

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA

Austėja Sokolovaitė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>EMOCINIO INTELEKTO, KAIP MODERATORIAUS, POVEIKIS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RYŠIUI SU DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI</p>	<p>THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MODERATOR ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH EMPLOYEE INVOLVEMENT AND COMMITMENT TO THE ORGANIZATION</p>
--	--

Darbo vadovas Prof. Dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2022

TURINYS

LENTELIŲ TURINYS	3
PAVEIKSLŲ TURINYS	4
ĮVADAS	5
1. EMOCINIO INTELEKTO, KAIP MODERATORIAUS, POVEIKIS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RYŠIUI SU DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI TEORINĖ ANALIZĖ	8
1.1. Lyderystės samprata ir transformacinės lyderystės svarba.....	8
1.2. Darbuotojų įsitraukimo ir įsipareigojimo organizacijai svarba	14
1.2.1. Darbuotojų įsitraukimas	15
1.2.2. Darbuotojų įsipareigojimas	16
1.3. Emocinio intelekto samprata ir svarba	18
1.4. Teorinės analizės rezultatai	26
2. EMOCINIO INTELEKTO, KAIP MODERATORIAUS, POVEIKIS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RYŠIUI SU DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI TYRIMO METODOLOGIJA	28
2.1. Empirinio tyrimo metodologinis pagrindas.....	28
2.2. Empirinio tyrimo metodika ir instrumentai	31
3. EMOCINIO INTELEKTO, KAIP MODERATORIAUS, POVEIKIS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RYŠIUI SU DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI TYRIMO ANALIZĖ	36
3.1. Demografiniai duomenys ir bendrosios respondentų charakteristikos.....	36
3.2. Emocinio intelekto, transformacinės lyderystės, įsitraukimo ir įsipareigojimo instrumentų patikimumo ir duomenų pasiskirstymo analizė	38
3.3. Emocinio intelekto, transformacinės lyderystės, įsitraukimo ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos su demografiniais imties bruožais	43
3.4. Transformacinės lyderystės ir įsitraukimo bei įsipareigojimo organizacijai regresinė analizė	50
3.5. Emocinio intelekto įtaka tarp transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui bei įsipareigojimui organizacijai, moderacinė analizė.....	52
3.6. Emocinio intelekto, kaip moderatoriaus, poveikio transformacinės lyderystės ryšiui su darbuotojų įsitraukimu ir įsipareigojimu organizacijai apibendrinimas	62
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	65
PRIEDAI.....	76

LENTELIŲ TURINYS

1 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį	37
2 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje.	37
3 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos sektorių.....	38
4 lentelė Bendras vidinis šio tyrimo klausimynų suderinamumas.	39
5 lentelė Tyrimo konstrukto patikimumas	40
6 lentelė Konstrukto normalumo pasiskirstymo testas – Skewness ir Kurtosis vertės.....	42
7 lentelė Tyrimo kintamųjų ir demografinės charakteristikos – lyties sąsajos, remiantis Stjudent'o T-test kriterijaus duomenimis.....	43
8 lentelė Tyrimo kintamųjų ir demografinės charakteristikos – išsilavinimo sąsajos, remiantis One-way ANOVA Post Hoc testo duomenimis.....	44
9 lentelė Tyrimo kintamųjų ir demografinės charakteristikos – stažo organizacijoje sąsajos, remiantis One-way ANOVA Post Hoc testo duomenimis.....	46
10 lentelė Tyrimo kintamųjų ir demografinės charakteristikos – organizacijos veiklos sektorius, remiantis Stjudent'o T-test kriterijaus duomenimis.....	47
11 lentelė Tyrimo kintamųjų ir demografinės charakteristikos – organizacijos dydį, remiantis One-way ANOVA Post Hoc testo duomenimis.....	49
12 lentelė Transformacinės lyderystės ir įsitraukimo bei įsipareigojimo organizacijai regresinė lygtys.....	50
13 lentelė Transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai	51
14 lentelė Savo emocijų vertinimo ir kitų emocijų vertinimo įtaką santykiui tarp transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui	53

PAVEIKSLŲ TURINYS

1 paveikslas	Emocinio intelekto įgūdžių grupės.....	22
2 paveikslas	Tyrimo modelis	29
3 paveikslas	Išsilavinimo pasiskirstymas tarp respondentų.....	36
5 paveikslas	Emocijų panaudojimo gebėjimo moderacinis poveikis tarp transformacinės lyderystės daromos įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijoje.....	55
6 paveikslas	Emocijų reguliavimo gebėjimo moderacinis poveikis tarp transformacinės lyderystės daromos įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijoje	57
7 paveikslas	Emocijų panaudojimo gebėjimo moderacinis poveikis tarp transformacinės lyderystės daromos įtakos darbuotojų įsitraukimui organizacijoje.....	59
8 paveikslėlis	Emocinio intelekto – emocijų reguliavimo poveikis transformacinės lyderystės ryšiui su darbuotojų įsitraukimu organizacijoje moderacinės analizės rezultatai.....	61

