskirstymas.
- Santykiai su vadovu, komandos nariais ir bendradarbiais.
- Darbo neužtikrintumas ir karjeros galimybės.
- Organizacinė kultūra ir mikroklimatas: darbuotojų neįsitraukimas, komunikacijos nebuvimas, kultūrinis nesuderinamumas
- Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas.

Šie išvardinti veiksniai neigiamai veikia darbuotojų gerovę. Profesinio streso sukelti padariniai lemia fizinę ir psichologinę darbuotojų sveikatą, tad norint jų išvengti būtina nuolat rūpintis darbuotojų gerove bei bendrą būseną.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad norint užtikrinti darbuotojų gerovę darbe, reikia identifikuoti svarbiausius veiksnius bei jų poveikį gerovei. Šiame poskyryje yra išskirti trys pagrindiniai veiksniai: *darbo aplinka*, *asmenybės bruožai* bei *profesinis stresas*. Nustatyta, kad saugi darbo aplinka, asmenybės bruožai, gera savijauta ir geros emocijos daro teigiamą įtaką darbuotojų gerovei. Tuo tarpu profesinis stresas bei perdegimas turi neigiamą poveikį. Norint išvengti neigiamų pasekmių būtina atsižvelgti į juos skatinančius veiksnius bei juos panaikinti. Darbuotojų gerovės užtikrinimas sukuria pridėtinę vertę tiek organizacijoms, tiek patiems darbuotojams.

1.3. Darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai

1.3.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata

Per pastaruosius metus, pasikeitus darbuotojų ir darbdavių santykiams, darbuotojų įsitraukimo (angl. employee engagement) konceptas sulaukė didelio susidomėjimo. Anot autoriaus W. Schaufeli (2013), nuo 2000 iki 2013 metų buvo išleista apie 1600 publikacijų, kur buvo paminėtas tiek *darbuotojų įsitraukimas*, tiek *įsitraukimas į darbą*. Pirmasis mokslinis straipsnis apie įsitraukimą buvo išleistas 1990 metais, W. Khan „Vadybos akademijos žurnale“, tačiau prirėkė dar dešimtmečio, kol kiti mokslininkai pradėtų analizuoti šį reiškinį. Susidomėjimas darbuotojų įsitraukimu yra susijęs ne tik dėl sparčiai augančios ekonomikos, darbuotojų psichologinio prisirišimo prie organizacijos, darbo rinkos pokyčių, bet ir su teigiamos psichologijos judėjimo atsiradimu. Atliekant teigiamos psichologijos tyrimus galima buvo nustatyti veiksnius, kurie įtakojo organizacijos, asmens gerovės bei bendruomenės klestėjimą. Akivaizdu, kad darbuotojų įsitraukimas buvo vertinamas kaip vienas iš svarbiausių kriterijų, apibrėžiančių organizacijos patrauklumą (C. Truss ir kt., 2013).

Darbuotojų įsitraukimas mokslinėje literatūroje yra vertinamas kaip vienas iš esminių veiksnių įtakojančių darbuotojų produktyvumą ir našumą (L. Imandin, Ch. Bisschoff ir Ch. Botha, 2016). Taip pat jis yra įvardijamas kaip pagrindinis raktas į organizacijos sėkmę. Organizacija, kurioje vyrauja aukštas darbuotojų įsitraukimas, yra žymiai konkurencingesnė rinkoje. Įsitraukęs darbuotojas yra apibrėžiamas kaip tas, kuris yra visiškai atsidavęs, todėl imasi pozityvių veiksmų, kad sustiprinti organizacijos reputaciją bei atstovauja jos interesus. Organizacijos vis dažniau naudoja įsitraukimą ne tik efektyvumui, bet ir pelningumui didinti (L. Imandin, Ch. Bisschoff ir Ch. Botha, 2016).

Mokslinėje literatūroje galima aptikti skirtingus įsitraukimo apibrėžimus. Pirmasis įsitraukimo terminą panaudojo W. Kahn (1990), kuris yra laikomas įsitraukimo teorijos pradininku. W. Kahn darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip „organizacijos darbuotojų prisitaikymą bei atsidavimą savo darbiniam vaidmeniui. Atsidavę darbuotojai išreiškia save ne tik fiziškai ir emociškai, bet ir kognityviai“ (K. Kwon ir J. Park, 2019). Anot autoriaus, *fizinis įsitraukimo* aspektas yra susijęs su darbuotojų sukonzentruota energija, kuri yra nukreipta siekti organizacinių tikslų. *Emocinis įsitraukimas* atsiranda tada, kai darbuotojai investuoja savo jausmus, susitapatina su atliekamu darbu ir prisideda prie pridėtinės vertės kūrimo. *Kognityvinis įsitraukimo* aspektas susijęs su darbuotojų dėmesingumu, budrumu ir įsitraukimu į savo darbinį vaidmenį. Taigi, anot W. Kahn, įsitraukimas geriausiai apibūdinamas kaip daugiamatė motyvacinė koncepcija, susidedanti iš darbuotojo fizinės, emocinės ir kognityvinės būsenos.

Pasak autoriaus, iššūkius keliantis, aiškiai apibrėžtas, kūrybiškas ir savarankiškas darbas yra siejamas su darbuotojų įsitraukimo patirtimi (L. Eldor ir E. Vigoda-Gadot, 2017).

N. P. Rothbard (2001) remdamasi W. Kahn teorija teigia, kad įsitraukimas yra psichologinė būseną, o darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip dėmesio sutelkimą į darbinį vaidmenį. Autorė pabrėžia, kad įsitraukimas susideda iš dviejų kritinių komponentų: *dėmesio* ir *įsigilino*. Dėmesys suvokiamas kaip kognityvinis išteklius, įskaitant koncentraciją ir psichinę energiją, kurią darbuotojas įdeda (investuoja) į darbą. Tuo tarpu įsigilinimas yra intensyvus susikaupimas ir susitelkimas ties užduotimi (L. Eldor ir E. Vigoda-Gadot, 2017).

W. Shaufeli ir M. Salanova (2007) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra būtinas šiuolaikinėms organizacijoms, ypač atsižvelgiant į daugybę iššūkių, su kuriais tenka susidurti šiandieninėje darbo rinkoje. Įsitraukimas yra vienodai naudingas tiek organizacijoms, tiek patiems darbuotojams. Anot W. H. Macey ir kt. (2009) organizacijos gali įgyti konkurencinį pranašumą įsitraukdamos į darbuotojus. Organizacijos įsitraukiančios į savo darbuotojus kelia didesnį darbuotojų pasitikėjimą, o tai padeda sumažinti darbuotojų kaitą. Autorių teigimu, darbuotojų įsitraukimas sąlygoja darbuotojų jausmus, motyvą bei pastangas. Daugelis mokslininkų vertina įsitraukimą kaip individualaus požiūrio, elgesio, asmeninės bei organizacinės veiklos, produktyvumo, išlaikymo, finansinių rezultatų ir netgi akcininkų gražos variklio (S. Bates, 2004; R. Baumruk, 2004; J. K. Harter, F. L. Schmidt, ir T. L. Hayes, 2002; A. Richman, 2006; M. Dajani, 2015). Be to, įsitraukę darbuotojai yra energingesni, entuziastingesni ir produktyvesni (A. B. Bakker, Schaufeli, M. P. Leiter ir T. W. Taris, 2008; J. A. Gruman ir A. M. Saks, 2011; M. Dajani, 2015).

W. H. Macey ir B. Schneider (2008) pabrėžia, kad mokslininkai įsitraukimą identifikuoja skirtingai. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad autoriai neprieina vieningos nuomonės dėl sąvokos apibrėžimo, tačiau sutinka, kad darbuotojų įsitraukimas yra pageidautinas, turi organizacinę tikslą, įtakoja tiek psichologinį, tiek elgsenos aspektus, nes apima energiją, entuziazmą ir pastangas. J. K. Harter, F. L. Schmidt ir T. L. Hayes (2002) darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip asmens įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, taip pat entuziazmą darbe. M. P. Leiter ir C. Maslach (1998) įsitraukimą laiko priešingu perdegimo poliui. Jie apibrėžia įsitraukimą kaip energingą patyrimą, susijusį su asmenine veikla, kuri sustiprina personalo nario profesionalumo jausmą ir mano, kad tai apima energiją, įsitraukimą ir efektyvumą (J. A. Gruman ir A.M. Saks, 2011; M. Dajani, 2015).

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami penki pagrindiniai požiūriai į darbuotojų įsitraukimą (S. Megha, 2016):

- Poreikius tenkinantis požiūris
- Perdegimo-antitezės požiūris

- Pozityvus įsitraukimas į darbą požiūris
- Pasitenkinimo ir įsitraukimo požiūris
- Multidimensinis požiūris

Pirmas pagrindinis požiūris. W. Kahn (1990) poreikius tenkinantis požiūris (asmeninis įsitraukimas).

W. Kahn (1990) remdamasis savo etnografiniais tyrimais teigė, kad darbuotojams norintiems tikslingai atlikti savo darbą, bei įsitraukti į organizacijos gyvenimą, būtinos trys psichologinės savybės: psichologinis prasmingumas (darbo elementai), psichologinis saugumas (socialiniai elementai) ir psichologinis prieinamumas.

Psichologinis prasmingumas – asmens įsitikinimas, kad prasminga investuoti savo laiką į organizacijos veiklą bei pilnai atsiduoti savo darbiniam vaidmeniui. Psichologinis prasmingumas yra pasiekiamas tada, kai žmonės pradeda jaustis vertingi ir pastebėti. W. Kahn (1990) nustatė tris faktorius, kurie įtakojo psichologinį prasmingumą: užduoties ypatybės, vaidmens charakterizavimo ypatybės ir darbo sąveikos ypatybės.

Psichologinis saugumas – asmens suvokimas apie tai, kaip saugu atlikti tam tikrą vaidmenį, nebijant pakenkti savo reputacijai, statusui ir karjerai. Tai yra susiję su saugia, nuspėjama socialine aplinka. W. Kahn nustatė keturis veiksnius darančius įtaką psichologiniam saugumui: tarpasmeniniai santykiai, grupinė ir tarpgrupinė dinamika, valdymo stiliai ir savybės.

Psichologinis prieinamumas – asmens suvokimas apie tai, kiek jis gali atlikti būnant savo vaidmenyje. Psichologinis prieinamumas yra susijęs su fiziniais, emociniais ir kognityviniais ištekliais, kuriuos asmuo gali panaudoti savo vaidmeniui atlikti. Anot W. Kahn (1990) psichologinį prieinamumą įtakoja keturi trukdžiai: fizinė energija ir jos išnaudojimas, emocinė energija ir jos išnaudojimas, nesaugumas ir išorinis pasaulis (J. A. Gruman ir A. M. Saks, 2011).

Antras pagrindinis požiūris. C. Maslach ir kt. (2001) perdegimo-antitezės požiūris.

Anot C. Maslach ir M. P. Leiter (1997) perdegimas yra įsitraukimo į darbą erozija, kada darbuotojo darbo pradžia yra svarbi, prasminga ir sudėtinga, o ilgainiui darbas tampa nemalonus ir beprasmis. Taip darbuotojas praranda motyvaciją dirbti. Įsitraukimo samprata yra laikoma priešybe perdegimo sampratai. C. Maslach ir kt. (2001) darbuotojų įsitraukimą apibūdino kaip teigiamą perdegimo priešybe. Pagal C. Maslach koncepcija, perdegimui yra būdingas žemas aktyvumo ir malonumo lygis, o tuo tarpu įsitraukimui būdingas aukštas aktyvumo ir malonumo lygis (S. Megha, 2016).

C. Maslach sukūrė profesinio perdegimo sindromo modelį (angl. Maslach-Burnout Inventory), kuris susideda iš trijų komponentų: emocinio išsekimo, depersonalizacijos/cinizmo ir neefektyvumo – mažesnių asmeninių laimėjimų. Autoriaus perdegimo modelyje įsitraukimas yra matuojamas kaip atvirkštinis perdegimo rezultatas: energijos pokytis yra emocinis išsekimas,

įsitraukimas – depersonalizacija, cinizmas, ir galiausiai, efektyvumas – neefektyvumas. Šie trys elementai yra priešingi perdegimo simptomams. *Išsekimas* yra akivaizdžiausias perdegimo elementas ir apibrėžiamas kaip pernelyg didelis emocinių ir fizinių resursų išsekvojimas. *Depersonalizacija (Cinizmas)* kaip neigiama reakcija į įvairius darbo aspektus. *Neefektyvumas* apibūdinamas kaip kompetencijų stoka ir produktyvumo trūkumas. Be to, neefektyvumas yra laikomas pagrindiniu išsekimą ir cinizmą skatinančiu veiksnium.

Perdegimas yra dinamiškas bei ilgalaikis procesas, kuris atsiranda dėl kylančio chroniško streso darbo aplinkoje ir pasireiškia emociniu išsekimu, depersonalizacija (cinizmu) bei neefektyvumu. C. Maslach modelyje *darbuotojų įsitraukimas* yra vaizduojamas kaip energija, įsigilinimas ir efektyvumas. W. Schaufeli ir kt. (2002), perdegimą ir įsitraukimą traktuoja kaip atskiras sąvokas. Labiau įsitraukę darbuotojai greičiausiai nepatirs perdegimo ir atvirkščiai, perdegimą dažniau patirs būtent tie darbuotojai, kurie yra mažiau įsitraukę.

Trečias pagrindinis požiūris. W. Schaufeli ir kt. (2002) – pozityvus įsitraukimo į darbą požiūris.

W. Schaufeli ir kt. (2002) atliko tyrimą naudojant C. Maslach bendrosios skalės profesinio perdegimo klausimyną (ang. Maslach Burnout Inventory-General Scale (MBI-GS)). Šio tyrimo rezultatai parodė neigiamą ryšį tarp perdegimo ir įsitraukimo į darbą. W. Schaufeli ir kt. (2002) pervadino „darbuotojų įsitraukimą“ į „įsitraukimą į darbą“. W. Schaufeli ir kt. (2001), remdamiesi savo iškelta teorine analize, išskiria tris su profesiniu darbu susijusias dimensijas: emocinis išsekimas (energijos sumažėjimas), cinizmas (neigiamas požiūris į savo darbą) ir nepilnavertiškumas (siejamas su produktyvumo ir kompetencijų trūkumu). Taip pat pastebima, kad priešingai nei tie, kurie kenčia nuo profesinio perdegimo, įsitraukę į darbą darbuotojai, jaučia teigiama ir veiksmingą ryšį su savo darbine veikla ir mano, kad jie sugeba susitvarkyti su visais darbo reikalavimais. W. Schaufeli ir A. Bakker (2004) įsitraukimą į darbą apibūdina kaip teigiamą ir prasmingą proto būseną, kuriai yra būdingos trys dimensijos: *energingumas*, *atsidavimas darbui* ir *pasinėrimas į darbą*. *Energingumas* apima aukštą aktyvumo ir energijos lygį, psichologinį stabilumą, įdėtą į darbą pastangas bei atkaklumą susidurūs su sunkumais. *Atsidavimas darbui* apima aktyvų įsitraukimą į darbą, entuziazmą, įkvėpimą, pasididžiavimą savo darbu bei darbo iššūkių priėmimu. *Pasinėrimui į darbą* būdingas visiškas susitelkimas į darbą ir negalėjimas atsiriboti nuo jo (S. Albrecht ir kt., 2018).

Ketvirtuoju pagrindiniu požiūriu tapo J. K. Harter ir kt. (2002) pasitenkinimo ir įsitraukimo požiūris.

J. K. Harter ir kt. 2002 metais išleido publikaciją apie darbuotojų įsitraukimą, kuri tapo labiausiai skaitoma ir cituojama 21 amžiaus publikacija darbuotojų įsitraukimo srityje. Šioje publikacijoje buvo nagrinėjamas ryšis tarp darbuotojų įsitraukimo – pasitenkinimo ir verslo

rezultatų. J. K. Harter ir kt. (2003) daugiausia dėmesio, vertinant darbuotojų įsitraukimą, skiria keturiems modeliams ir pabrėžia, kad šie veiksniai yra būtiniausi darbuotojų įsitraukimui į darbą:

- Lūkesčių aiškumas ir darbo priemonių bei įrangos suteikimas
- Bendrumo jausmas, prisidėjimas prie organizacijos gerovės
- Karjeros galimybes
- Darbo rezultatų aptarimas

Gallup organizacija, teikianti konsultavimo paslaugas visame pasaulyje, darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip asmens įsitraukimą, entuziazmą ir pasitenkinimą darbu. Gallup organizacijos įsitraukimo samprata sutampa su tradicinėmis sąvokomis, tokiomis kaip įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu. Gallup organizacija viena iš daugelio organizacijų pastebėjo įsitraukimo koncepto augimą. Jie pritaikė Likerto 12 klausimų apklausą ir išmatavo darbuotojų įsitraukimą. Pasitenkinimo ir įsitraukimo metodas turėjo didelę įtaką ir akademinėi bendruomenei, nes Gallup organizacijos tyrimas nustatė reikšmingus ryšius tarp darbuotojų įsitraukimo ir verslo rezultatų, tokių kaip klientų pasitenkinimas, pelnas, produktyvumas ir darbuotojų kaita (J. K. Harter ir kt., 2002; S. Megha, 2016).