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir ištyrimo lygis: Nagrinėjant mokslinę literatūrą, galima išvelgti tendenciją, jog tradiciškai, tyrimams kuriuose nagrinėjami gebėjimai susiję su emocijomis buvo skiriama kur kas mažiau dėmesio. Emocinis intelektas, lyginant su kitomis intelekto rūšimis, kaip tyrimo objektas pradėtas nagrinėti palyginus neseniai, tik XXa. dešimtojo dešimtmečio pradžioje. Tačiau ilgai netruko, kol šis reiškinys pritraukė daugelio tyrėjų bei praktikų, tokių kaip Goleman (1995, 1998), Mayer ir Solovey (1993,1997), Mayer, Solovey ir Caruso (2000), Caruso ir Wolfe (2004) dėmesį. Taip pat, turint galvoje, jog šiandieninės globalizacijos eroje, kurioje vyrauja didelė priklausomybė nuo kultūrinių, mokslinių, ekonominių bei socialinių faktorių, o technologijos, turėjusios palengvinti ir net paskatinti tarpusavio bendravimą, tik dar labiau privedė visuomenę prie susvetimėjimo – emocinis intelektas vis labiau įgauna svarbą ir užsitvirtina mokslinės analizės bei nagrinėjimo poreikį. Kadangi aukštas emocinis intelektas tampa ne tik svarbi asmeninė individo savybė, o ir esminis privalumas darbo rinkoje, todėl vis dažniau imama atsižvelgti ne tik į potencialių darbuotojų asmenines, o ir į emocines savybes, ypač atrankų metu, kuomet naudojami ne tik standartiniai įgūdžius ir gebėjimus tikrinantys testai, tačiau ir emocinio intelekto lygio nustatymo užduotys. Dėl šių priežasčių, emocinio intelekto kompetencijos įvaldymas gali net prisidėti prie sėkmingo kylimo karjeros laiptais, kadangi emocinis intelektas, dabartinėje kompleksiškoje bei dinamiškoje visuomenėje gali būti pranašesnis net už bendrąjį intelekto lygį (R. Y. Sunindijo, B. H. W. Hadikusumo, S. Ogunlana, 2017). Šioje vietoje taip pat iškyla esminė šių dienų lyderystės poreikio reikšmė. Mokslininkai tyrinėjantys lyderystės svarbą organizaciniame kontekste J.C. Rost (1993); A.J. DuBrin (2000); B. Leonienė (2001); V. Micevičius (2003), N. Chmiel (2005); J. Kasiulis, V.Barvydienė (2005); V. Šilingienė (2012), sutaria, kad ji neišvengiamai daro didelę įtaką bendrų tikslų siekimui, o tam tikros lyderystės šakos, tokios kaip transformacinė lyderystė gali turėti poveikį pokyčių įgalinimui, komandinio pasitikėjimo kūrimui, žmonių mobilizavimui, motyvacijos skatinimui ir netgi tam tikrų vertybinių nuostatų koregavimui. (P. G. Northouse (2016). Dažniausiai teigiama, kad lyderystė pasireiškia bendros veiklos, pokyčio ir vizijos įgyvendinimo procese, nes yra siejama su įtaka kitiems žmonėms. Šiandieninėje globalizacijos eroje, kurioje pastebimas augantis spaudimas organizacijoms bei institucijoms išlaikyti savo aktualumą bei neprarasti potencialo rinkoje, lyderiai turi prisiimti atsakomybę už pokyčių įgyvendinimą savo organizacijose. Tačiau pasak D. Watkins ir kt. (2017) pokyčių procesas neišvengiamai apima emocijas ir jų reguliavimą, kadangi niekas nemėgsta keisti nusistovėjusio status quo ir atsisakyti komforto. Nepaisant to, šiandieniniams lyderiams tenka sunki užduotis susidoroti su šiais kompleksiniais iššūkiais, tarp

kurių yra ir pokyčių paveiktų komandos narių emocijos bei iš jų sekantys veiksmai. Būtent dėl šios priežasties, dinamiškų pokyčių akivaizdoje, santykiyje tarp lyderystės ir įsitraukimo bei įsipareigojimo organizacijai, neabejotiną vaidmenį įgyja ir emocinio intelekto kompetencija, kurios vystymas ir nuolatinis tobulinimas padeda geriau suprasti darbuotojų motyvus ir indikuoti bendrą komandinę nuotaiką bei nusiteikimą. Taip pat, dėl savo nevienareikšmiško traktavimo, ir daugialypio poveikio, emocinio intelekto kompetencija ir jos daromas poveikis tiek asmeniniame, tiek organizaciniame kontekste, vis dar nepraranda susidomėjimo ir išlaiko aktualumą šiuolaikinių mokslininkų tiriamajame diskurse, turint omenyje ir tai, kad pastebima emocinio intelekto svarba ne tik vien individualiu, bet ir profesiniu aspektu.

Mokslinė darbo problema: Emocinio intelekto tyrėjai ir vieni iš pirmųjų pradėję diskutuoti šia tema moksliniame lygmenyje Salovey ir Mayer (1990), Nowack (2003), Goleman, Boyatzis, McKee (2007) ir kiti, tiria kokią įtaką ir naudą suteikia emocinis intelektas pagerinant žmonių gyvenimus. Taip pat, pradėta tyrinėti ir emocinio intelekto nauda, ne tik asmeniniame gyvenime, tačiau ir karjeroje.

Emocinio intelekto vystymas yra svarbus ne tik asmeniniame gyvenime, tačiau ir karjeroje, todėl emocinis aspektas tampa bene esminiu faktoriumi, siekiant efektyvių organizacijos rezultatų, ir norint identifikuoti ryšį tarp vadovo ir pavaldinio efektyvaus bendradarbiavimo. Nieko nebestebina faktas, kad šių dienų vadovai ieško vis naujų atsakymų, kaip paveikti pavaldžių darbuotojų elgseną ir rezultatus, kas galėtų ne tik pagerinti ir prisidėti prie efektyvaus vadovavimo, bet taip pat ir įtrauktų bei įkvėptų komandas veikti siekiant bendro tikslo.

Mokslininkai vis dažniau kalba apie emocinį intelektą bei jo poveikį lyderystės kuriamiems ryšiams su darbuotojais. Reikia pastebėti, jog iki šiol vis dar nėra bendro sutarimo, kas yra lyderystė, nes kiek ši tema bebūtų tyrinėjama, autoriai išskiria vis naują jos apibrėžimą. Visų suprantamas lyderio apibrėžimas parodo, kad lyderis turi tinkamai motyvuoti, suprasti, paskatinti savo kolektyvą siekiant bendrų tikslų, taip tiesiogiai veikdamas ne tik darbuotojo nuostatas į darbą bendrąja prasme, bet ir jų įsipareigojimą bei įsitraukimą į darbą.

Nors mokslinėje literatūroje tiek lyderystės, tiek darbuotojų įsipareigojimo ar įsitraukimo į darbą tema buvo atlikta daug tyrimų, tačiau nagrinėjant mokslinę literatūrą, pasigęsta nuodugnių analizių kaip ir ar, šių kintamųjų ryšį veikia emocinis intelektas. Kadangi emocinio intelekto tema, ypač išsivysčiusiose valstybėse sulaukia ypatingai daug dėmesio dėl savo kompleksiško poveikio ne tik asmeniniame individualiame gyvenime, tačiau ir darbo aspektu, o tyrimų gausa fokusuojasi tik į aukštesniojo lygio (vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų) emocinį intelektą, todėl natūraliai kyla klausimas kokią vaidmenį emocinis intelektas vaidina santykiyje tarp

transformacinė lyderystės bei darbuotojo įsipareigojimo ir įsitraukimo žvelgiant į šiuos kompleksinius ryšius iš darbuotojo perspektyvos?

Darbo objektas: Emocinio intelekto, kaip moderatoriaus, poveikis santykyje tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo bei įsipareigojimo darbui.

Darbo tikslas: Atskleisti ir išanalizuoti moderuojantį emocinio intelekto poveikį transformacinės lyderystės sąsajoms su darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui darbui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti emocinio intelekto, transformacinės lyderystės, įsipareigojimo bei įsitraukimo sampratas ir sąsajas pateikiamas mokslinėje literatūroje.
2. Ištirti transformacinės lyderystės daromą poveikį darbuotojų įsipareigojimui.
3. Ištirti transformacinės lyderystės daromą poveikį darbuotojų įsitraukimui.
4. Išanalizuoti emocinio intelekto koncepciją ir susieti ją su lyderystės raiška.
5. Atliekant empirinį tyrimą, nustatyti kaip transformacinės lyderystės poveikį darbuotojo įsipareigojimui ir įsitraukimui organizacijoje, veikia emocinis darbuotojo intelektas.

Darbo struktūra: Baigiamąjį magistro darbą sudaro keturios pagrindinės darbo dalys:

1. Pirmoje magistro darbo dalyje atskleidžiami transformacinės lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, darbuotojų įsipareigojimo bei emocinio intelekto teoriniai aspektai.
2. Antroje magistro darbo dalyje pateikiamas tyrimo metodologinis pagrindas, pristatomi tyrimo tikslas bei uždaviniai. Pateikiamas tyrimo instrumentas ir šiame darbe taikytini statistiniai duomenų analizės metodai.
3. Trečioje magistro darbo dalyje pateikiami demografiniai tiriamųjų respondentų duomenys bei pristatomos bendrosios respondentų charakteristikos, įvertinamas matavimo instrumentų patikimumas. Analizuojamas ryšys bei atskleidžiamos priklausomybės tarp tyrimo kintamųjų. Nagrinėjamas emocinio intelekto, kaip moderatoriaus, poveikis tarp transformacinės lyderystės ryšio su darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui organizacijoje.
4. Ketvirtoje magistro darbo dalyje apibendrinami tyrimo rezultatai bei pateikiamos išvados.