Penktas pagrindinis požiūris. A. M. Saks (2016) Multidimensinis požiūris.

A. M. Saks (2016) apibrėžė multidimensinį darbuotojų įsitraukimą požiūrį kaip aiškų ir unikalų konstrukta, susidedantį iš kognityvinių, emocinių ir elgesio komponentų, kurie susiję su individualia vaidmens veikla. Šis apibrėžimas yra labai panašus į W. Khan (1990), kadangi yra orientuotas į darbuotojų vaidmenis. A. M. Saks (2016) pasiūlė du skirtingus įsitraukimo apibūdinimus: „įsitraukimas į darbą“ (angl. job engagement) – darbo vaidmens atlikimas ir „organizacinis įsitraukimas“ (angl. organizational engagement) – organizacijos nario vaidmens atlikimas. Nors įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas yra tarpusavyje susiję, tačiau jiems yra taikomos skirtingos prielaidos ir pasekmės. Nepaisant šio metodo patrauklumo, mokslininkai šio požiūrio nepripažino ir netaikė. A. M. Saks multidimensinis požiūris apjungė ir kitų autorių požiūrius, teigiančius, kad darbuotojų įsitraukimas susideda iš kognityvinių, emocinių ir elgsenos komponentų (W. Kahn, 1990; J. K. Harter ir kt., 2002; J. A. Gruman ir A. M. Saks, 2011; S. Megha, 2016).

Taigi mokslinėje literatūroje buvo išskirti penki pagrindiniai požiūriai, kurie sudarė pagrindą darbuotojų įsitraukimo konceptui: poreikius tenkinantis požiūris (W. Kahn, 1990), perdegimo-antitezės požiūris (C. Maslach ir kt. 2001), pozityvus įsitraukimas į darbą požiūris (W. Schaufeli ir kt. 2002), pasitenkinimo ir įsitraukimo požiūris (J. K. Harter ir kt. 2002) bei multidimensinis požiūris (A. M. Saks, 2006). Išanalizavus šiuos penkis pagrindinius požiūrius, galima teigti, kad kiekvienas įsitraukimo metodas išlieka patikimas ir grindžiamas kitu nepaisant

siūlomų skirtingų perspektyvų: darbuotojų įsitraukimas gali paveikti organizacijos plėtrą bei rezultatus (H. Nienaber ir N. Martins, 2020).

Apibendrinant mokslinę literatūrą galima teigti, kad nėra vieningos įsitraukimo apibrėžties. Dėl fragmentiško požiūrio ir skirtingų interpretacijų tampa sudėtinga apibrėžti darbuotojų įsitraukimą. Skirtingi apibrėžimai taip pat apsunkina šios sąvokos supratimą, kadangi kiekvienas tyrimas buvo atliktas remiantis skirtingais kriterijais, naudojant skirtingas įsitraukimo priemones ir esant skirtingoms aplinkybėms. Šiame darbe įsitraukimas bus siejamas su energija, pasitenkinimu darbu, entuziazmu ir produktyvumu.

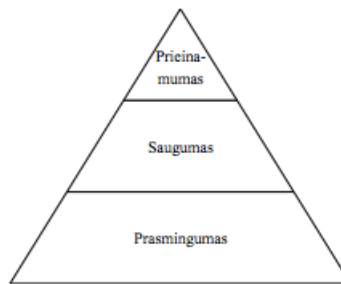
Mokslinėje literatūroje galima pastebėti skirtingus veiksnius turinčius įtakos darbuotojų įsitraukimui. Iš psichologinės literatūros, W. Kahn (1990) modelis iškelia prielaidą, kad individualūs skirtumai formuoja žmogaus prigimtį, suvokimą, asmenybę. Šie aspektai daro įtaką savirealizacijai, įsitraukimui ir atsiribojimui nuo darbo vaidmenų. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad yra pastebimas ryšis tarp darbuotojų įsitraukimo ir emocinės gerovės (J. A. Gruman ir A. M. Saks, 2011). Emociniai veiksniai yra susiję su darbuotojo asmeniniu pasitenkinimu, pripažinimu bei inspiracija, kuri gaunama iš atliekamo darbo bei organizacijos. Darbo santykiai bei mikroklimatas irgi daro įtaką darbuotojų įsitraukimą. Kiti autoriai teigia, kad darbuotojai tampa produktyvesni, kai yra užtikrinta darbuotojų gera emocinė būsena (S. Albrecht ir kt., 2018). Taip pat pastebima, kad profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas yra susijęs su įsitraukimu. Vadovavimo stiliai, aiškios darbo funkcijos, planavimas bei užduočių paskirstymas, darbuotojų nuomonės išklausa bei priėmimas irgi daro įtaką darbuotojų įsitraukimui (J. Van Wingerden ir J. Van der Stoep, 2017).

1.3.2. Darbuotojų įsitraukimo modelių analizė

Mokslinėje literatūroje taip pat galima pastebėti skirtingus darbuotojo įsitraukimo modelius, kurie analizavo darbuotojų įsitraukimą. Pavyzdžiui, W. Kahn remdamasis savo etnografiniais tyrimais teigia, kad darbuotojų įsitraukimui reikalingos trys psichologinės sąlygos: prasmingumas, saugumas ir prieinamumas (J.A. Gruman, A.M. Saks, 2011).

1 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimo modelis, W. Khan, 1990

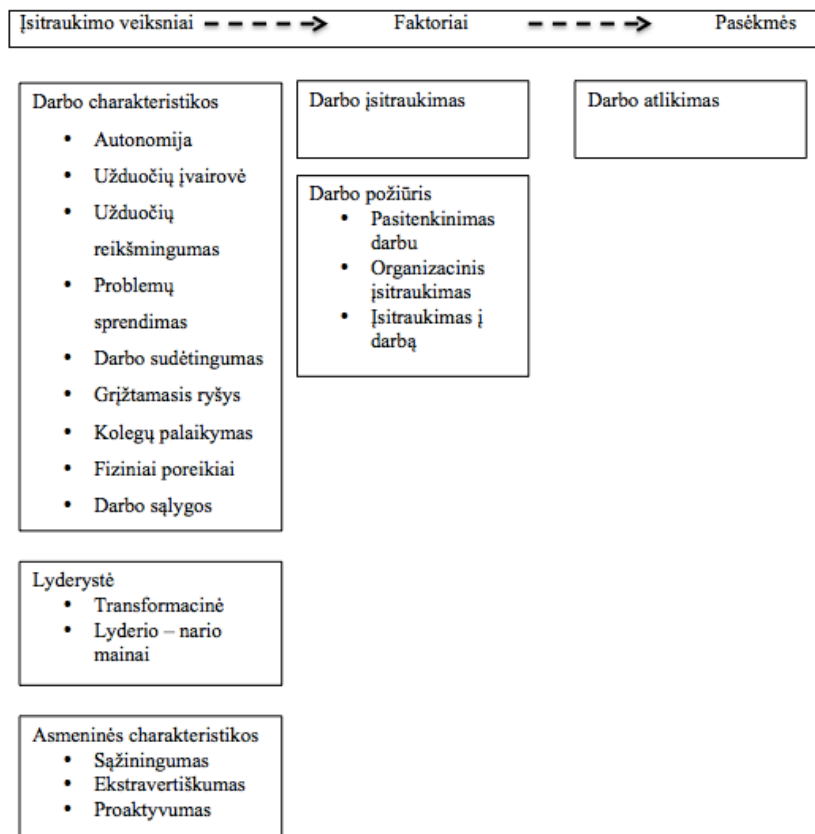


Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra, J.A. Gruman, A.M. Saks, 2011.

M. S. Christian ir kt., (2011) praplėtė W. Kahn darbuotojų įsitraukimo teorijos idėją ir remiantis W. H. Macey ir B. Schneider (2008) darbuotojų įsitraukimo teorija teigiančia, kad darbuotojų įsitraukimas lemia teigiamą darbuotojų elgesį, kuris įtakoja organizacijos sėkmę, pristatė savo modifikuotą modelį. Šis modelis sujungia darbuotojo įsitraukimo veiksnius su pasekmėmis.

2 paveikslas

Įsitraukimo teorinis modelis



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra, M. S. Christian ir kt., 2011.

Taigi, remiantis darbo charakteristikų teorija (J. R. Hackman ir G. R. Oldham, 1980), charizmatiškos lyderystės ir asmenybės tyrimais, M. S. Christian ir kt., (2011) teigia, kad darbo savybės, vadovavimas ir asmenybės bruožai turėtų būti tiesiogiai susiję su įsitraukimu į darbą ir, netiesiogiai, su darbo rezultatais (M. S. Christian ir kt., 2011).

Tarptautinio tyrimo modelis (angl. International Survey Research Approach ISR, 2003) išskiria tris tarpusavyje susijusius komponentus:

- Kognityvinis įsitraukimas (mąstymas)
- Emocinis įsitraukimas (jausmas)
- Elgesio įsitraukimas (veiksmas)

Tyrimo metu buvo nustatyta reikšminga koreliacija tarp labiausiai įsitraukusių darbuotojų ir organizacijos finansinių rezultatų. ISR tyrimo rezultatai rodo, kad *kognityvinis įsitraukimas* (mąstymas) įvyksta tada, kai organizacijos misija, vertybės ir tikslai tampa žinomi ir priimtini darbuotojams. Tai sukelia darbuotojo pasitikėjimą bei vienybės jausmą. *Emocinis įsitraukimas* (jausmas) atsiranda tada, kai darbuotojai jaučia pasididžiavimą savo organizacija ir didžiuojasi būdami organizacijos dalimi. Šis elementas yra glaudžiai susijęs su organizacijos lojalumu. Paskutinis ir pats kritiškiausias elementas yra *elgesio įsitraukimas* (veiksmas). Šis elementas atvaizduoja darbuotojo veiksmus stiprinančius pasitikėjimą ir ryšį tarp organizacijos ir jos nario. Šie trys komponentai turi būti matuojami, kad organizacija galėtų numatyti tinkamas ir veiksmingas intervencijas, siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo lygio organizacijoje (M. S. Christian ir kt., 2011).

3 paveikslas

ISR modelis 2003



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra, M. S. Christian ir kt., 2011.

Ypatingo dėmesio taip pat yra sulaukęs darbo reikalavimų–išteklių modelis (angl. Job Demands-Resources (JD-R)) (A. B. Bakker ir kt., 2003; E. Demerouti ir kt., 2001). Šis modelis yra grindžiamas prielaida, kad kiekviena profesija gali turėti tam tikrą rizikos veiksnių. Šios rizikos yra skirstomos į dvi bendras kategorijas:

- Darbo reikalavimai
- Darbo ištekliai

Darbo reikalavimai apima psichologinius, socialinius, fizinius ir organizacinius darbo aspektus, kuriems yra būtinos nuolatinės psichologinės (kognityvinės ir emocinės) ir fizinės pastangos ar įgūdžiai, kurie yra siejami su psichologinėmis ir fiziologinėmis sąnaudomis. Darbo reikalavimai apima tokius veiksnius kaip:

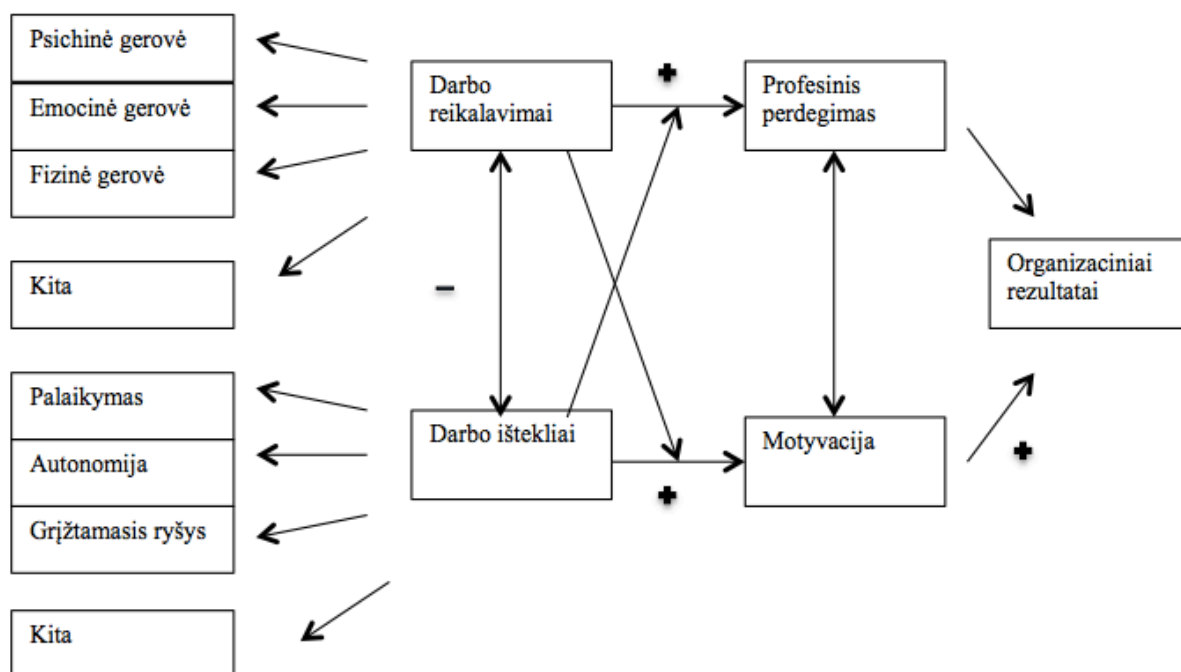
- Darbo krūvis
- Laiko stoka
- Pasiekiamumas
- Pastangos
- Sudėtingumas
- Produktyvumas
- Nemaloni darbo aplinka
- Blogi darbo santykiai
- Neaiškūs tikslai
- Biurokratinis neefektyvumas
- Emocinis išsekimas
- Ribotos karjeros galimybės

Darbo ištekliai apima tuos psichologinius, socialinius, fizinius ar organizacinius darbo aspektus, kurie skatina asmeninį augimą, mokymąsi, tobulėjimą, padeda siekti darbinių tikslų. O sumažinus darbo reikalavimus sumažėja psichologinės ir fiziologinės sąnaudos. Darbuotojų įsitraukimą skatina šie darbo ištekliai:

- Karjeros galimybės
- Asmeninis tobulėjimas
- Autonomija
- Koučingas/mentorystė
- Aiškūs ir apibrėžti darbo reikalavimai
- Palanki darbo aplinka

4 paveikslas

Darbo reikalavimų – išteklių modelis (JD-R)



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra, A. B. Bakker, E. Demerouti, 2007.

JD-R modelis remiasi prielaida, kad skirtingi psichologiniai procesai daro įtaką profesiniam perdegimui ir motyvacijos skatinimui. Profesinis perdegimas įvyksta dėl nuolatinių darbe keliamų reikalavimų, patiriamo streso ir didelio darbo krūvio. Perdėtas psichinių ir fizinių išteklių išnaudojimas sukelia ne tik didesnę emocinę išsekimą, bet ir sveikatos problemas. Tuo tarpu darbo išteklių veikia kaip vidiniai ir išoriniai motyvatoriai. Darbuotojų motyvacija yra svarbi siekiant gerų rezultatų ir didesnio įsitraukimo. Taigi, JD-R modelis teigia, kad profesinis perdegimas nutinka dažniau tada, kai darbo reikalavimai yra aukšti, o darbo išteklių maži. Ir atvirkščiai, teigiami darbo rezultatai atsveria aukštus darbo reikalavimus ir skatina darbuotojų motyvaciją bei įsitraukimą.

Šiame poskyryje pateikiami keturi darbuotojų įsitraukimo modeliai, kurie yra plačiai taikomi atliekant įsitraukimo tyrimus. Išnagrinėjus įsitraukimo modelius galima teigti, kad skirtingi modeliai remiasi skirtingomis prielaidomis. Darbuotojų įsitraukimo modelis bei ISR modelis yra grindžiamas dimensijomis, įsitraukimo teorinis modelis priežasties ir pasekmės analize, o paskutinis ir populiariausias JR-D modelis – veiksniais. Nors visi aukščiau aprašyti modeliai leidžia įsigilinti ir išanalizuoti darbuotojų įsitraukimą, pastebima, kad JR-D modelis

sulaukė daugiausia tyrėjų dėmesio. Šis modeliai akcentuoja svarbiausius įsitraukimo aspektus ir veiksnius, kurie skatina darbuotojų įsitraukimą bei motyvaciją. Nuolatinis darbuotojų įsitraukimas lemia geresnius organizacinius rezultatus bei sukelia didesnę pasitikėjimą.