1. EMOCINIO INTELEKTO, KAIP MODERATORIAUS, POVEIKIS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RYŠIUI SU DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI TEORINĖ ANALIZĖ

Siekiant išnagrinėti moderuojantį emocinio intelekto poveikį lyderystės ryšiui su darbuotojų įsipareigojimu bei įsitraukimu, šiame skyriuje bus analizuojama mokslinė literatūra, kurioje nagrinėjama lyderystės sąvoka ir transformacinės lyderystės svarba, įsipareigojimo bei įsitraukimo konstruktai, bei emocinio intelekto samprata ir svarba šių konstrukčių atžvilgiu.

1.1. Lyderystės samprata ir transformacinės lyderystės svarba

Lyderystės tematika jau nuo seno nepraranda populiarumo tarp ši veiksnį tyrinėjančių mokslinės bendruomenės atstovų, organizacinę psichologiją ir valdymą nagrinėjančių ekspertų, asmeninio tobulėjimo mentorių ir šio tikslo siekiančių žmonių bei vadovų, norinčių tapti lyderiais bei siekiančių visapusiško tobulėjimo. Išaugęs susidomėjimas šia tema neišvengiamai paskatino ir daugybės teorijų iškilimą, kurios, akcentuodamos įvairius aspektus, aiškina lyderystės esmę ir svarbą organizacijos valdymo procese. Tačiau toks susidomėjimas šia tema, paskatino ne tik skirtingų lyderystės sąvokos aiškinimų bet ir nesutarimų dėl skirtingo šio aspekto nagrinėjimo kriterijų.

Vienas pirmųjų, dar XIX a., apie lyderystę ir jos raišką prabilo diplomatas bei filosofas Niccolo Machiavelli, kuris lyderystę siejo su galia bei įtaka. Lyderystę jis traktavo kaip galią įbauginti ir klastą nukreiptą prieš kitus, kuri pasireiškia per įtaką. Jo teigimu, politinė lyderystė nėra susijusi su morale, o bet koks tikslas pateisina priemones (Machiavelli, 1965).

Remiantis A. Morkūne (2012), pats lyderystės mokslas vystėsi trimis etapais:

1. Pirmajame lyderystės mokslo vystymosi etape, buvo siekiama identifikuoti konkrečius bruožus, kuriais pasižymi lyderiai. Šiame lyderystės tyrinėjimo etape buvo iškelta „Didžiojo žmogaus“ arba *bruožų* teorija, kurioje buvo laikomasi prielaidos, kad organizacija dirbs geriau, jeigu vadovo pareigas užims žmogus, turintis lyderio bruožų, ir kad lyderiai iš kitų žmonių išsiskiria savo ypatingais asmenybės bruožais. Bruožų teorijos apžvalgoje, (Stogdill, 1965) išskiriamas tam tikrų savybių rinkinys, kuriomis pasižymi

sėkmingi vadovai : energija, atkaklumas, taktiškumas, gebėjimas objektyviai vertinti aplinkinius, bendrauti bei bendradarbiauti ir kt. Remiantis bruožų teorijos požiūriu, galima teigti jog lyderystės samprata tiesiogiai siejama su tam tikrų asmeninių savybių rinkiniu, o tai implikuoja, jog lyderystė vis dėl to yra skirta tik išrinktiesiems, kurie turi įgimtų talentų ar specifinių, tik lyderiams būdingų bruožų. Vėliau savo tolimesniuose tyrimuose, R. M. Stogdillas (1974) teigia, kad visgi nei vienas individo bruožas negali būti laikomas universaliu tik vadovo ar tik lyderio bruožu, tačiau asmeniniai veiksniai, susiję su lyderio asmenybe, vis tiek išliko svarbūs toliau vystant šią teoriją.

2. Antrajame etape, lyderystės mokslo vystymo srityje, buvo orientuojamasi į vadovo elgesį. Vadinamojoje *elgesio* teorijose pabrėžiama ne tai, kuo vadovas yra, o tai kaip jis elgiasi. Pasak A. Morkūne (2012), lygiai taip pat, kaip ir pirmojo etapo bruožų teorijose, vis dar atskiriama lyderių ir pavaldinių veikla, tačiau čia galime išvelgti ir pavaldinių įtraukimo į sprendimų priėmimą tendencijas. Elgesio teorijoje, akcentuojami vadovo ir pavaldinių bendrai priimami sprendimai, konsultacijos, taip pat kalbama apie delegavimo bei darbuotojų įgalinimo galimybes, kuomet vadovas perleidžia sprendimų priėmimą savo pavaldinių grupei ar net konkrečiam asmeniui (Likert, 1967). R. R. Blake ir J. S. Mouton (1991) vėliau išskyrė du esminius lyderio elgesio matmenis, kuriais galima remtis nagrinėjant lyderystės konstrukta : rūpinimusi žmonėmis ir rūpinimusi užduotimi. R. Likertas papildydamas pridėjo dar ir trečiąjį matmenį – dalyvavimo lyderystę. Kaip ir minėta anksčiau, elgesio teorijoje, nagrinėjant lyderystę yra pabrėžiamas vadovų elgesys, t.y. bendrų sprendimų priėmimas, konsultacijos su komanda bei pavaldiniais, aplinkinių įgalinimas ir kt. Viso to rezultatas – auganti sprendimų kokybė, pavaldinių susidomėjimas darbu ir įsitraukimas bei palankesnės komandinio darbo sąlygos.
3. Trečiajame lyderystės teorijų etape, tiriama vadovų ir pasekėjų tarpusavio sąveika ir įtakos nustatymas. Vadovaujantis šia teorija, lyderis yra tas žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią. Svarbu paminėti, kad šiame lyderystės teorijų vystymo etape, pasekėjai tampa neatsiejama sudedamoji lyderystės dalis, nes lyderio egzistencija negalima be žmonių, kuriuos jis galėtų vesti į priekį (Morkūne, 2012).