1.4. Autentiškos lyderystės sąsajos su darbuotojų gerove ir įsitraukimu darbe

Lyderystės stilius yra laikomas svarbiu valdymo priemonės aspektu. Teisingai pritaikius lyderystės stilių galima pagerinti organizacinį klimatą, paslaugų kokybę, santykius su darbuotojais, tačiau visų svarbiausia – darbuotojų įsitraukimą bei gerovę. Mokslininkai įvardija skirtingus lyderystės stilius, kurie daro tam tikrą įtaką darbuotojų gerovei ir įsitraukimui darbe (S. Khan ir kt., 2017; J.A.K. Erskine ir G. J. Georgiou, 2017; P. Huang, 2017; S. L. Johnson, 2019). Šiame poskyryje apžvelgsime autentiškos lyderystės sąsajas su darbuotojų gerove bei įsitraukimu.

Autentiški lyderiai pasižymi sąžiningumu, atsidavimu darbui, kuria pasitikėjimu paremtus santykius, užtvirtina skaidrią komunikaciją ir padeda pasekėjams realizuoti savo tikrąjį potencialą. Autentiškumas taip pat yra teigiamai susijęs su asmens identifikavimu, pasitenkinimu darbu, darbuotojų laime, įsipareigojimu, įsitraukimu į darbą bei gerove (S. Penger ir M. Cerne, 2014).

Yra įvairių tyrimų, kurie teigia, kad darbuotojų gerovės ir lyderystės reiškiniai yra glaudžiai susiję (P. Huang, 2017). Pirma, abu šie reiškiniai atspindi teigiamus psichologinius žmogaus išteklius. Ne tik lyderystės procesas yra grindžiamas teigiamais lyderio psichologiniais gebėjimais. Darbuotojų gerovė taip pat atspindi teigiamus žmogaus gebėjimus bei pozityvias emocijas (W. L. Gardner, 2011; X. Zheng ir kt., 2015). Be to, pozityviosios lyderystės teorija turi teigiamą ryšį su gerove. Tad galima daryti išvadas, kad autentiškas lyderystės stilius turi sąsajas su gerove (P. Huang, 2017).

Antra, autentiškos lyderystės dimensijos koreliuoja su darbuotojų gerovės dimensijomis, tokiomis kaip pasitenkinimas, suvokiamas darbo stresas ir streso simptomai (P. Huang, 2017). Autentiškas lyderis, pasižymintis savimone ir savireguliacija, sugeba sukurti bei palaikyti pozityvią darbo aplinką. Jiems ypač svarbu būti sąžiningiems su savo pasekėjais, kadangi tai daro teigiamą poveikį jų gerovei ir sveikatai. Kaip jau išanalizuota, autentiški lyderiai niekada neapsimeta ir visada pasako tiesą. Jie sugeba įveikti stresines situacijas nesukeldami kitiems įtampos, dėl to organizacijoje vyrauja psichologinė darna. Jie nepasiduoda konfrontacijai, kadangi objektyviai vertina savo gebėjimus ir trūkumus. Lyderio autentiškumas sumažina darbuotojų nerimą bei stresą. Pastebima, kad darbuotojai labiau patiria hedoninę gerovę, kuomet yra patenkinti jų poreikiai, psichologinė būseną bei nėra patiriamas kasdieninis stresas. Taip pat

darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą gyvenimu, kai mato autentiškus, atsidavusius lyderius, kurie aukoja save siekdami užtikrinti darbuotojų ir organizacijos tikslų įgyvendinimą. Taigi galima teigti, kad autentiškas lyderio elgesys ir veiksmai teigiamai veikia darbuotojų gerovę ne tik darbe, tačiau ir už darbo ribų (P. Huang, 2017; R. Kapur, 2018; S. L. Johnson, 2019).

Negana to, atlikti empiriniai tyrimai taip pat patvirtino teigiamą ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės (M. S. Sharifirad, 2013). Fiziškai ir psichiškai sveikų bei laimingų darbuotojų elgesys bus pagrįstas racionalumu ir produktyvumu. Galima sakyti, kad apilamai darbuotojų gerovė priklauso nuo pasitenkinimo gyvenimu. Tyrimais įrodyta, kad individas realizuojantis save už darbo ribų ir siekiantis savo svajonių, sugeba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, patiria gerovę darbo vietoje, prisideda prie organizacijos klestėjimo bei yra labiau įsitraukęs į darbą (X. Zheng ir kt., 2015; P. Huang, 2017).

Teigiami ryšiai taip pat buvo nustatyti tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo. Mokslinėje literatūroje pateikti tyrimai rodo, kad skirtingi pozityvios lyderystės stiliai, pavyzdžiui, etiškas, transformacinis ir autentiškas, yra siejami su darbuotojų įsitraukimu. Lyderiams yra labai svarbu užtikrinti darbuotojų įsitraukimą, kadangi jis teigiamai veikia darbuotojų produktyvumą, našumą, darbuotojų kaitą bei organizacijos rezultatus (J. K. Harter, F. L. Schmidt ir T. L. Hayes, 2002; A. Omer, 2017).

Anot teoretikų, autentiška lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas yra susiję. Praktikai bandė atrasti ryšį tarp šių aspektų, todėl pradėjo plačiai nagrinėti sąsajas (K. Alok ir D. Israel, 2012; J. Oh, D. Cho ir D. H. Lim, 2017). F. O. Walumbwa ir kt. (2010) tyrimo rezultatai parodė, kad autentiška lyderystė turi teigiamą ryšį su darbuotojų įsitraukimu. Šiais tyrimais buvo nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas gali būti suvokiamas kaip įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu. Taip pat autoriai teigia, kad įtraukiantį organizacinę aplinką lemia svarbų vaidmenį autentiškos lyderystės procese. Autentiški lyderiai privalo sukurti įtraukiančią organizacinę aplinką ir suteikti darbuotojams galimybes mokytis ir augti (K. Alok ir D. Israel, 2012; J. Oh, D. Cho ir D. H. Lim, 2017; A. Omer, 2017).

Tyrėjai L. M. Giallonardo, C. A. Wong ir C. L. Iwasiw (2010) irgi ieškojo sąsajų tarp šių veiksnių. Atlikę empirinius tyrimus jie surado teigiamą ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo. Jų teigimu autentiška lyderystė ne tik daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui, bet ir sukuria autentišką tarpusavio ryšį. Tuo tarpu W. H. Macey ir B. Schneider (2008) daro išvadas, kad darbuotojų įsitraukimą galima priskirti prie konkrečios būsenos, kurią autentiški lyderiai gali tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoti (S. Khan ir kt., 2017). W. L. Gardner ir kt. (2005) pabrėžia, kad darbuotojai yra linkę priimti tokį lyderį, kuris pasižymi sąžiningumu, nuoširdumu ir yra orientuotas į darbuotoją, Tik tokiu atveju lyderystės stilius teigiamai paveiks darbuotojų įsitraukimą (S. Penger ir M. Cerne, 2014).

Pasak F. Luthans ir B. J. Avolio (2003) autentiški lyderiai, per asmeninius ir socialinius identifikavimo procesus, sustiprina teigiamas pasekėjų emocijas, tokias kaip *viltį, pasitikėjimą, optimizmą*. Šios emocijos daro įtaką darbuotojų požiūriui į darbą (atsidavimui, įsitraukimui), o tai nulemia darbuotojų elgesį, kuris padidina darbo našumą (S. Khan ir kt., 2017).

Įsitraukimas į darbą buvo pripažintas kaip teigiamas darbo gerovės rezultatas dėl kelių priežasčių. *Pirma*, darbas savaime yra teigiama patirtis (W. B. Schaufeli ir kt., 2002). *Antra*, įsitraukimas į darbą susijęs su gera sveikata ir teigiamu darbo efektu (E. Demerouti ir kt., 2001 ir N. P. Rothbard, 2001). *Trečia*, įsitraukimas padeda žmonėms gauti naudos iš stresą keliančio darbo (T. W. Britt ir kt., 2001). *Ketvirta*, įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu darbu ir daro tiesioginę įtaką darbuotojų rezultatams (E. Demerouti ir kt., 2001). Taigi, autentiški lyderiai privalo skatinti darbuotojų įsitraukimą, kadangi neįsitraukimas ir atsiribojimas nuo darbo gali neigiamai paveikti darbuotojų emocinę būseną ir motyvaciją (S. Penger ir M. Cerne, 2014).

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad autentiška lyderystė yra laikoma viena iš esminių darbuotojų gerovę bei įsitraukimą skatinančių veiksnių (S. Penger ir M. Cerne, 2014). Remiantis mokslinės literatūros analize ir atliktais tyrimais matome, kad autentiška lyderystė sąveikauja su darbuotojų gerove ir jų įsitraukimu į darbą. Taip pat nustatyta, kad teigiamo ar neigiamo ryšio atsiradimas tarp šių reiškinių priklauso nuo tinkamai pasirinkto vadovavimo stiliaus. Autentiška lyderystė daro ne tik teigiamą įtaką įsitraukimui ar gerovei, bet is sukuria autentišką ryšį. Galima taip pat daryti išvadas, kad ryšys tarp šių trijų reiškinių nebuvo rastas. Šiame darbe bus atliktas tyrimas siekiant nustatyti ryšį tarp autentiškos lyderystės, darbuotojų gerovės ir įsitraukimu darbe.

2. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ GEROVEI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ – TYRIMO METODINĖ DALIS

Mokslinėje literatūroje buvo nustatyti teigiami ryšiai tarp darbuotojų gerovės, įsitraukimo ir autentiškos lyderystės. Remiantis mokslinės literatūros analize ir atliktais tyrimais galima pastebėti, kad bendro ryšio tarp šių reiškinių ir bendrų tyrimų nebuvo aptikta. Vieni tyrimai buvo susiję su darbuotojų gerove ir autentiška lyderyste (M. S. Sharifirad, 2013; P. Huang, 2017), kiti – su darbuotojų įsitraukimu ir autentiška lyderyste (J. K. Harter, F. L. Schmidt ir T. L. Hayes, 2002; A. Omer, 2017). Kaip jau išsiaiškinta, autentiška lyderystė sąveikauja su darbuotojų gerove ir jų įsitraukimu į darbą, o teigiamo ar neigiamo ryšio atsiradimas tarp šių reiškinių priklauso nuo tinkamai pasirinkto vadovavimo stiliaus. Išnagrinėjus akademinėje literatūroje rastus šaltinius, galima daryti prielaidą, kad autentiška lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui ir gerovei (M. S. Sharifirad, 2013; S. Penger ir M. Cerne, 2014; S. Khan ir kt., 2017).

Tyrimų projektavimas. Magistro baigiamojo darbo tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. **Empirinio tyrimo tikslas** – taikant kiekybinį tyrimą nustatyti, kokią įtaką autentiška lyderystė daro darbuotojų gerovei ir įsitraukimui į darbą. Kiekybinio tyrimo metodo pasirinkimas yra grindžiamas tuo, kad surinktus tyrimo duomenis galima apdoroti pasitelkiant sudėtingus statistikos metodus, kurie leidžia objektyviau išanalizuoti ir pristatyti tyrimo rezultatus. Kiekybinis metodas padidina tyrimo objektyvumą ir patikimumą, leidžia sistemingai kontroliuoti kintamuosius bei tikslinių grupių požiūrį į tiriamųjų veiksmų charakteristikas (C. F. Conrad ir R. C. Serlin, 2011).

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, ar egzistuoja ryšys tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės.
2. Ištirti, ar egzistuoja ryšys tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo.
3. Ištirti, ar autentiška lyderystė tiesiogiai veikia darbuotojų gerovę, ar tarpininkaujant darbuotojų įsitraukimui.

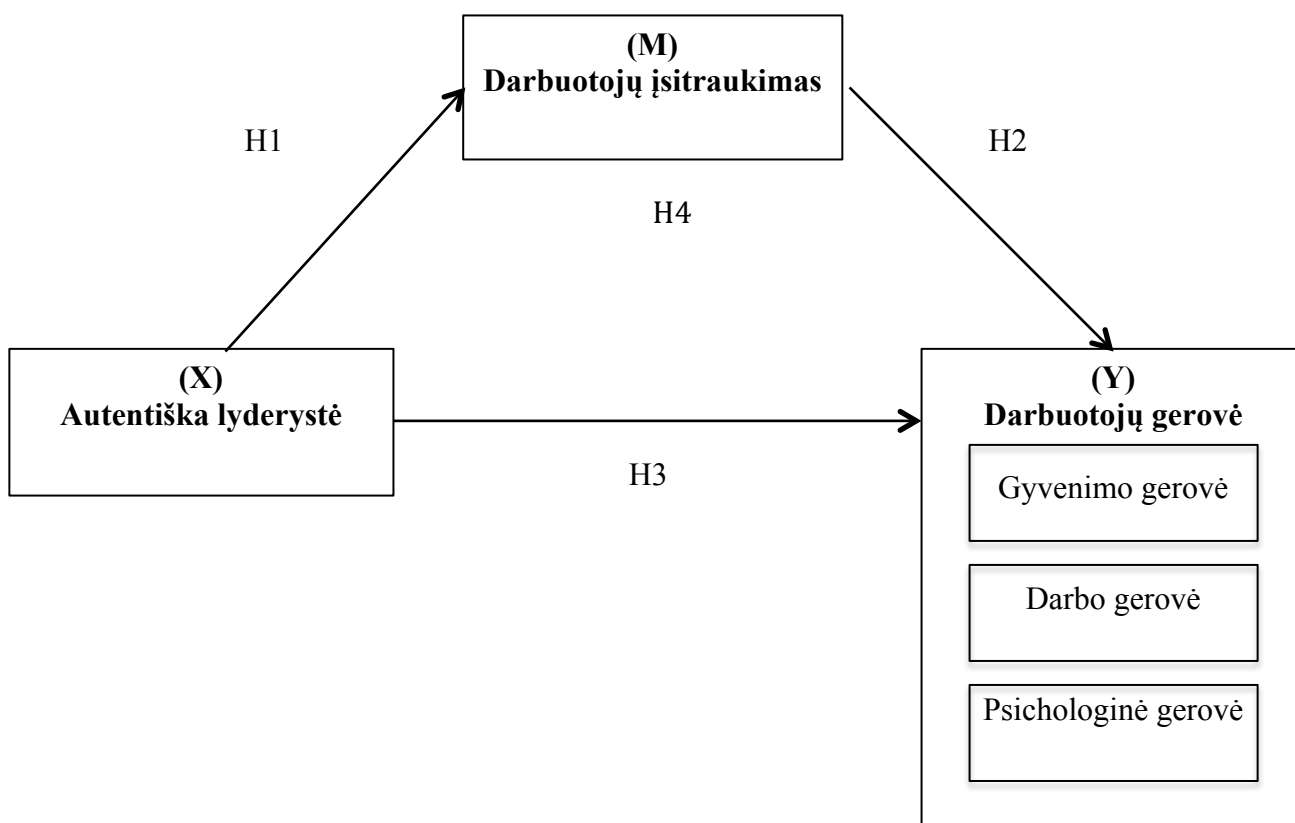
2.1. Tyrimo modelis

Šiame darbe buvo tiriama autentiškos lyderystės įtaka darbuotojų gerovei per darbuotojų įsitraukimą. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką darbuotojų įsitraukimas daro ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės. Žemiau pateikiamas sudarytas grafinis tyrimo koncepcijos modelis (žr. 5 paveikslą):

- M – Darbuotojų įsitraukimas
- X – Autentiška lyderystė
- Y – Darbuotojų gerovė

5 paveikslas

Tyrimo koncepcijos modelis



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Šiame darbe keliamos ir tikrinamos keturios hipotezės:

Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad autentiškos lyderystės stilius teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (L. M. Giallonardo, C. A. Wong ir C. L. Iwasiw, 2010), todėl galima kelti hipotezę, kad:

- H1 – autentiška lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Atlikti empiriniai tyrimai taip pat nustatė, kad darbuotojų įsitraukimas yra pripažintas kaip teigiamas darbo gerovės rezultatas (E. Demerouti ir kt., 2001 ir N. P. Rothbard, 2001; S. Penger ir M. Cerne, 2014). Remiantis atliktais tyrimais buvo iškelta ši hipotezė:

- H2 – didesnis darbuotojų įsitraukimas į darbą daro teigiamą įtaką darbuotojų gerovei.