Nors lyderystė buvo pradėta tyrinėti pakankamai senai, o ir tyrimų šia tema taip pat nestinga, tačiau vieningos nuomonės, kaip konkrečiai turi būti apibrėžta pati lyderystės sąvoka visgi nėra. P. G. Northouse (2016) teigimu, lyderystė suprantama kaip procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, tam, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Taip pat, lyderystė yra siejama su susitelkimu bei adaptyvių ir kognityvinių pokyčių atradimu. Lyderystė pasižymi bendro tikslo identifikavimu ir atkakliu bei komandiniais principais pagrįstu jo siekimu. Ji taip

pats siejama su visos grupės narių bei visos organizacijos kaitą lemiančiu procesu bei pasižymi įvairiapusiu įtakos darymu bei pokyčių įgalinimu siekiant įgyvendinti strateginius procesus.

V. Šilingienės (2011) teigimu, literatūroje galima sutikti du dažniausiai išskiriamus požiūrius į lyderystę:

- Procesiniu požiūriu lyderystę analizuojančių mokslininkų teigimu, lyderystė yra sąveika ir procesų rinkinys tarp lyderio ir sekėjų, siekiant užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo. Šiuo požiūriu lyderystė yra analizuojama tiek iš lyderio, tiek ir iš sekėjo elgesio modelio perspektyvos. Kitaip tariant, procesas, šioje teorijoje, reiškia, jog egzistuoja abipusis įtakos ryšys tarp lyderio ir sekėjų (Northouse, 2016). Būtent dėl šios priežasties, lyderystė veikia tarpusavyje sąveikaujantis procesas, o ne vienakryptis ryšys.
- Personologinėje lyderystėje susitelkiama į lyderiui būdingas savybes. V. Šilingienės (2011) teigimu, šiuo požiūriu, lyderystę tiksliausiai apibūdinti galima per įgūdžių rinkinį, padedantį sutelkti aplinkinius ir nukreipti jų veiklą bendro tikslo siekimo link.

Mokslinėje literatūroje vis dažniau galima aptikti kintančio požiūrio į lyderystę užuomazgas, kurios šį procesą sieja ne tik su įgūdžiais, tačiau ir su kompetencijomis. Kitaip tariant, lyderystės subjektas tik dar labiau prasiplėtė, o jo kompetencijos pradėtos priskirti ne tik vadovams lyderiams, tačiau ir darbuotojams (Šilingienė, 2011).

Nors lyderystės procesas, iš pirmo žvilgsnio gali būti siejamas su vadovavimu, tačiau šias sąvokas tapatinti tarpusavyje būtų neteisinga. Lyderystė ir vadovavimas, gali būti panašūs tik įtakos darymu žmonių grupei, siekiant tikslo, aspektu. R. Bruzgelevičienė, R. Nedzinskaitė (2012), savo tyrimuose, tik dar labiau pagrindžia mintį, kad būvimas vadovu yra susijęs su nusistovėjusios tvarkos išmanymu bei siekiu, jog būtų atliktas darbas, kai tuo tarpu lyderis pasižymi įtakos darymu kitiems, reikšmingų ir įprasmintų ateities vizijų kūrimu bei mokėjimu motyvuoti ir vesti pasekėjus tikslo link.

V. Šilingienės, (2012) teigimu, vadovavimą ir lyderystę galima atskirti per aiškias veiklos sritis:

1. Vadovas- tai asmuo, gavęs organizacijos jam suteiktus įgaliojimus daryti įtaką kitiems žmonėms. Vadovavimas suprantamas kaip darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, taip pat nuoseklus plano bei jo žingsnių vykdymo sekimas, naudojantis turimomis formalioms organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius valdymo metodus (Šilingienė, 2012).

2. *Lyderis*- tai asmuo, kuris remdamasis savo individualiomis savybėmis ir autoritetu, daro įtaką kitiems žmonėms, pasižymi gebėjimu mobilizuoti žmones vieningai siekiant bendro komandinio tikslo. Išskirtinės lyderio savybės ir gebėjimas bendrauti su žmonėmis tampa pagrindinės. Siekiant rezultatų vyksta akivaizdžios permainos, o dažnu atveju atveriamos naujos kryptis bei sukuriama nauji produktai. Formaliosios turimos galios ir savo elgesiu daroma įtaka grupės nariams pasireiškia per kitų motyvavimą, įkvėpimą bei žmonių sutelkimą skleidžiant viziją. (Šilingienė, 2012).

Kalbant apie moderniosios lyderystės teorijas, pastebima, jog lyderystė yra siejama su asmeniu, kuris savo gebėjimų dėka, gali išvesti organizaciją iš krizinių situacijų, pakylėdamas žmones susitarimų dėka, įkvėpdamas bei įtraukdamas juos į pokyčius. Šiuolaikinis mokslas, tyrinėjantis lyderystę, labiau telkia dėmesį į transformacinį lyderį gebanti suburti ir inicijuojanti pokyčius, mažiau koncentruodamasis ties vienu, viską gebančio žmogaus atveju (Liukinevičienė, 2013).

Lyderystę neabejotinai galima sieti su organizacijos tikslais, aiškios vizijos turėjimu, potencialu keisti ir kitų įgalinimu veikti. Lyderis inicijuoja veiksmus ir pokyčius, koordinuodamas komandos narių veiklą, siekdamas visapusiško jų įsitraukimo ir dalyvavimo procese. Northouse (2016) savo tyrimuose, taip pat išskiria lyderio įgūdžius, padedančius geriau identifikuoti sėkmingą lyderystę:

1. Bendravimo įgūdžiai, kurie yra itin svarbus komandiniame darbe, siekiant suburti aplinkinius įgyvendinant bendrus tikslus bei kuriant abipusio pasitikėjimo atmosferą.
2. Konceptiniai įgūdžiai, apimantys sisteminių analitinį mąstymą, sugebėjimas modeliuoti situacijas bei procesus, dažniausiai pasitarnaujantis kuriant organizacijos viziją, misiją, strategiją ir inicijuojant esminius veiklos ar struktūrinius pokyčius.
3. Problemų sprendimo įgūdžiai, gebėjimas prisiimti atsakomybę už jų galimus padarinius bei rizikas ir susikaupimas nepuolant į kraštutinumus ypatingai įtemptose situacijose.
4. Techninis išmanymas ir žinios, kuriomis turi pasižymėti lyderis, per gebėjimą analizuoti ir pasirinkti tinkamiausias priemones efektyviam ir sklandžiam komandinės veiklos įgyvendinimui.
5. Socialinio vertinimo įgūdžiai – kurie pasireiškia per gebėjimą perprasti žmones ir bendrąsias socialines sistemas, pasitarnaujantis sprendžiant organizacines problemas bei kuriant pokyčius.

Apžvelgus analizuotas lyderystės teorijas bei skirtingų autorių pateikiamus apibrėžimus, galima teigti, kad lyderystės tema vis dar išlieka itin populiari ir aktuali akademinėje

bendruomenėje. Labai daug mokslininkų pateikia skirtingas ir įvairias jos sampratas, siekdami dar geriau suvokti lyderystę kaip reiškinį bei jos daromą poveikį aplinkiniams bei komandai. Mokslininkai tyrinėjantys lyderystės svarbą organizaciniame kontekste, sutaria, kad ji neišvengiamai daro didelę įtaką bendrų tikslų siekimui, pokyčių įgalinimui bei komandinio pasitikėjimo kūrimui. Dažniausiai teigiama, kad lyderystė pasireiškia bendros veikos, pokyčio ir vizijos įgyvendinimo procese, nes yra siejama su įtaka kitiems žmonėms. Lyderis, labiau nei kas kitas, išmanydamas ir jausdamas naujas veiklos kryptis, artėjančius iššūkius bei galimas tiek esminius, tiek mažo masto pasikeitimus, daro įtaką žmonėms, kurie veikiami šių veiksmų kitaip dirba, siekia aukštesnių rezultatų, keičia savo elgseną, bendravimą, tarpusavio santykius, o kartais net ir vertybes (Owen, 2008). Tačiau, teorija atskleidžia ir tai, kad lyderystė, galinti apimti veiklų inicijavimą, vizijos kūrimą ir motyvacijos skatinimą, tačiau kartais gali būti ir kur kas platesnė bei apimanti netgi vertybinį ar moralinį pokytį aplinkiniuose. Būtent transformacinės lyderystės teorija yra ganėtinai kategoriška ties skirtumo tarp transformacinio ir tradicinio lyderio situacijos suvokimo bei sprendimų priėmimo aspekto. Pats teorijos pavadinimas jau sufleruoja, jog transformacinė lyderystė, yra procesas keičiantis bei transformuojantis žmones ar netgi jų nuostatas bei moralines vertybes (Northouse, 2016). Taip pat, ši teorija išsiskiria tuo, kad pabrėžia vidinę motyvaciją bei sekėjų ugdymą. Pasak P. G. Northouse (2016), transformacinė lyderystė teorija apima emocijas, vertybes, etiką, ilgalaikius tikslus, įtraukia net sekėjų motyvus, ne tik jų poreikių bet ir emocinį tenkinimą bei vertinimą.