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog egzistuoja tiesioginis ir teigiamas ryšys tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės (M. S. Sharifirad, 2013), todėl buvo iškelta trečia hipotezė:

- H3 – autentiška lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų gerovei.

Taip pat mokslinėje literatūroje buvo aptikta, kad įsitraukimas į darbą tiesiogiai lemia darbuotojų gerovę. Pastebėta, kad įsitraukimas į darbą gali tiek teigiamai, tiek neigiamai paveikti darbuotojų emocinę būseną bei jų motyvaciją. Todėl norint padidinti darbuotojų gerovę, autentiški lyderiai privalo skatinti darbuotojų įsitraukimą (S. Penger ir M. Cerne, 2014). Remiantis atlikta literatūros analize buvo iškelta ketvirta hipotezė:

- H4 – darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės.

2.2. Tyrimo etapai

Magistro baigiamajame darbe, siekiant išanalizuoti autentiškos lyderystės įtaką darbuotojų gerovei ir įsitraukimui, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimo uždaviniams pasiekti buvo naudojami empiriniai metodai – anketinė apklausa bei kiekybinė duomenų analizė. Anketinės apklausos pagalba surinkta informacija ir duomenys buvo statistiškai apdoroti bei pateiktos apibendrintos statistinės išvados.

Anketinės apklausos metodas pasirinktas ne tik dėl savo populiarumo, bet taip pat dėl savo pranašumo bei patikimumo, kurį galima įvertinti statistiniais metodais. Verta paminėti, kad tyrimo imtis ir respondentų atrankos metodas taip pat turi didelę reikšmę anketinės apklausos patikimumui. Dar vienas anketinės apklausos privalumas yra tai, kad informaciją galima surinkti greitai ir be papildomų resursų. Neabejotinai yra svarbu teisingai parengti ir iš anksto apgalvoti tyrimo instrumentą – klausimyną, kuris padėtų surinkti ir susisteminti respondentų atsakymus.

Empirinis tyrimas buvo atliekamas trimis etapais (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

Tyrimo eigos schema

Etapai	Aprašymas
1 etapas: Teoriniai metodai	Mokslinės literatūros analizė. Teorinės dalies rengimas ir aprašymas.
2 etapas: Duomenų rinkimas	Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Pateikiamas klausimynas susijęs su darbuotojų gerove, įsitraukimų į darbą bei autentiška lyderyste. Pateikti ir demografiniai klausimai.
3 etapas: Tyrimo duomenų analizė	Tyrimo duomenų analizė. Gauti duomenys sistemingai ir tikslingai analizuojami. Naudojama SPSS programa.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

1 etapas – Mokslinės literatūros analizė. Tyrimas buvo pradėtas nuo teorinės dalies – mokslinės literatūros apžvalgos, analizavimo ir aprašymo.

2 etapas – Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Apgalvotas ir sudarytas tyrimo instrumentas – klausimynas. Klausimynas susideda iš trijų konstruktyvų:

1. Autentiškos lyderystės (L. L. Neider, Ch. A. Schriesheim, 2011)
2. Darbuotojų gerovės (X. Zheng ir kt., 2015)
3. Darbuotojų įsitraukimo (W. Schaufeli ir A. Bakker, 2004)

Klausimyno pabaigoje respondentams buvo pateikti vienodi demografiniai klausimai.

3 etapas – Tyrimo duomenų analizė. Surinkti duomenys buvo sistemingai apdoroti naudojant IBM SPSS (*angl. Statistical Package for Social Science*) statistinę 27 programinę įrangą. Lentelių sudarymui buvo naudojama Microsoft Office – Excel programa. Šiame darbe naudojami šie metodai:

- Aprašomoji statistika – leidžia išsamiai pateikti bei grafiškai pristatyti surinktą informaciją. Išvados yra grindžiamos surinktais tyrimo rezultatų duomenimis.
- Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro Wilko testai – padeda nustatyti nukrypimus nuo normaliojo pasiskirstymo, esant nedideliu duomenų skaičiui.

- Cronbach'o Alfa (*angl. Cronbach's alpha α*) koeficientas – naudojamas klausimyno skalės nuoseklumui įvertinti.
- Vidurkiai – parodo vidutinę kintamojo reikšmę.
- Standartinis nuokrypis – padeda nustatyti atskirų reikšmių išsidėstymo intervalą.
- Tiesinė regresinė analizė – padeda išsiaiškinti, kaip nepriklausomas kintamasis X veikia priklausomą kintamąjį Y.
- Mediacijos statistinė analizė – padeda nustatyti, kaip tarpinis kintamasis veikia nepriklausomą ir priklausomą kintamąjį.

Kaip jau minėta, šiame darbe buvo atlikta darbuotojų anketinė apklausa. Apklausa buvo vykdoma internetu, kadangi tai yra greičiausias ir patogiausias būdas surinkti respondentų atsakymus. Darbuotojų apklausa buvo atlikta Lietuvoje. Nuoroda į anketinę apklausą darbuotojams buvo išsiųsta el.paštu. Anketa buvo anoniminė.

Anketinės apklausos klausimynas buvo sudarytas iš uždaro tipo klausimų. Respondentams buvo galima pasirinkti vieną jiems tinkamiausią atsakymą. Anketinės apklausos struktūra susideda iš keturių dalių (žr. 2 lentelę):

1. Anketinė apklausa buvo sudaryta iš įžangos, kurioje buvo pristatytas tyrimo tikslas ir tyrimo autorė.
2. Pirmoje anketinės apklausos dalyje buvo pateikti klausimai apie autentišką lyderystę.
3. Antroje anketinės apklausos dalyje buvo pateikti klausimai apie darbuotojų gerovę.
4. Trečioje anketinės apklausos dalyje buvo pateikti klausimai apie darbuotojų įsitraukimą.
5. Ketvirtoje anketinės apklausos dalyje buvo pateikti demografiniai klausimai – respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, organizacijos dydis bei organizacijos sritis.

Anketa buvo patalpinta internetinėje svetainėje www.apklausa.lt

2 lentelė

Anketinės apklausos struktūra

Eil. nr.	Klausimynas	Klausimyno autoriai	Skalės	Teiginių skaičius
1.	Autentiškos lyderystės inventorių (angl. <i>Authentic Leadership Inventory (ALI)</i>)	L. L. Neider, Ch. A. Schriesheim, 2011	1, 5, 9, 13 teiginiai vertina savęs suvokimą; 2, 6, 10, 14 teiginiai vertina santykių skaidrumą; 3, 7, 11, 15 teiginiai vertina pozityviąją moralę; 4, 8, 12, 16 teiginiai vertina subalansuotos informacijos apdorojimą.	16
2.	Darbuotojų gerovės klausimynas (angl. <i>Employee wellbeing (EWB)</i>)	X. Zheng ir kt., 2015	6 teiginiai vertina gyvenimo gerovę; 6 teiginiai vertina gerovę darbe; 6 teiginiai vertina psichologinę gerovę.	18
3.	Utrechtio išitraukimo į darbą klausimynas, trumpoji versija (angl. <i>Utrecht Work Engagement Scale, UWES -9</i>)	W. Schaufeli ir A. Bakker, 2004	3 teiginiai vertina energingumą; 3 teiginiai vertina atsidavimą darbui; 3 teiginiai vertina pasinėrimą į darbą.	9
4.	Informacija apie respondentą (demografinės charakteristikos)	Sudaryta darbo autorės	Lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, organizacijos dydis, sritis.	6

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

2.3. Tyrimo imtis

Statistikos departamento duomenimis, 2021 metų balandžio mėnesį Lietuvoje dirbo 1386568 gyventojų. Darbuotojų imties tūrio nustatymui buvo pasirinkta Paniotto formulė (K. Kardelis, 2005), paklaida 5%.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Pagal Paniotto formulę:

n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis (=0.05);

N – populiacijos dydis.

Siekiant užtikrinti, kad apklausos rezultatai būtų statistiškai reikšmingi, planuojama apklausti 400 darbuotojų.

2.4. Tyrimo anketos struktūra

Tyrimo priemonė. Buvo sukurtas klausimynas, pagrįstas trimis mokslinėje literatūroje rastais tyrimais, kurie yra prieinami viešai. Pirmoji klausimyno dalis buvo skirta autentiškai lyderystei. Buvo pasirinktas autentiškos lyderystės inventorių (angl. Authentic Leadership Inventory (ALI)). Klausimynas sudarytas iš 16 elementų, kuris apima keturias dimensijas – *savęs suvokimo* (angl. *Self-Awareness*), *santykių skaidrumo* (angl. *Relationship Transparency*), *pozityviosios moralės* (angl. *Internalized Moral Perspective*) bei *subalansuotos informacijos apdorojimo* (angl. *Balanced Processing*). Teiginiai buvo vertinami skalėje nuo (1) visiškai nesutinku iki (5) tvirtai sutinku (L. L. Neider, Ch. A. Schriesheim, 2011).

Autentiškos lyderystės klausimyno patikimumo rodikliai nurodyti 3 lentelėje. Bendras 16 teiginių konstrukto koeficientas *Cronbach'o alfa* (α) yra – 0.81.

3 lentelė

Autentiškos lyderystės inventorių (Cronbach'o alfa (α) koeficientai)

Skalė	Teiginių skaičius skalėse	J. McCain	B. Obama	EMBA
		Koeficientas (Cronbach'o alfa (α))		
Savęs suvokimo	4	0.77	0.83	0.78
Santykių skaidrumo	4	0.84	0.85	0.80
Pozityviosios moralės	4	0.83	0.85	0.74
Subalansuotos informacijos apdorojimo	4	0.85	0.85	0.82

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra, L. L. Neider, Ch. A. Schriesheim, 2011.

Antroji klausimyno dalis buvo skirta darbuotojų gerovei ištirti. Buvo pasirinktas X. Zheng ir kt. 2015 darbuotojų gerovės klausimynas (angl. Employee Well-being (EWB)), sudarytas iš 18 teiginių. Darbuotojų gerovės klausimynas apima tris pagrindines gerovės dimensijas: gyvenimo (angl. Life Well-being LWB), darbo (angl. Work Well-being WWB) ir psichologinius poreikius (angl. Psychological Well-being PWB). Teiginiai buvo vertinami septynių balų Likerto skalėje nuo (1) visiškai nesutinku iki (7) visiškai sutinku (X. Zheng ir kt., 2015).

Darbuotojų gerovės klausimyno patikimumo rodikliai nurodyti 4 lentelėje. Bendras darbuotojų gerovės 18 teiginių konstrukto koeficientas Cronbach'o alfa α yra – 0.93.

4 lentelė

Darbuotojų gerovės (EWB) klausimynas (Cronbach'o alfa (α) koeficientai)

Skalė	Teiginių skaičius skalėse	Koeficientas (Cronbach'o alfa (α))
Gyvenimo gerovė (LWB)	6	0.92
Darbo gerovė (WWB)	6	0.93
Psichologinė gerovė (PWB)	6	0.88

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra, X. Zheng ir kt., 2015.

Trečioji klausimyno dalis buvo skirta ištirti darbuotojų įsitraukimą. Buvo pasirinkta Utrechto įsitraukimo į darbą klausimyno trumpoji versija (angl. Utrecht Work. Engagement Scale, UWES -9), kuri apima tris pagrindinius įsitraukimo į darbą aspektus: *energumą* (angl. Vigor), *atsidavimą darbui* (angl. Dedication) ir *pasinėrimą į darbą* (angl. Absorption).

Klausimynas sudarytas iš 9 teiginių ir vertinamas septynių balų Likerto skalėje nuo (0) Niekada iki (6) Kasdien (W. Schaufeli ir A. Bakker, 2004).

Utrechtio įsitraukimo į darbą klausimyno patikimumo rodikliai nurodyti 5 lentelėje. Bendras įsitraukimo į darbą 9 teiginių konstrukto koeficientas *Cronbach'o alfa* (α) yra – 0.93.

5 lentelė

Utrechtio įsitraukimo į darbą klausimynas (Cronbach'o alfa (α) koeficientai)

Skalė	Teiginių skaičius skalėje	Koeficientas (<i>Cronbach'o alfa</i> (α))
Energingumas	3	0.84
Atsidavimas darbui	3	0.89
Pasinėrimas į darbą	3	0.79

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra, W. Schaufeli ir A. Bakker, 2004.

3. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ GEROVEI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ – TYRIMO REZULTATAI

Tyrimas buvo atliktas 2021 metų rugsėjo – lapkričio mėnesiais. Duomenims rinkti buvo pritaikyta patogi atranka. Iš viso tyrime dalyvavo 414 respondentų. Šioje dalyje bus pateikiami atlikto tyrimo rezultatai. Duomenų analizė susideda iš demografinių rodiklių interpretavimo, patikimumo rodiklių ir vidurkių skaičiavimo bei regresinės ir mediatoriaus analizės aprašymo.

3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimas buvo sudarytas iš 6 demografinių klausimų. Respondentų buvo prašoma nurodyti lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, organizacijos veiklos sritį bei organizacijos dydį. Lentelėje nr. 6 yra pateiktas respondentų paskirstymas pagal demografines charakteristikas.

6 lentelė

Respondentų paskirstymas pagal demografines charakteristikas

Demografinės charakteristikos		Paskirstymas	Procentai
Amžius	18-25	139	33.6%
	26-30	169	40.8%
	31-35	44	10.6%
	36-40	28	6.8%
	41-45	27	6.5%
	46-50	7	1.7%
Bendras		414	100%
Lytis	Moteris	262	63.3%
	Vyras	152	36.7%
Bendras		414	100%
Išsilavinimas	Vidurinis	8	1.9%
	Aukštesnysis/Profesinis	18	4.3%
	Aukštasis neuniversitetinis	110	26.6%
	Aukštasis universitetinis	278	67.1%
Bendras		414	100%

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

6 lentelės tęsinys

Respondentų paskirstymas pagal demografines charakteristikas

Demografinės charakteristikos		Paskirstymas	Procentai
Organizacijos veiklos sritis	Gamyba	42	10.1%
	Prekyba	76	18.4%
	Paslaugos	258	62.3%
	Kita	38	9.2%
Bendras		414	100%
Organizacijos dydis	Labai maža (nuo 1 iki 9 darbuotojų)	60	14.5%
	Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)	27	6.5%
	Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)	160	38.6%
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	167	40.3%
Bendras		414	100%
Darbo stažas	Iki 1 metų	135	32.6%
	1 – 5	176	42.5%
	6 – 10	76	18.4%
	11 – 15	10	2.4%
	16 – 20	10	2.4%
	21 ir daugiau	7	1.7%
Bendras		414	100%

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Atlikus apklausą galima pastebėti, kad tyrime dalyvavo skirtingo amžiaus darbuotojai. Respondentų amžius pasiskirstė nuo 18 iki 50 metų amžiaus. Kaip matome lentelėje nr. 6, didžioji dalis respondentų net 40.8% yra nuo 26 iki 30 metų amžiaus grupės. Mažiausiai apklausoje dalyvavo darbuotojai priklausantys 46 ir 50 amžiaus grupei. Juos sudarė tik 1.7% visų apklaustųjų.

Tyrime dalyvavo tiek vyriškos, tiek moteriškos lyties atstovai. Tačiau, kaip matome iš lentelės nr. 6, didžiąją dalį respondentų sudarė moterys – 63.3%.

Dauguma apklausos dalyvių yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 67.1% ir tik 1,9% sudaro vidurinį išsilavinimą turintys dalyviai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad net 62.3% respondentų dirba paslaugų sektoriuje, o 40.3% darbuotojų dirba didelėse organizacijose, kur dirba 250 ir daugiau darbuotojų. Tyrimo apklaustųjų darbo stažas svyruoja nuo keleto mėnesių iki 21 ir daugiau metų. Iš lentelės nr. 6 matome, kad dauguma respondentų turi nuo 1 iki 5 metų darbo stažą, t.y. net 42.5%.

3.2. Klausimyno patikimumo rodikliai

Kaip jau minėta, šiam tyrimui atlikti buvo naudojami trys mokslininkų sukurti ir patvirtinti klausimynai: *autentiškos lyderystės*, *darbuotojų gerovės* ir *įsitraukimo į darbą*. Moksliniuose darbuose yra nustatyta, kad *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas turi būti didesnis nei 0.70, kad būtų galima laikyti klausimyno konstruktus patikimus bei tinkamus naudoti.

Autentiškos lyderystės klausimynas buvo skirtas įvertinti savo tiesioginį vadovą. Šio klausimyno bendras 16 teiginių konstrukto koeficientas *Cronbach'o alfa* (α) yra – 0.81 (L. L. Neider, Ch. A. Schriesheim, 2011). Atlikto tyrimo *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas yra – 0.94.