Transformacinė lyderystė apima vadovų ir darbuotojų santykius, kurie yra pagrįsti abipusiu pasitikėjimu ir jų puoselėjimu. Transformacinis lyderis padeda savo komandai ne tik siekti bendrų tikslų, tačiau inicijuodamas pokyti paskatina juos peržvelgti savo nuostatų bei interesų gaires. Jung D.I. Avolio ir B.J. (1999) teigimu, didindami darbuotojų pasitikėjimą savimi, savigarbą ir vertę, tokie vadovai daro teigiamą įtaką komandos narių susitapatinimui, motyvacijai ir tikslo siekimui.

Transformacinės lyderystės esmė yra darbuotojų įkvėpimas, ugdymas bei įgalinimas (Šilingienė, 2012). Pagrindinis lyderio tikslas yra motyvuoti savo darbuotojus pasiekti daugiau nei buvo užsibrėžta, įvertinti jų pasiekimus bei skirti grįžtamąjį ryšį, kuriant esminius ir organizacijai labai svarbius pokyčius. Savo teorijoje B. Bass (1998) išskyrė keturis esminius transformacinei lyderystei būdingus komponentus:

1. Idealizuota įtaka arba charizmatiška lyderystė, kuri pasireiškia per aiškios vizijos turėjimą, sąmoningai apgalvotus bei pasirinktus tikslus ir pasirengimą priimti riziką. Toks lyderis, turintis aukštą idealizuotos įtakos ar charizmos lygį, gali priversti sekėjus jausti pasitikėjimas, parodyti susižavėjimą, lojalumą ir pagarbą lyderiui. Lyderis turi aukštą

pasitikėjimą jo paties atžvilgiu ir dėl to, kad savo veikloje nustato ir remiasi aukštais moraliniais bei etiniais standartais, kuriuos, be kitą ko, taiko ir savo pasekėjams.

2. Įkvepianti motyvacija. Šiuo aspektu, transformaciniai lyderiai skatina pasekėjų entuziazmą bei motyvaciją, įkvepia juos siekti aukštesnių standartų, pasikliauti savo sugebėjimais ir suvokti savo darbo prasmę bei rezultatų naudą. Tokie lyderiai pasižymi sugebėjimu įprasminti keliamus bendrus kolektyvinius tikslus ir kurti aiškią bei įtikinamą ateities viziją komandai.
3. Intelektinė stimuliacija, kuri pasižymi naujų idėjų ieškojimu bei kitų skatinimu tobulėti, tyrinėti, atrasti kažką naujo ir siekti išgryninti esmines vertybes. Lyderiai skatina kūrybiškumą, racionalų problemų sprendimo ieškojimą, nekritikuoja pasekėjų už jų iškeliamas naujas idėjas, kadangi jam svarbūs moralumo ir etikos aspektai, o jo galutiniu tikslu tampa siekis paskatinti mąstyti plačiau.
4. Individualus dėmesys, dėl kurio, lyderis visuomet atkreips dėmesį į komandos narių poreikius ir potencialą. Transformaciniai lyderiai sukuria aplinką, kurioje yra gerbiami skirtumai bei yra motyvuojami pasekėjai pabrėžiant jų indelį rezultatų siekime. Šiuo atveju, transformaciniai lyderiai tiki, kad kiekvienas individas, todėl ir komandos narys, turi skirtingus poreikius, gebėjimus ir siekius į kuriuos reikia atsižvelgti.

Hakan Erkutlu (2008) analizuodamas transformacinę lyderystę, tokių komponentų kaip įkvepianti motyvacija, intelektinė stimuliacija, tarpusavio ryšių kūrimas ir dėmesys, yra susiję su teigiamais vadovavimo ir organizacijos rezultatais. Taip pat, pabrėžiama, kad suasmenintas dėmesys labiausiai lemia pasekėjų pasitenkinimą organizacijos vizija, pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai.

M.Nazmul ir kt. (2021) savo mokslinėje publikacijoje teigia, kad transformaciniai lyderiai skatina įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu ir aukštesnius organizacijos rezultatus. Taip pat, pabrėžiama, jog, kalbant apie transformacinę lyderystę, šio tipo lyderiai formuoja teigiamą organizacijos darbuotojų elgesį, abipusį pasitikėjimą bei skatina jų motyvaciją. Toks transformacinio vadovas dažnai išsiskirs iniciatyvumu, aplinkiniu skatinimu bei teigiamai veiks sekėjų sąmoningumą ir padės siekti bendrų ar netgi išskirtinių tikslų (Busari ir kt., 2019)

Transformacinio vadovavimo principų taikymas, lyderių gebėjimas tinkamai įgyvendinti transformacinius procesus, tokius kaip intelektualus skatinimas, individualus ir asmeninis dėmesys bei laiko skyrimas konkrečiam asmeniui bei įkvepianti motyvacija, gali padėti darbuotojams jausti kur kas didesnę įsipareigojimo organizacijai jausmą (Shastri ir kt., 2010). Remdamasis šiomis konkrečiomis lyderystės ir tarpasmeninio santykio puoselėjimo savybėmis, transformacinis lyderis pelno ne tik darbuotojų pasitikėjimą, užsitarnaują pagarbą, tačiau kartu

kuria ir tokią atmosferą bei bendrą nuotaiką komandoje, kurioje darbuotojų tikslai bei puoselėjamos vertybės atitinka organizacijos tikslus ir vertybes. Toks netiesioginis transformacinės lyderystės poveikis gali būti išvelgiamas per aukštą pasitenkinimą darbu, teigiamą emocinį įsipareigojimą bei jaučiamą harmoniją. (Pierro ir kt., 2013).