7 lentelė

Autentiškos lyderystės patikimumo rodikliai

Klausimynas	Gauta <i>Cronbach'o alfa</i> (α)	Originali <i>Cronbach'o alfa</i> (α) (L. L. Neider, Ch. A. Schriesheim, 2011)
Autentiška lyderystė	0.94	0.81

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Darbuotojų gerovei įvertinti buvo naudojamas X. Zheng ir kt. (2015) darbuotojų gerovės klausimynas, sudarytas iš 18 teiginių. Šis klausimynas buvo pasirinktas dėl to, nes apima tris pagrindines žmogaus geroves: gyvenimo gerovę, darbo gerovę bei psichologinę gerovę. Šio klausimyno bendras *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas yra – 0.93. Atlikto gerovės tyrimo bendras *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas yra – 0.95.

8 lentelė

Darbuotojų gerovės patikimumo rodikliai

Klausimynas	Gauta <i>Cronbach'o alfa</i> (α)	Originali <i>Cronbach'o alfa</i> (α) (X. Zheng ir kt. 2015)
Darbuotojų gerovė	0.95	0.93

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Trečioji klausimyno dalis buvo skirta darbuotojų įsitraukimui įvertinti. Bendras įsitraukimo į darbą 9 teiginių konstrukto *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas yra – 0.93 (W. Schaufeli ir A. Bakker, 2004). Atlikto tyrimo *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas yra – 0.87.

9 lentelė

Įsitraukimo į darbą patikimumo rodikliai

Klausimynas	Gauta Cronbach'o alfa (α)	Originali Cronbach'o alfa (α) (W. Schaufeli ir A. Bakker, 2004)
Įsitraukimas į darbą	0.87	0.93

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Apskaičiavus Cronbach'o alfa (α) koeficientus, galima teigti, kad autentiškos lyderystės, darbuotojų gerovės bei įsitraukimo į darbą konstruktai yra suderinti bei tinkami tolimesnei tyrimo analizei.

3.3. Respondentų autentiškos lyderystės, darbuotojų gerovės bei įsitraukimo į darbą vertinimas

Šiame poskyryje analizuosime konstrukto vidurkius bei jų standartinį nuokrypį. Taigi, remiantis gautais apklausos rezultatais, galima teigti, kad respondentai savo tiesioginį vadovą įvertino stipriau negu vidutiniškai (skalėje nuo 1 iki 5, gautas vidurkis – 3.981, St nuokrypis 0.702). Vadinas galima teigti, kad respondentai savo tiesioginį vadovą vertina palankiai.

Apskaičiavus įsitraukimo į darbą vidurkį, matome, kad respondentai į darbą yra įsitraukę labiau nei vidutiniškai (skalėje nuo 0 iki 6, gautas vidurkis – 3.593, St nuokrypis 0.976). Tai reiškia, kad respondentai dažniausiai yra pasinėrę ir atsidavę darbui, trykšta energija bei pozityviai nusiteikę darbo atžvilgiu.

10 lentelė

Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą konstrukto vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalių vertės

Konstrukto vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai			Skalės vertė	
Konstruktas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	3.981	0.702	1.47	5.00
Įsitraukimas į darbą	3.593	0.976	0.44	5.56

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Toliau yra pateikiami darbuotojų gerovės subskalių vidurkiai bei standartinis nuokrypis. Kaip matome gyvenimo gerovės bei darbo gerovės rezultatai pasiskirsto gana vienodai: gyvenimo gerovės (skalėje nuo 1 iki 7) gautas vidurkis – 4.885, St nuokrypis – 1.026, darbo gerovės gautas vidurkis – 4.753, St nuokrypis – 1.183. Galima teigti, kad respondentai jaučiasi laimingi bei patenkinti savo darbu bei darbo pasiekimais. Lyginant darbuotojų gerovės subskales, matome, kad aukščiausiai buvo įvertinta psichologinė gerovė: gautas vidurkis – 5.419, St nuokrypis – 1.060. Tai reiškia, kad darbuotojai priima save, yra sukūrę teigiamą santykį su savimi bei kitais, turi gyvenimo tikslą, autonomiją bei linkę į asmeninį tobulėjimą.

11 lentelė

Darbuotojų gerovės subskalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalių vertės

Konstrukto vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai			Skalės vertė	
Darbuotojų gerovės subskalės	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Gyvenimo gerovė	4.885	1.026	1.17	7.00
Darbo gerovė	4.753	1.183	1.00	7.00
Psichologinė gerovė	5.419	1.060	1.50	7.00

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Apskaičiavus konstrukto vidurkius matome, kad respondantai palankiai vertina savo tiesioginį vadovą bei jaučiasi įsitraukę į savo darbą. Labiausiai yra išreiškiama respondentų psichologinė gerovė, tačiau pastebima, kad tiek gyvenimo gerovė, tiek darbo gerovė yra vertinamos teigiamai.

Taip pat buvo atliktas Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro Wilko testas, kuris padeda nustatyti ar kintamųjų skirstinys yra artimas normaliajam, esant nedideliame duomenų skaičiui. Atlikus Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro Wilko normalumo testą buvo pastebėta, kad duomenys pasiskirstė nevienodai, todėl buvo paskaičiuotas nupjautasis vidurkis (angl. Trimmed Mean), kuris leidžia rasti realesnę vidutinę vertę, atsikratant tam tikrų klaidingų stebėjimų. Pagal gautus rezultatus matome, kad nupjautasis vidurkis skiriasi minimaliai nuo vidurkio, o tai reiškia, kad imtyje nėra išskirčių. Galima teigti, kad duomenys yra pasiskirstę normaliai (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Skalių vidurkiai ir nupjautieji vidurkiai

Skalė	Vidurkis	5% Trimmed Mean
Autentiška lyderystė	3.981	4.056
Įsitraukimas į darbą	3.593	3.680
Gyvenimo gerovė	4.885	4.974
Darbo gerovė	4.753	4.845
Psichologinė gerovė	5.419	5.509

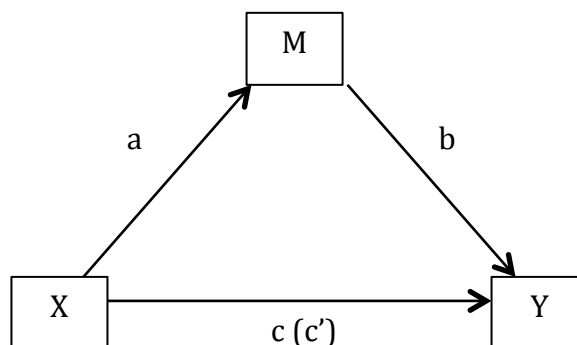
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

3.4. Mediatoriaus analizė

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti, kokią įtaką autentiška lyderystė daro darbuotojų gerovei per įsitraukimą į darbą. Siekiant apskaičiuoti mediatoriaus poveikį, buvo naudojama IBM SPSS 3.5.3 versijos 4 modelio PROCESS procedūra, kurią sukūrė A. F. Hayes (2018). Žemiau yra pateiktas mediacijos modelis (žr. 6 paveikslą):

6 paveikslas

Mediacijos modelis: Autentiškos lyderystės įtaka darbuotojų gerovei per įsitraukimą į darbą



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra.

Pagal A. F. Hayes mediatoriaus 4 modelį:

X – nepriklausomas kintamasis *autentiška lyderystė*

Y – priklausomas kintamasis *darbuotojų gerovė (gyvenimo, darbo, psichologinė gerovė)*

M – mediatorius *įsitraukimas į darbą*

a – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo *X* ir mediatoriaus *M*

b – ryšys tarp mediatoriaus *M* ir priklausomo kintamojo *Y*

c – tiesioginis ryšys tarp nepriklausomo kintamojo *X* ir priklausomo kintamojo *Y*

c' – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo *X* ir priklausomo kintamojo *Y*, atsižvelgiant į mediatorių *M*

Šiame tyrime taip pat buvo atliktos atskiros regresinės analizės. Atliekant regresinę analizę buvo įvertinti žemiau pateikti koeficientai, kurie leido nustatyti, ar pasirinkti modeliai yra tinkami tolimesnei analizei:

- determinacijos koeficientas $R-sq \geq 0.25$
- koreliacijos koeficientas *R*
- standartizuotas regresijos koeficientas
- regresijos ANOVOS *F* bei $p < 0.05$ reikšmės

Regresinė analizė paaiškino ryšius tarp nagrinėjamų kintamųjų.

3.4.1. Autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų gyvenimo gerovės sąsajų analizė

Pirmoje regresinėje analizėje buvo apskaičiuotas ryšys tarp dviejų nagrinėjamų kintamųjų – autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą. Buvo siekiama išsiaiškinti, ar autentiška lyderystė veikia įsitraukimą į darbą. Tiesinės regresijos rezultatai yra pateikti lentelėje nr. 13.

13 lentelė

Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą regresiniai rodikliai

Modelis 1					
	R	R-sq	F – ANOVA	P reikšmė	
	0.690	0.476	375.371	0.000	
Koeficientai					
	Regresijos koeficientas	Standartizuotas koeficientas	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0.959	0.690	0.000	0.862	1.057

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Remiantis 13 lentelėje pateiktais duomenimis matome, kad ryšys tarp nagrinėjamų kintamųjų egzistuoja, kadangi determinacijos koeficientas yra pakankamai didelis (R-sq 0.476). Šioje vietoje verta paminėti, kad determinacijos koeficientas parodo ryšio stiprumą tarp nagrinėjamų kintamųjų. Regresinis ryšys tarp autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą yra statistiškai reikšmingas, kadangi p reikšmė yra žema ($p < 0.05$). Taip pat buvo paskaičiuotas autentiškos lyderystės standartizuotas regresijos koeficientas, kuris yra 0.690. Tai reiškia, kad autentiškos lyderystės vertinimui padidėjus vienetui, įsitraukimas į darbą padidės net 0.690 balo. Kuo aukštesnis lyderystės vertinimas, tuo bus aukštesnis įsitraukimo į darbą vertinimas. Tad galima konstatuoti, kad autentiška lyderystė daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą.

Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad pasitvirtino pirma iškelta hipotezė teigianti, kad *autentiška lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui*.

Antra regresinė analizė tikrino, kaip autentiška lyderystė ir įsitraukimas į darbą veikia gyvenimo gerovę (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio gyvenimo gerovei regresiniai rodikliai

Modelis 2					
	R	R-sq	F – ANOVA	P reikšmė	
	0.740	0.548	249.506	0.000	
Koeficientai					
	Regresijos koeficientas	Standartizuotas koeficientas	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0.467	0.320	0.000	0.335	0.598
Įsitraukimas į darbą	0.506	0.482	0.000	0.412	0.601

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą determinacijos koeficientas yra 0.548, vadinasi autentiška lyderystė ir įsitraukimas į darbą teigiamai lemia gyvenimo gerovę (R-sq 0.548). Šios regresinės analizės tyrimo duomenys yra statistiškai reikšmingi, kadangi p reikšmė

yra žema ($p < 0.05$). Galima daryti išvadą, kad tyrimo duomenys yra patikimi ir gali būti naudojami regresinėje analizėje.

Ši regresinė analizė taip pat tikrino, kokį ryšį autentiška lyderystė ir įsitraukimas į darbą daro darbuotojų gyvenimo gerovei. Pateiktas standartizuotas koeficientas paaiškina regresinį ryšį. Kaip nurodyta lentelėje nr. 14, autentiškos lyderystės standartizuotas regresijos koeficientas yra lygus 0.467, o įsitraukimo į darbą – 0.506. Šie duomenys parodo, kad autentiška lyderystė ir įsitraukimas į darbą daro teigiamą įtaką respondentų gyvenimo gerovei. Tačiau įsitraukimas į darbą veikia darbuotojų gerovę kur kas stipriau nei autentiška lyderystė. Autentiškai lyderystei padidėjus vienetui, gyvenimo gerovė padidės 0.467 balo, įsitraukimui padidėjus vienetui, gyvenimo gerovė padidės net 0.506 balo. Taigi galima teigti, kad įsitraukimo į darbą ryšys su respondentų gyvenimo gerove yra stipresnis nei autentiškos lyderystės.

Trečia regresinė analizė paskaičiavo, ar autentiška lyderystė tiesiogiai lemia darbuotojų gyvenimo gerovę. Kaip matome iš lentelės nr. 15, autentiška lyderystė tiesiogiai lemia bei teigiamai veikia gyvenimo gerovę ($R\text{-sq } 0.426$). Autentiškos lyderystės vertinimui padidėjus vienetui, gyvenimo gerovė padidės net 0.653 balo. Regresinis ryšys tarp autentiškos lyderystės ir gyvenimo gerovės yra statistiškai reikšmingas, kadangi p reikšmė yra žema ($p < 0.05$). Taigi galima daryti išvadą, kad tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gyvenimo gerovės vyrauja tiesioginis ir teigiamas ryšys.

15 lentelė

Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės poveikis gyvenimo gerovei modelio rodikliai

Modelis 3					
	R	R-sq	F – ANOVA	P reikšmė	
	0.653	0.426	306.484	0.000	
Koeficientai					
	Regresijos koeficientas	Standartizuotas koeficientas	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0.953	0.653	0.000	0.846	1.060

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Toliau buvo analizuojami ryšiai tarp autentiškos lyderystės ir gyvenimo gerovės medijuojant įsitraukimui į darbą. Šioje mediacijos analizėje tiesioginis ryšys nusako, kokią įtaką

autentiška lyderystė daro gyvenimo gerovei. Netiesioginis ryšys nusako, ar darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės. Lentelėje nr. 16 yra pristatytas autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikis gyvenimo gerovei.

16 lentelė

Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio gyvenimo gerovei modelio rodikliai

Gyvenimo gerovė			
Bendras poveikis	P reikšmė	LLCI	ULCI
0.953	0.000	0.846	1.060
Tiesioginis poveikis	P reikšmė	LLCI	ULCI
0.467	0.000	0.335	0.598
Netiesioginis poveikis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	
0.486	0.340	0.613	

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Remiantis 16 lentelėje pateiktais duomenimis matome, kad bendras tiesioginis bei tiesioginis poveikis yra statistiškai pagrįsti, kadangi p reikšmė yra žema ($p < 0.05$). Galima teigti, kad netiesioginis ryšys (0.486) tarp įsitraukimo į darbą ir gyvenimo gerovės yra stipresnis nei tiesioginis ryšys (0.467). Šie rezultatai reiškia, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir gyvenimo gerovės. Vadinasi, įsitraukę į darbą darbuotojai pasižymės geresne gyvenimo gerove, t.y. bus laimingesni, labiau patenkinti savo gyvenimu, esantys gerame gyvenimo etape. Galima daryti prielaidą, kad siekiant užtikrinti darbuotojų gyvenimo gerovę, reikia paskatinti jų įsitraukimą į darbą. Taip pat verta pabrėžti, kad nepaisant stipresnio mediacijos efekto, egzistuoja stiprus tiesioginis ryšys tarp priklausomo kintamojo X ir nepriklausomo kintamojo Y. Šiais rezultatais galima patvirtinti, kad *darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir gyvenimo gerovės*.

3.4.2. Autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų darbo gerovės sąsajų analizė

Ketvirta regresinė analizė tikrino, kaip autentiška lyderystė ir įsitraukimas į darbą veikia darbo gerovę. Remiantis lentelėje nr. 17 pateiktais duomenimis matome, kad tiek autentiška lyderystė, tiek įsitraukimas į darbą teigiamai lemia darbuotojų darbo gerovę ($R\text{-sq } 0.682$). Tačiau

reikšmingesnis ir stipresnis ryšys egzistuoja tarp įsitraukimo į darbą ir darbo gerovės (0.785). Šis ryšys yra beveik dvigubai stipresnis už autentiškos lyderystės ir darbo gerovės (0.392). Galima teigti, kad darbuotojų darbo gerovė labiau priklauso nuo įsitraukimo į darbą – įsitraukimui padidėjus vienetui, darbo gerovė padidės net 0.785 balo.

17 lentelė

Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio darbo gerovei regresiniai rodikliai

Modelis 4					
	R	R-sq	F – ANOVA	P reikšmė	
	0.825	0.682	440.708	0.000	
Koeficientai					
	Regresijos koeficientas	Standartizuotas koeficientas	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0.392	0.232	0.000	0.264	0.519
Įsitraukimas į darbą	0.785	0.647	0.000	0.693	0.876

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Siekiant išsiaiškinti, ar egzistuoja tiesioginis ryšys tarp autentiškos lyderystės ir darbo gerovės buvo atlikta penkta regresinė analizė. Šios analizės rezultatai yra pateikti lentelėje nr. 18.

18 lentelė

Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės poveikis darbo gerovei modelio rodikliai

Modelis 5					
	R	R-sq	F – ANOVA	P reikšmė	
	0.680	0.462	354.411	0.000	
Koeficientai					
	Regresijos koeficientas	Standartizuotas koeficientas	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	1.145	0.680	0.000	1.025	1.265

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Kaip matome, šios regresinės analizės rezultatai taip pat patvirtino. Tarp autentiškos lyderystės ir darbo gerovės vyrauja tiesioginis ir teigiamas ryšys (R-sq 0.462). Autentiškos lyderystės vertinimui padidėjus vienetui, darbo gerovė padidės net 0.680 balo. Taigi galima daryti išvadas, kad autentiška lyderystė tiesiogiai lemia darbuotojų darbo gerovę.

Toliau buvo analizuojami ryšiai tarp autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei darbo gerovės. Rezultatai yra pateikti lentelėje nr. 19, kurie paaiškina bendrą tiesioginį, tiesioginį bei netiesioginį poveikį tarp nagrinėjamų kintamųjų.

19 lentelė

Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio darbo gerovei modelio rodikliai

Darbo gerovė				
		P reikšmė	LLCI	ULCI
Bendras poveikis	1.145	0.000	1.025	1.265
Tiesioginis poveikis	0.392	0.000	0.264	0.519
Netiesioginis poveikis	0.753	0.610	0.892	

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Tyrimo rezultatai parodė, kad bendras tiesioginis bei tiesioginis poveikis yra statistiškai pagrįsti, kadangi p reikšmė yra žema ($p < 0.05$). Tačiau tiesioginis ryšys tarp autentiškos lyderystės ir darbo gerovės yra mažiau nei vidutiniškai reikšmingas (0.392). Kaip matome, mediacija sukuria stipresnį ryšį tarp įsitraukimo į darbą bei darbo gerovės (0.753). Atsižvelgiant į šiuos rezultatus galima teigti, kad labiau įsitraukę į darbą darbuotojai bus labiau patenkinti savo dabartiniu darbu, darbo atsakomybėmis, laikys savo darbą labiau prasmingu, suras būdų praturtinti savo darbą bei jausis patenkinti savo darbo pasiekimais. Iš šios analizės galima daryti išvadas, kad įsitraukimas į darbą yra teigiamas darbo gerovės rezultatas, o autentiški lyderiai, siekiant užtikrinti savo darbuotojų darbo gerovę, privalo skatinti jų įsitraukimą į darbą.

Šiais rezultatais galima patvirtinti teiginį, kad *darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbo gerovės*.

3.4.3. Autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų psichologinės gerovės sąsajų analizė

Toliau buvo atlikta autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei psichologinės gerovės sąsajų analizė. Iš gautų rezultatų matome, kad egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų psichologinės gerovės ($R\text{-sq}$ 0.507). Tačiau tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų psichologinės gerovės egzistuoja žymiai stipresnis ryšys (0.678) nei tarp įsitraukimo į darbą (0.351).

Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų psichologinė gerovė priklauso tiek nuo autentiškos lyderystės, tiek įsitraukimo į darbą (žr. 20 lentelę).

20 lentelė

Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio psichologinei gerovei regresiniai rodikliai

Modelis 6					
	R	R-sq	F – ANOVA	P reikšmė	
	0.712	0.507	211.305	0.000	
Koeficientai					
	Regresijos koeficientas	Standartizuotas koeficientas	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0.678	0.449	0.000	0.536	0.820
Įsitraukimas į darbą	0.351	0.323	0.000	0.248	0.453

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Toliau buvo tikrinama, kaip autentiška lyderystė veikia darbuotojų psichologinę gerovę. Išanalizavus šios regresinės analizės rezultatus matome, kad vyrauja tiesioginis ir teigiamas ryšys tarp nagrinėjamų kintamųjų (R-sq 0.452). Padidėjus autentiškos lyderystės vertinimui, padidės ir psichologinės gerovės vertinimas (žr. 21 lentelę).

21 lentelė

Regresinė analizė: Autentiškos lyderystės poveikis psichologinei gerovei modelio rodikliai

Modelis 7					
	R	R-sq	F – ANOVA	P reikšmė	
	0.672	0.452	340.205	0.000	
Koeficientai					
	Regresijos koeficientas	Standartizuotas koeficientas	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	1.014	0.672	0.000	0.906	1.123

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Toliau buvo analizuojami ryšiai tarp autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei psichologinės gerovės (žr. 22 lentelę).

22 lentelė

Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą poveikio psichologinei gerovei modelio rodikliai

Psichologinė gerovė			
Bendras poveikis	P reikšmė	LLCI	ULCI
1.014	0.000	0.906	1.123
Tiesioginis poveikis	P reikšmė	LLCI	ULCI
0.678	0.000	0.536	0.820
Netiesioginis poveikis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	
0.336	0.219	0.455	

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Atlikta mediatoriaus analizė parodė, kad bendras tiesioginis poveikis bei tiesioginis poveikis yra statistiškai pagrįsti ($p < 0.05$). Šie tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad tiesioginis poveikis (0.678) yra stipresnis už netiesioginį (0.336). Tai reiškia, kad autentiška lyderystė stipriau veikia darbuotojų psichologinę gerovę nei įsitraukimas į darbą. Tačiau, nepaisant silpnesnio mediacijos poveikio, teigiamas ryšys tarp psichologinės gerovės ir įsitraukimo į darbą vis vien egzistuoja.

Apibendrinant galima teigti, kad teiginys, jog *darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir psichologinės gerovės* iš dalies pasitvirtino.

3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šiame skyriuje buvo pristatyti tyrimo respondentų demografiniai duomenys, patikimumo rodikliai, vidurkiai, regresinė bei mediatoriaus analizės. Regresinė analizė nustatė ryšį tarp nagrinėjamų kintamųjų, tuo tarpu mediatoriaus analizė nustatė, ar egzistuoja mediacijos efektas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tyrimas yra patikimas ir tinkamas analizei.

Atlikta literatūros apžvalga parodė, kad dauguma mokslininkų nagrinėjo arba tik autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšį, arba tik autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės ryšį. Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti bei įrodyti, kad egzistuoja bendras ryšys tarp

autentiškos lyderystės ir darbuotojų gyvenimo, darbo bei psichologinės gerovės per įsitraukimą į darbą.

Dabartinis tyrimas patvirtino pirmą hipotezę (H1), kad *autentiška lyderystė teigiamai veikia įsitraukimą į darbą*. Šio empirinio tyrimo rezultatai taip pat patvirtino kitų tyrėjų atliktus tyrimus, kurie atrado sąsajas tarp autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą (L. M. Giallonardo, C. A. Wong ir C. L. Iwasiw, 2010; F. Luthans ir B. J. Avolio, 2003; K. Alok ir D. Israel, 2012; J. Oh, D. Cho ir D. H. Lim, 2017). Anot jų, autentiška lyderystė daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą – kuo didesnis autentiškos lyderystės vertinimas, tuo didesnis ir darbuotojų įsitraukimas į darbą. Taigi, remiantis tyrimo duomenimis galima patvirtinti, kad autentiška lyderystė yra laikoma viena iš esminių įsitraukimą skatinančių veiksnių.

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad įsitraukimas į darbą daro teigiamą įtaką darbuotojų gerovei. Atliktoje mokslinėje literatūros analizėje teoretikai pristatė šių reiškinių sąsajas (W. B. Schaufeli ir kt., 2002; E. Demerouti ir kt., 2001 ir N. P. Rothbard, 2001; T. W. Britt ir kt., 2001; E. Demerouti ir kt., 2001). Jų teigimų, įsitraukimas į darbą daro teigiamą įtaką darbuotojų gerovei. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad padidėjus darbuotojų įsitraukimui padidės ir jų gerovė. Tad siekiant pagerinti darbuotojų gerovę, iš pradžių reikėtų atsižvelgti į darbuotojų įsitraukimą. Taigi, galima daryti išvadas, kad antra hipotezė (H2) teigianti, kad *didesnis įsitraukimas į darbą daro teigiamą įtaką darbuotojų gerovei*, pasitvirtino.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad autentiška lyderystė tiesiogiai lemia bei teigiamai veikia darbuotojų gerovę. Atlikti moksliniai tyrimai taip pat patvirtino teigiamą ryšį tarp šių reiškinių (M. S. Sharifirad, 2013; S. Penger ir M. Cerne, 2014; P. Huang, 2017; R. Kapur, 2018; S. L. Johnson, 2019). Remiantis šia informacija galima patvirtinti hipotezę (H3), kad *autentiška lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų gerovei*.

Galiausiai, apžvelgus autentiškos lyderystės bei įsitraukimo į darbą sąsajas su darbuotojų gerove, galima daryti išvadas, kad egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų gerovės. Atlikta mediatoriaus analizė parodė, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad bendro ryšio tarp autentiškos lyderystės, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų gerovės nebuvo rasta, tačiau šis tyrimas aiškiai parodo, kad bendras ryšys egzistuoja. Taigi, galima daryti prielaidą, kad ketvirta hipotezė (H4) – *darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės* iš dalies pasitvirtino.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką autentiška lyderystė daro darbuotojų gerovei ir įsitraukimui į darbą. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad autentiška lyderystė daro tiesioginę bei teigiamą įtaką šiems reiškiniams. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti,

kad autentiška lyderystė sąveikauja su darbuotojų įsitraukimu į darbą bei jų gerove – gyvenimo, darbo bei psichologine. Įsitraukimas į darbą gali būti laikomas mediatoriumi tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės. Svarbu pabrėžti, kad darbo gerovė labiau priklausys nuo įsitraukimo į darbą, tuo tarpu psichologinė gerovė nuo autentiškos lyderystės. Galima daryti prielaidą, kad neigiamo ir teigiamo ryšio atsiradimas priklauso nuo pasirinkto vadovavimo stiliaus. Atliktos regresinės bei mediatoriaus analizės pasitvirtino – determinacijos koeficientas R^2 yra didesnis už 0.25, o p reikšmės mažesnės nei 0.05. Taigi, atlikto tyrimo duomenys yra statistiškai pagrįsti.

Tyrimo apribojimai.

Dėl ribotų objektyvių prižasčių, tokių kaip laikas ir duomenų rinkimas, tyrime rasta tam tikrų trūkumų, dėl kurių reikėtų atlikti tolesnius tyrimus ir diskusijas.

Pirma, šiame tyrime analizuojama tik autentiškos lyderystės įtaka darbuotojų gerovei ir įsitraukimui į darbą. Todėl negalima palyginti, kaip skirtingi vadovavimo stiliai veikia šiuos reiškinius bei koks vadovavimo stilius daro didžiausią įtaką tiek įsitraukimui, tiek gerovei. Papildomi tyrimai galėtų padėti labiau suprasti šių reiškinių sąsajas.

Antra, nors nustatyta tyrimo imtis buvo pasiekta, t.y. buvo apklaustas pakankamas respondentų skaičius, iš gautų tyrimo rezultatų matome, kad duomenys pasiskirstė neproporcingai. Didžioji dalis respondentų buvo tarp 26-30 amžiaus grupės, dirbantys paslaugų sektoriuje bei turintys aukštąjį išsilavinimą. Tikėtina, darbuotojų požiūris į tiesioginį vadovą, gerovę bei įsitraukimą į darbą skirsis nuo kitos grupės darbuotojų, arba net organizacijos srities.

Trečia, nepaisant to, kad tyrimas apima informacijos rinkimą iš kelių šaltinių, turime atsižvelgti į tai, kad išvados yra pateiktos remiantis dabartiniais duomenimis bei turi esminių teorinių pasekmių, todėl siūloma jas toliau tikrinti didesnėse imtyse, pageidautina skirtingose šalyse, kad būtų patvirtintos dabartinės išvados.

Taigi atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus galima teigti, kad papildomi empiriniai tyrimai gali atskleisti skirtingas tyrimo išvadas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išnagrinėjus literatūros šaltinius, galima daryti išvadą, kad lyderystė yra fenomenalus reiškiny. Lyderystė dažniausiai apibrėžiama kaip *procesas, gebėjimas, ryšys, santykis* bei *įtaka*. Tyrėjų darbuose išskiriami du lyderystės stiliai: *transformacinė* ir *transakcinė*, kurie iki šiol išlieka populiariausi. Pastebima, kad vis daugiau susidomėjimo sulaukia *autentiškas lyderystės stilius*. Autentiška lyderystė yra laikoma viena iš šiuolaikinių lyderystės krypčių. Todėl yra aktualu išanalizuoti ne tik autentiškos lyderystės daroma poveikį šiuolaikinėms organizacijoms, bet ir jos ryšį su darbuotojų gerove ir įsitraukimu.

Šiame darbe taip pat buvo analizuojamos *darbuotojų gerovės* ir *įsitraukimo sampratos*. Nepaisant daugybės atliktų tyrimų, darbuotojų gerovės apibrėžimas, konceptualus paaiškinimas bei supratimas vis dar lieka neaiškus ir neišspręstas. Darbuotojų gerovė yra skirstoma į du pagrindinius psichologinės gerovės požūrius: *hedoninis* ir *eudemoninis*. Gerovės rūšys taip pat klasifikuojamos į *psichologinę, socialinę* bei *fizinę*. Pagrindiniai gerovę lemiantys veiksniai yra *darbo aplinka, asmenybės bruožai* bei *profesinis stresas*.

Analizuojant įsitraukimo sąvoką mokslinėje literatūroje, prieita prie išvados, kad nėra vieningos įsitraukimo apibrėžties. Apibendrinus skirtingus apibrėžimus pastebima, kad darbuotojų įsitraukimas yra pageidautinas, turi organizacinę tikslą, įtakoja tiek psichologinį, tiek elgsenos aspektus, nes apima tokius veiksnius kaip energiją, entuziazmą, produktyvumą ir pasinėrimą. Darbuotojų įsitraukimas yra skirstomas pagal požūrius, veiksnius ir modelius. Šiame darbe yra išskirti keturi darbuotojų įsitraukimo modeliai. Galima teigti, kad ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir jų emocinės gerovės yra aiškiai pastebimas.

Nagrinėjamos autentiškos lyderystės, darbuotojų gerovės bei įsitraukimo sąsajos. Buvo nustatyti teigiami ryšiai tarp šių reiškinių. Taip pat nustatyta, kad teigiamo ar neigiamo ryšio atsiradimas priklauso nuo tinkamai pasirinkto lyderystės stiliaus. Galima teigti, kad autentiška lyderystė sąveikauja su darbuotojų gerove ir jų įsitraukimu į darbą. Moksliniuose šaltiniuose bendro ryšio nebuvo rasta.

Atliktas empirinis tyrimas patvirtino, kad vyrauja tiesioginiai bei netiesioginiai (mediacijos) ryšiai tarp nagrinėjamų kintamųjų. Regresinė ir mediatoriaus analizės padėjo nustatyti ir patvirtinti šiuos ryšius.

Atlikta regresinė analizė atskleidė, kad 1) tarp autentiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą vyrauja tiesioginis ir teigiamas ryšys – kuo labiau darbuotojas bus įsitraukęs į darbą, tuo palankiau vertins savo vadovą; 2) tarp įsitraukimo į darbą ir darbuotojų gerovės taip pat

egzistuoja tiesioginis ir teigiamas ryšys – kuo labiau darbuotojas bus įsitraukęs į darbą, tuo geriau jausis; 3) autentiška lyderystė teigiamai lemia gyvenimo, darbo bei psichologinę gerovę. Taip pat ištirta, kad gyvenimo bei darbo gerovės labiau priklauso nuo įsitraukimo į darbą. Tuo tarpu psichologinė gerovė labiau priklauso nuo tiesioginio vadovo; 3) Galima teigti, kad iškeltos pirmos trys hipotezės (H1, H2, H3) pasitvirtino.

Atlikta mediatoriaus analizė parodė, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės. Nors mokslinėje literatūroje bendro ryšio nepavyko aptikti, tačiau tyrimo duomenys parodė, kad bendras ryšys tarp šių reiškiinių visgi egzistuoja. Remiantis šio tyrimo rezultatais galima teigti, kad autentiška lyderystė tiek tiesiogiai veikia darbuotojų gerovę, tiek per įsitraukimą į darbą. Galima daryti prielaidą, kad hipotezė – H4 iš dalies pasitvirtino.

Kadangi yra pastebimas autentiškos lyderystės stiliaus su darbuotojų gerove ir įsitraukimu tyrimų stygius, šie konstruktai turėtų būti nagrinėjami tolimesniuose tyrimuose. Ateities tyrimai turėtų visapusiškai ištirti autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų gerovei medijuojant įsitraukimu į darbą.

Rekomendacijos.

Atliktas tyrimas bei išanalizuota mokslinė literatūra parodė, kad tinkamai pasirinktas vadovavimo stilius gali teigiamai paveikti darbuotojų gerovę bei įsitraukimą į darbą. Tad, visų pirma, vadovams siūloma atsižvelgti į vadovavimo stilių norint sukurti saugią bei sveiką darbo aplinką. Kaip pastebėta, psichologinė darbuotojų gerovė labiausiai priklauso nuo tiesioginio vadovo, todėl psichologinei darbuotojų būsenai būtina skirti daugiau dėmesio bei padėti darbuotojams susitvarkyti su nerimu, įtampa, iškilusiais iššūkiiais bei darbo krūviu. Vadovams taip pat siūloma normalizuoti kalbėjimą apie psichologinę savijautą organizacijos lygmenyje ir skatinti darbuotojus rūpintis savo psichologine sveikata.

Visų antra, žmogiškieji išteklių turėtų skatinti vadovus labiau atsižvelgti į darbuotojų poreikius, lūkesčius, kurti sąžiningą darbo atmosferą, palankią darbo aplinką, o pavaldinius skatinti imtis iniciatyvos bei gerinti savo įsitraukimą. Darbuotojų įtraukimo strategijos įgyvendinimas gali lemti teigiamą įsitraukusių darbuotojų kultūrą. Įsitraukę darbuotojai bus laimingesni, labiau atsidavę, produktyvesni bei pasižymės geresne būsena bei motyvacija. Taip pat rekomenduojama palaikyti skaidrius ir sveikus santykius su darbuotojais. Tai ne tik padės pasiekti geresnių organizacijos rezultatų, bet tuo pačiu pagerins organizacijos klimata bei vidinę kultūrą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Albrecht, S., Breidhal, E., Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. ISSN: 1362-0436. Prieiga per internetą: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-04-2017-0064/full/html?casa_token=XONv_NPGIswAAAAA:fCDvOPL7qu44gY_wFMi3UNXjsBpjS0GY2GqBXEPtEyV4NEYsrr5AWO6k2oAoKXN8RB83n0dmTWeyuJ4tmyNF67v w--cFk2JHqKI9Z77KTRZzDcDETXQ
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Front. Psychol.*, vol. 11, pp. 1–11, DOI: 10.3389/fpsyg.2020.531944.
- Alok, K., Israel, D. Authentic Leadership & Work Engagement. (2012). *Indian Journal of Industrial Relations*. Vol. 47, No. 3, pp. 498-510. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/23267340?seq=2#metadata_info_tab_contents
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., Ololube, N. P. A. (2015). Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, Management. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/283081945_A_Review_of_Leadership_Theories_Principles_and_Styles_and_Their_Relevance_to_Educational_Management
- Amirul, S., Daud, H. (2012). A Study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs. *European Journal of Business and Management*. 4 (8), pp. 225-240.
- Bakari, H., Hunjra, A., I. (2017). Authentic Leadership Questionnaire: Case of its Validation through Structural Equation Modelling; Evidence from Pakistan. *Business & Economic Review*: Vol. 9, No.2, pp. 21-48. DOI: dx.doi.org/10.22547/BER/9.2.2
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143.
- Bishop, W. H. (2013). Defining the Authenticity in Authentic Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*: Vol. 6: Iss. 1, Article 7. Prieiga per internetą: <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol6/iss1/7>

- Bose, I., & Maheshwary, R. (2019). Reward Program, Job Satisfaction & Employee Engagement : An Empirical Study. *Indian J. Ind. Relat.*, vol. 55, no. 1, pp. 86–104, 2019.
- Calderon Jr., R. , Kim, G. , Ratsameemonthon, C. and Pupanead, S. (2020). Assessing the Adaptation of a Thai Version of the Ryff Scales of Psychological Well-Being: A PLS-SEM Approach. *Psychology*, 11, 1037-1053. DOI: 10.4236/psych.2020.117068.
- Capio, C. M., Sit, C. H. P, Abernethy, B. (2014). Physical Well-Being. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5_2166
- Cervo. C., S., Monico, L., Santos, N. R., Hutz, C. S., Pais, L. (2016). Authentic Leadership Questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees Cervo et al. *Psicologia: Reflexão e Crítica* 29:40. DOI 10.1186/s41155-016-0046-4.
- Choudhury, S., Mohanty, M. K. (2018). Conceptual Model of Employee Engagement - From the perspective of Manufacturing Industry. *Res. Rev. Journals*, vol. 03, no. 07, pp. 290–296. DOI: 10.5281/zenodo.1318258.
- Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance, *Pers. Psychol.*, vol. 64, no. 1, pp. 89–136, 2011, DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x.
- Conrad, C. F., Serlin, R. C. (2011). *The SAGE Handbook for Research in Education Pursuing Ideas as the Keystone of Exemplary Inquiry*.
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5, No. 12; pp. 118 – 122.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), pp. 222-235. DOI:10.5502/ijw.v2i3.4
- Eldor, L., Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 28, no. 3, pp. 526–552. DOI: 10.1080/09585192.2016.1180312.
- Emre, O., De Spiegeleare, S. (2019). The role of work–life balance and autonomy in the relationship between commuting, employee commitment and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1583270>
- Erskine, J. A. K., Georgiou, G. (2018). Leadership Styles: Employee Stress, Well-being, Productivity, Turnover and Absenteeism. Institute of Medical and Biomedical Education, St George’s, University of London, UK 2 Department of Psychology and Sport Sciences, University of Hertfordshire, UK. Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/325619710_Leadership_Styles_Employee_Stress_Well-being_Productivity_Turnover_and_Absenteeism

- Fitzgerlad, C. T., Millstein, R. A., Hippel, Ch., Howe, Ch. J., Tomasso, L. P., Wagner, G. R., VanderWeele, T. J. (2019). Psychological well-being as part of the public health debate? Insight into dimensions, interventions, and policy. Article number: 1712. Prieiga per internetą: <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-019-8029-x>
- Gonzalez-Hernandez, J., Mora, C. L., Arino, A. P., Munoz-Villena, A. J., Mendoza-Diaz, Y. (2017). Psychological Well-Being, Personality and Physical Activity. One Life Style for the Adult Life. DOI: 10.5944/ap.14.1.19262.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 21, no. 2, pp. 123–136. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.09.004.
- Hoch, J. E., Bommer, W., H., Dulebohn, J. H., Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Huang, P. (2017). A Framework for Research and Practice: Relationship among Authentic Leadership, Employee Well-Being, Organizational Innovative Climate and Innovative Behavior. *Open Journal of Leadership*, Vol.6 No.3. Prieiga per internetą: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=79351>
- Imandin, L., Bisschoff, Ch., Botha, Ch. (2016). Confirmatory analysis of the model to measure employee engagement Confirmatory analysis of the model to measure employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 93-103. Prieiga per internetą: https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/7273/PPM_2016_02_Imandin.pdf
- Johnson, S. L. (2019). Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. *Journal of Nuclear Medicine Technology*, 47 (3) 181-188; DOI: <https://doi.org/10.2967/jnmt.118.222851>.
- Kapur, R. (2018). Leadership Theories and Practices. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323794733_Leadership_Theories_and_Practices
- Karaa, D., Uysalb, M., Joseph Sirgyc, M., Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management* 34(1):9–18. DOI: 10.1016/j.ijhm.2013.02.001. Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/257118065_The_effects_of_leadership_style_on_employee_well-being_in_hospitality

- Keeman, A., Naswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. (2017). Employee Wellbeing: Evaluating a Wellbeing Intervention in Two Settings. *Frontiers in Psychology* 8:505. DOI:10.3389/fpsyg.2017.00505
- Kesari, L., Pradhan, S., Prasad, N. (2017). Pursuit of Organisational Trust: Role of Employee Engagement, Psychological Well-being and Transformational Leadership *Asia Pacific Management Review* Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transfor. *Asia Pacific Manag. Rev.*, vol. 23, no. November, pp. 1–8. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, Vol.16, ISSN 2422-8397. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review
- Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G. W., Sarwar, I. (2017). Effect of authentic leadership on job satisfaction and employee engagement. *City University Research Journal* Volume 07, pp. 151-166. Prieiga per internetą: <http://www.cusit.edu.pk/curj/Journals/Journal/Jan%202017/article%20a12.pdf>
- Kotur, B. & Anbazhagan, S. (2014). The Influence of Age and gender on the Leadership styles. *Journal of Business and Management*, 16(1), pp. 456-466. Prieiga per internetą: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue1/Version-3/D016133036.pdf>
- Kumar, M. (2020). Leadership Theories and Concepts. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/341931462_Leadership_Theories_and_Concepts
- Kwon, K., & Park, J. (2019). The Life Cycle of Employee Engagement Theory in HRD Research. *Adv. Dev. Hum. Resour.*, vol. 21, no. 3, pp. 352–370. DOI: 10.1177/1523422319851443.
- Neider, L. L., Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly* 22, pp. 1146–1164. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Megha, S. (2016). *International Journal of Research in Commerce & Management* a Brief Review of Employee Engagement: Definition, Antecedents and Approaches Swati Megha Research Scholar Department of Management the Iis University Jaipur. Vol. 7, pp. 79–89. Prieiga per internetą: <http://ijrcm.org.in/79>

- Ng, E. C. W., & Fisher, A. T. (2013). Understanding Well-Being in Multi-Levels: A review. *Heal. Cult. Soc.*, vol. 5, no. 1, pp. 308–323. DOI: 10.5195/hcs.2013.142.
- Nienaber, H., Martins, N. (2020). Exploratory study: Determine which dimensions enhance the levels of employee engagement to improve organisational effectiveness. *The TQM Journal* Vol. 32 No. 3, pp. 475-495. DOI 10.1108/TQM-05-2019-0151
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Oh, J., Cho, D., Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39, Issue: 2, pp.276-290. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0030>
- Oh, J., Daeyeon, Ch., Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal* 39(2). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/322837956_Authentic_leadership_and_work_engagement_the_mediating_effect_of_practicing_core_values
- Omer, A. A. H. (2017). Authentic leadership and employee engagement: understanding leader employee outcome. *International Journal of Current Advanced Research*. ISSN: O: 2319-6475, ISSN: P: 2319-6475, ISSN: O: 2319-6475, ISSN: P: 2319. Volume 6; Issue 6; pp. 4014-4017. DOI: <http://dx.doi.org/10.24327/ijcar.2017.4017.0420>. Prieiga per internetą: <https://journalijcar.org/sites/default/files/issue-files/1847-A-2017.pdf>
- Page, K. M., Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Soc. Indic. Res.*, vol. 90, no. 3, pp. 441–458. DOI: 10.1007/s11205-008-9270-3.
- Pradhan, R. K., and Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Glob. Bus. Rev.* DOI: 10.1177/0972150919859101.
- Penger, S., Cerne, M. (2014). Authentic leadership, employees’ job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach, pp. 508-526. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2014.974340>
- Proctor, C. (2014) Subjective Well-Being (SWB). In: Michalos A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2905
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W. & Schaufeli, W. B. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers. *J. Bus. Psychol.*, vol. 32, no. 2, pp. 117–130. DOI: 10.1007/s10869-016-9435-z.

- Rodrigues da Costa L., Maria Correia Loureiro, S. (2019). The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success. *J. Promot. Manag.*, vol. 25, no. 3, pp. 328–336. DOI: 10.1080/10496491.2019.1557811.
- Rožman, M., Shmeleva, Z., and Tominc, P. (2019). Knowledge Management Components and Their Impact on Work Engagement of Employees. *Naše Gospod. Econ.*, vol. 65, no. 1, pp. 40–56. DOI: 10.2478/ngoe-2019-0004.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educ. Psychol. Meas.*, vol. 66, no. 4, pp. 701–716. DOI: 10.1177/0013164405282471.
- Shekari, H. (2015). Evaluating the Three Dimensions of Work Engagement in Social Security Organization of Yazd Province in Iran. *J. Educ. Manag. Stud.*, vol. 5, no. 3, pp. 168–174,. Prieiga per internetą: www.science-line.com.
- Shuck, B. & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *J. Leadersh. Organ. Stud.*, vol. 21, no. 1, pp. 43–58. DOI: 10.1177/1548051813494240.
- Shrotryia, V. K., Dhanda, U. (2019). Measuring Employee Engagement: Perspectives from literature. *IUP J. Organ. Behav.*, vol. 18, no. 3, pp. 26–47.
- Sugheir, J., Coco, M., Kaupins, G. (2011). Perceptions of organizational surveys within employee engagement efforts. *Int. J. Bus. Public Adm.*, vol. 8, no. 1, pp. 48–62.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., Soane, E. (2013). Employee engagement in theory and practice. *Empl. Engagem. Theory Pract.*, pp. 1–321. DOI: 10.4324/9780203076965.
- Van Wingerden, J., Van der Stoep, J. (2017). The Role of Meaningful Work in Employees' Work-Related and General Well-being," *Int. J. Hum. Resour. Stud.*, vol. 7, no. 4, p. 23. DOI: 10.5296/ijhrs.v7i4.11611.
- Zecca, G., Gyorkos, C., Becker, J., Massoudi, K., De Bruin, G. P., Rossier, J. (2015). Validation of the French Utrecht Work Engagement Scale and its relationship with personality traits and impulsivity. Published in *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, Vol. 65, Issue 1, pp. 19-28. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/95742784.pdf>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., Zhang, Ch. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, *J. Organiz. Behav.* 36, pp. 621–644, Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/job.1990

AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ GEROVEI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ

Elžbieta Rotkevič

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Doc. dr. A. Stankevičienė

Vinius, 2022

SANTRAUKA

87 puslapiai, 22 lentelės, 6 paveikslai, 60 literatūros šaltiniai.

Magistro darbo tikslas – atskleisti autentiškos lyderystės įtaką darbuotojų gerovei ir įsitraukimui į darbą bei pateikti praktines rekomendacijas. Šiam tikslui pasiekti buvo išskelti šie uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti lyderystės, darbuotojų gerovės ir jų įsitraukimo konceptus.
2. Remiantis moksline literatūra ir atliktais empiriniais tyrimais, surasti sąsajas tarp autentiškos lyderystės, darbuotojų gerovės ir jų įsitraukimo.
3. Atliekant empirinį tyrimą, ištirti autentiškos lyderystės daroma įtaką darbuotojų gerovei bei įsitraukimui.
4. Pateikti išvadas bei praktines rekomendacijas darbuotojų gerovei ir įsitraukimui didinti.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro: įvadas, trys pagrindiniai skyriai, išvados ir rekomendacijos.

Pirmame skyriuje autorė apžvelgia lyderystės, darbuotojų gerovės ir darbuotojų įsitraukimo teorinius aspektus bei šių reiškinių sąsajas.

Antrame skyriuje autorė pristato tyrimo modelį, metodus, jo etapus bei struktūrą. Pagrindinis tyrimo tikslas – nustatyti, kokią įtaką autentiškos lyderystės stilius daro darbuotojų gerovei ir įsitraukimui į darbą. Šiam tikslui pasiekti buvo apklausti 414 respondentų. Gauti tyrimo duomenys buvo sistemingai apdoroti naudojant SPSS programą.

Trečiame skyriuje pateikta tyrimo duomenų analizė ir rezultatai. Šiame darbe buvo taikomi šie metodai: aprašomoji statistika, Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro Wilko testai, cronbach'o alfa, vidurkiai, standartinis nuokrypis, tiesinė regresinė analizė bei mediacijos statistinė analizė.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad autentiška lyderystė daro tiesioginę įtaką darbuotojų gerovei ir įsitraukimui į darbą. Nustatytas statistiškai reikšmingas bei teigiamas ryšys tarp šių reiškinių. Taip pat nustatyta, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės.

Šio darbo pabaigoje pateikiami tyrimo rezultatai, darbo išvados, tyrimo apribojimai bei rekomendacijos. Anot autorės, šie konstruktai dėl savo apribojimų turėtų būti nagrinėjami tolimesniuose tyrimuose.

Raktiniai žodžiai: Autentiška lyderystė, darbuotojų gerovė, gyvenimo gerovė, darbo gerovė, psichologinė gerovė, įsitraukimas į darbą.

THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEES' WELL-BEING AND ENGAGEMENT AT WORK

Elžbieta Rotkevič

Paper for the Master's degree

Human Resource Management Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Department of
Management

Supervisor – doc. dr. A. Stankevičienė

Vinius, 2022

SUMMARY

87 pages, 22 tables, 6 figures, and 60 references.

The aim of this master's thesis is to demonstrate the impact of authentic leadership on employees' wellbeing and engagement at work and to provide practical recommendations. The following objectives were set forth to achieve this goal:

1. Based on the scientific literature, analyse the concepts of leadership, employee wellbeing and employee engagement.
2. Based on the scientific literature and empirical research, identify the links between authentic leadership, employee wellbeing and employees' engagement.
3. Examine the impact of authentic leadership on employee engagement and wellbeing through empirical research.
5. Provide conclusions and practical recommendations to increase employee well-being and engagement.

The master's thesis is comprised of: introduction, three main sections, conclusions, and recommendations.

In the first part, the author analyses the theories of leadership, employee wellbeing, employee engagement, and their common threads.

In section two, the author presents their research model, including its methods, key stages, and structure. The primary research aim was to determine how an authentic style of leadership influences employee wellbeing and workplace engagement. To this end, 414 people were surveyed. The collected data were systematically processed using the SPSS program.

In the third section, the analysis and results of the research data are presented. This study deployed the following methods: descriptive statistics, the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro Wilk tests, Cronbach's alpha, means, standard deviation, regression analysis, and mediation.

Study findings revealed that authentic leadership has a direct impact on employee wellbeing and workplace engagement. A statistically significant and positive relationship was found between these phenomena. It was also established that workplace engagement mediates the link between authentic leadership and employee well-being.

Lastly, to conclude, the author presents the results of the study, conclusions, research limitations and recommendations. According to the author, that due to research limitations, these constructs should be investigated in further research.

Key words: Authentic leadership, employee well-being, life well-being, work well-being, psychological well-being, workplace engagement.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo klausimynas

Klausimyno įžanga

Gerb. respondente,

Esu Elžbieta Rotkevič, Vilniaus Universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą tema *Lyderystės įtaka darbuotojų gerovei ir įsitraukimui į darbą* ir atlieku tyrimą, kurio tikslas yra nustatyti, kokią įtaką autentiška lyderystė daro darbuotojų gerovei ir įsitraukimui.

Tyrimo anketa yra anoniminė, o apklausos rezultatai bus naudojami atliekant duomenų analizę. Užpildyti klausimyną užtruks apie 15 minučių.

Dėkoju už Jūsų laiką ir bendradarbiavimą.

Tyrime naudotų klausimynų pavyzdžiai

1. Įvertinkite teiginius apie savo tiesioginį vadovą. Pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate, ar nesutinkate nuo (1) visiškai nesutinku iki (5) tvirtai sutinku.

Eil. Nr.	Klausimai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Tvirtai sutinku
1.	Mano vadovas (-ė) siekia grįžtamojo ryšio, siekiant pagerinti savo santykius su kitais.	1	2	3	4	5
2.	Mano vadovas (-ė) aiškiai nurodo, ką jis/ji turi omenyje.	1	2	3	4	5
3.	Mano vadovas (-ė) laikosi savo įsitikinimų ir veiksmų.	1	2	3	4	5
4.	Mano vadovas (-ė) yra atviras idėjoms, kurios nesutampa su jo/jos esminiais įsitikinimais.	1	2	3	4	5

5.	Mano vadovas (-ė) geba tiksliai apibūdinti kitų žmonių požiūrį į jo/jos gebėjimus.	1	2	3	4	5
6.	Mano vadovas (-ė) pripažįsta savo klaidas.	1	2	3	4	5
7.	Mano vadovas (-ė) vadovaujasi savo esminiais įsitikinimais prieš priimant sprendimus.	1	2	3	4	5
8.	Prieš darant išvadas mano vadovas (-ė) išklauso kitų nuomonės.	1	2	3	4	5
9.	Mano vadovas (-ė) supranta savo stipriąsias ir silpnąsias puses.	1	2	3	4	5
10.	Mano vadovas (-ė) atvirai dalijasi informacija su kitais.	1	2	3	4	5
11.	Mano vadovas (-ė) nepasiduoda spaudimui daryti tai, kas prieštarauja jo/jos įsitikinimams.	1	2	3	4	5
12.	Mano vadovas (-ė) objektyviai išanalizuoja svarbius duomenis prieš priimant sprendimą.	1	2	3	4	5
13.	Mano vadovas (-ė) aiškiai suvokia, kokią įtaką jis/ji daro kitiems.	1	2	3	4	5
14.	Mano vadovas (-ė) aiškiai išreiškia savo idėjas ir mintis.	1	2	3	4	5
15.	Mano vadovas (-ė) vadovaujasi vidiniais moralės standartais.	1	2	3	4	5
16.	Mano vadovas (-ė) skatina kitus išsakyti skirtingus požiūrius.	1	2	3	4	5

2. Žemiau pateikti teiginiai skirti darbuotojų gerovei iširti. Pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate, ar nesutinkate nuo (1) visiškai nesutinku iki (7) visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Klausimai	Visiškai						
		1 nesutinku	2	3	4	5	6	7 Visiškai sutinku
1.	Jaučiuosi patenkintas (-a) savo gyvenimu.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Daugeliu savo gyvenimo aspektų esu arti savo svajonių (ės).	1	2	3	4	5	6	7
3.	Dažniausiai jaučiuosi tikrai laimingas (-a).	1	2	3	4	5	6	7
4.	Šiuo metu esu gerame gyvenimo etape.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano gyvenimas labai įdomus.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Vargu ar pakeisčiau savo dabartinį gyvenimo būdą.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Esu patenkintas (-a) savo atsakomybėmis darbe.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Apskritai jaučiuosi gana patenkintas (-a) savo dabartiniu darbu.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Man labai patinka mano darbas.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Visada randu būdų praturtinti savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Mano darbas man yra prasmingas.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Iš esmės jaučiuosi patenkintas (-a) savo darbo pasiekimais dabartiniame darbe.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Jaučiu, kad užaugau kaip asmenybė.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Gerai tvarkau kasdienes reikalus.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Aš esu patenkintas (-a) ir pasitikintis (-i) savimi.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Žmonės mano, kad aš pasiruošęs (-usi) skirti laiką kitiems.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Aš moku sudaryti lankstų savo darbo	1	2	3	4	5	6	7

	grafiką.							
18.	Man patinka kalbėti apie prasmingus dalykus su šeima ir draugais, nes tai padeda geriau pažinti vienas kitą.	1	2	3	4	5	6	7

3. Pažymėkite, kiek dažnai jums būdinga jaustis įsitraukusiam (-ai) į darbą nuo (0) niekada iki (6) kasdien.

Eil. Nr.	Klausimai	Niekada	Kelis kartus per metus ar rečiau	Kartą per mėnesį ar rečiau	Kelis kartus per mėnesį	Kartą per savaitę	Kelis kartus per savaitę	Kasdien
1.	Savo darbe aš jaučiuosi pilnas (-a) energijos.	0	1	2	3	4	5	6
2.	Savo darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a).	0	1	2	3	4	5	6
3.	Atsikėlęs (-usi) ryte jaučiu motyvaciją eiti į darbą.	0	1	2	3	4	5	6
4.	Džiaugiuosi savo darbu.	0	1	2	3	4	5	6
5.	Didžiuojuosi savo atliekamu darbu.	0	1	2	3	4	5	6
6.	Mano darbas mane įkvepia.	0	1	2	3	4	5	6
7.	Esu pasinėręs (-usi) į savo darbą.	0	1	2	3	4	5	6
8.	Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių.	0	1	2	3	4	5	6
9.	Jaučiuosi laimingas (-a), kai dirbu intensyviai.	0	1	2	3	4	5	6

4. Demografiniai klausimai

1. Jūsų amžius (pasirinkite)
 - 18 – 25
 - 26 – 30
 - 31 – 35
 - 36 – 40
 - 41 – 45
 - 46 – 50
 - 51 – 55
 - 56 ir daugiau
2. Jūsų lytis (pasirinkite)
 - Vyras
 - Moteris
 - Kita
3. Jūsų išsilavinimas (pasirinkite)
 - Vidurinis išsilavinimas
 - Aukštesnysis/Profesinis išsilavinimas
 - Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas
 - Aukštasis universitetinis išsilavinimas
 - Kita
4. Organizacijoje, kurioje dirbate, veiklos sritis (pasirinkite)
 - Gamyba
 - Prekyba
 - Paslaugos
 - Kita
5. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis (pasirinkite)
 - Labai maža (nuo 1 iki 9 darbuotojų)
 - Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)
 - Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)
 - Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)
6. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje (pasirinkite)
 - Iki 1 metų
 - 1 – 5

- 6 – 10
- 11 – 15
- 16 – 20
- 21 ir daugiau

2 priedas. Demografiniai rodikliai

Your age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	139	33,6	33,6	33,6
	26-30	169	40,8	40,8	74,4
	31-35	44	10,6	10,6	85,0
	36-40	28	6,8	6,8	91,8
	41-45	27	6,5	6,5	98,3
	46-50	7	1,7	1,7	100,0
	Total	414	100,0	100,0	

Amžius.

Your gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Female	262	63,3	63,3	63,3
	Male	152	36,7	36,7	100,0
	Total	414	100,0	100,0	

Lytis.

Your education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	University degree	278	67,1	67,1	67,1
	Vocational Q	18	4,3	4,3	71,5
	Secondary	8	1,9	1,9	73,4
	Non uni	110	26,6	26,6	100,0
	Total	414	100,0	100,0	

Išsilavinimas.

What industry do you work in?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Services	258	62,3	62,3	62,3
	Manufacturing	42	10,1	10,1	72,5
	Sales	76	18,4	18,4	90,8
	Other	38	9,2	9,2	100,0
	Total	414	100,0	100,0	

Organizacijos veiklos sritis.

How large is your organisation?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very small	60	14,5	14,5	14,5
	Small	27	6,5	6,5	21,0
	Medium	160	38,6	38,6	59,7
	Large	167	40,3	40,3	100,0
	Total	414	100,0	100,0	

Organizacijos dydis.

How long have you been working at your current organisation?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Up to 1	135	32,6	32,6	32,6
	1-5 years	176	42,5	42,5	75,1
	6-10 years	76	18,4	18,4	93,5
	11-15 years	10	2,4	2,4	95,9
	16-20 years	10	2,4	2,4	98,3
	21 and more	7	1,7	1,7	100,0
	Total	414	100,0	100,0	

Darbo stažas.

3 priedas. Cronbach'o alfa (α) rodikliai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,940	,940	16

Cronbach'o alfa (α) – Auteniška lyderystė.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,954	,954	18

Cronbach'o alfa (α) – Darbuotojų gerovė.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,872	,875	9

Cronbach'o alfa (α) – Įsitraukimo į darbą.

4 priedas. Vidurkiai

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Authentic_I	414	1,47	5,00	3,9812	,70280
Valid N (listwise)	414				

Autentiška lyderystė.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Engagement	414	,44	5,56	3,5934	,97680
Valid N (listwise)	414				

Įsitraukimas į darbą.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Life_Wellbeing	414	1,17	7,00	4,8857	1,02633
Work_Wellbeing	414	1,00	7,00	4,7536	1,18384
Psych_Wellbeing	414	1,50	7,00	5,4191	1,06063
Valid N (listwise)	414				

Darbuotojų gerovė: gyvenimo gerovė, darbo gerovė ir psichologinė gerovė.

5 priedas. Regresinės ir mediatoriaus analizės

Pirma regresinė ir mediatoriaus analizė:

OUTCOME VARIABLE:
Enga

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6905	,4767	,5005	375,3713	1,0000	412,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	-,2272	,2002	-1,1345	,2573	-,6208	,1665	
Leader	,9597	,0495	19,3745	,0000	,8623	1,0570	

Standardized coefficients

	coeff
Leader	,6905

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Leader
constant	,0401	-,0098
Leader	-,0098	,0025

OUTCOME VARIABLE:
LifeW

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7405	,5484	,4781	249,5062	2,0000	411,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1,2036	,1960	6,1409	,0000	,8183	1,5889	
Leader	,4673	,0669	6,9832	,0000	,3358	,5989	

Standardized coefficients

	coeff
Leader	,3200
Enga	,4824

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Leader	Enga
constant	,0384	-,0098	,0005
Leader	-,0098	,0045	-,0022
Enga	,0005	-,0022	,0023

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	9,8582	1,0000	410,0000	,0018

OUTCOME VARIABLE:
LifeW

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6531	,4266	,6055	306,4848	1,0000	412,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1,0885	,2202	4,9422	,0000	,6555	1,5214	
Leader	,9538	,0545	17,5067	,0000	,8467	1,0609	

Standardized coefficients

	coeff
Leader	,6531

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Leader
constant	,0485	-,0118
Leader	-,0118	,0030

```

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Total effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c_ps      c_cs
,9538      ,0545    17,5067    ,0000    ,8467    1,0609    ,9293    ,6531

Direct effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_ps    c'_cs
,4673      ,0669     6,9832    ,0000    ,3358    ,5989    ,4553    ,3200

Indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE    BootLLCI    BootULCI
Enga      ,4864      ,0702      ,3400      ,6139

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE    BootLLCI    BootULCI
Enga      ,4740      ,0597      ,3454      ,5797

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE    BootLLCI    BootULCI
Enga      ,3331      ,0449      ,2359      ,4115

```

Autentiškos lyderystės, gyvenimo gerovės ir įsitraukimo į darbą rodikliai.

Antra regresinė ir mediatoriaus analizė:

```

*****
OUTCOME VARIABLE:
  Enga

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,6905    ,4767    ,5005    375,3713    1,0000    412,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    -,2272    ,2002    -1,1345    ,2573    -,6208    ,1665
Leader      ,9597    ,0495    19,3745    ,0000    ,8623    1,0570

Standardized coefficients
      coeff
Leader    ,6905

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant      Leader
constant    ,0401    -,0098
Leader      -,0098    ,0025

*****
OUTCOME VARIABLE:
  WorkW

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,8258    ,6820    ,4479    440,7080    2,0000    411,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,3716    ,1897    1,9589    ,0508    -,0013    ,7446
Leader      ,3921    ,0648    6,0530    ,0000    ,2648    ,5194
Enga        ,7081    ,0444    16,0453    ,0000    ,6035    ,8767

Standardized coefficients
      coeff
Leader    ,2328
Enga      ,6478

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant      Leader      Enga
constant    ,0360    -,0092    ,0005
Leader      -,0092    ,0042    -,0021
Enga        ,0005    -,0021    ,0022

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
4,3339    1,0000    410,0000    ,0380

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:

```

OUTCOME VARIABLE:
WorkW

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6800	,4624	,7552	354,4113	1,0000	412,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,1933	,2460	,7858	,4324	-,2902	,6768
Leader	1,1455	,0608	18,8258	,0000	1,0259	1,2651

Standardized coefficients

	coeff
Leader	,6800

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Leader
constant	,0605	-,0147
Leader	-,0147	,0037

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

	Enga	WorkW
Enga	1,0000	,0000
WorkW	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
1,1455	,0608	18,8258	,0000	1,0259	1,2651	,9676	,6800

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,3921	,0648	6,0530	,0000	,2648	,5194	,3312	,2328

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Enga	,7534	,0719	,6102

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Enga	,6364	,0499	,5388

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Enga	,4473	,0403	,3670

Autentiškos lyderystės, darbo gerovės ir įsitraukimo į darbą rodikliai.

Trečia regresinė ir mediatoriaus analizė:

OUTCOME VARIABLE:
Enga

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6905	,4767	,5005	375,3713	1,0000	412,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,2272	,2002	-1,1345	,2573	-,6208	,1665
Leader	,9597	,0495	19,3745	,0000	,8623	1,0570

Standardized coefficients

	coeff
Leader	,6905

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Leader
constant	,0401	-,0098
Leader	-,0098	,0025

```

*****
OUTCOME VARIABLE:
  PsychW

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,7120      ,5070      ,5573      211,3055      2,0000      411,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      1,4582      ,2116      6,8904      ,0000      1,0422      1,8743
Leader      ,6781      ,0723      9,3838      ,0000      ,5360      ,8201
Enga      ,3510      ,0520      6,7519      ,0000      ,2488      ,4532

Standardized coefficients
      coeff
Leader      ,4493
-----

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant      Leader      Enga
constant      ,0448      -,0115      ,0006
Leader      -,0115      ,0052      -,0026
Enga      ,0006      -,0026      ,0027

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
      45,2762      1,0000      410,0000      ,0000

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

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

Total effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c_ps      c_cs
      1,0149      ,0550      18,4447      ,0000      ,9068      1,1231      ,9569      ,6725

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_ps      c'_cs
      ,6781      ,0723      9,3838      ,0000      ,5360      ,8201      ,6393      ,4493

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
Enga      ,3369      ,0605      ,2195      ,4554

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
Enga      ,3176      ,0542      ,2107      ,4206

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
Enga      ,2232      ,0413      ,1429      ,3049

```

Autentiška lyderystė, psichologinė gerovė ir įsitraukimo į darbą rodikliai.