Apibendrinant, galima teigti kad transformacinėje lyderystėje vadovai bus linkę efektyviau siekti tikslų, o organizaciniu lygmeniu, ji pasitarnaus kaip priemonė kurianti ir stiprinanti komandos gebėjimus plėtoti ją suvienijančias vertybes. Šis lyderystės tipas padeda išlaisvinti žmogiškąjį potencialą, plėtoja lyderio ir pasekėjų tarpusavio santykius bei orientuojasi į organizacijos tikslus. Transformacinės lyderystės dėka sukuriamas stiprius ryšys tarp lyderio ir jo pasekėjų, skatinantis sekėjų motyvaciją, įsipareigojimą bei atsidavimą organizacijai. Šiame darbe, tiriant lyderystės poveikį darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui bus pasitelkiama transformacinės lyderystės sąvoka, kadangi ji apima esminius kriterijus, galinčius lemti darbuotojo požiūrį, motyvaciją, elgseną ir koreguoti nuostatas įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą organizacijoje klausimais.

1.2. Darbuotojų įsitraukimo ir įsipareigojimo organizacijai svarba

Ankščiau buvo tikėta, kad už darbuotojo lojalumą, įsitraukimą, gerai atliekamą darbą, idėjų generavimą, karjeros ambicijas bei pridėtinę įmonei kuriamą vertę, darbdavys atsilygins suteikiamomis darbo garantijomis, stabiliu atlyginimu bei papildomomis naudomis. Tačiau toks požiūris jau seniai tapo atgyvena. Sparčiai besikeičianti ekonominė situacija bei auganti konkurencija darbo rinkoje privertė įmones keisti savo požiūrį į darbuotojus ir ieškoti alternatyvių būdų kaip išlaikyti darbuotojų lojalumą, skatinti jų motyvaciją bei didinti įsipareigojimą kompanijai (Robbins, 2003). Pozityvioje organizacinėje aplinkoje, darbuotojai paprastai būna kur kas labiau motyvuoti, patenkinti darbo sąlygomis, kelia kur kas didesnius lūkesčius savo įmonei ir asmeniniams karjeros tikslams, bei pasižymi kur kas didesniu įsipareigojimu organizacijai (Majdalani ir Maamari, 2017). Bendras organizacinis vertinimas yra siejamas su darbuotojo motyvacija, įsitraukimu ir noru kurti ilgalaikius santykius su organizacija. Dėl šios priežasties, šiame darbe pasirinkti nagrinėti du esminiai aspektai: darbuotojų įsitraukimas bei darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.

1.2.1. Darbuotojų įsitraukimas

Darbuotojo psichologinis santykis su darbu ypač svarbus šiuolaikinėje visuomenėje bei organizacijose. Šiais laikais, organizacijos nebe konkuruoja technologijomis, jos konkuruoja jų panaudojimu, kuris priklauso nuo darbuotojų proaktyvumo, įsipareigojimo aukštesniems veiklos standartams, energingumo bei atsidavimo darbui. R. Rekašiūtės Balsienės ir kt. (2015) teigimu, įsitraukę darbuotojai darbe akcentuoja ne sunkumus, o iššūkius, kuriuos reikia įveikti, taip pat, pasižymi idėjų generavimu bei užkrečia kitus savo entuziazmu.

Kahn (1990) vienas pirmųjų aprašė įsitraukimo į darbą sąvoką bei pateikė konstrukto teorinį modelį. Jis teigia, kad įsitraukę darbuotojai fiziškai, kognityviai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmenimis. Šiuo atveju, fizinis aspektas apibūdina darbuotojo fizinę energiją bei kylančią įtampą įgyvendinant savo darbinį vaidmenį. Kognityvinis aspektas, apima darbuotojo lūkesčius ir įsitikinimus apie organizaciją, vadovus bei darbo sąlygas. Na, o emocinis aspektas yra siejamas su darbuotojo nuotaika fizinio ir kognityvinio aspektų atžvilgiu, taip pat apima jo nuostatas apie organizaciją bei jos vadovus (Kahn, 1990). Remiantis autoriaus apibrėžtais aspektais, įsitraukimas į darbą apima asmens, kaip organizacijai priklausančio nario, įsisaugojimą bei savo darbo vaidmens priėmimą. Darbuotojų įsitraukimo į darbą sąvoka siejama su elgesiu, kurio pagalba asmenys susitapatina su savo darbo vaidmeniu organizacijoje (Kahan, 1990). Anot autoriaus, individualiame ar grupiniame darbe įsipareigoję asmenys pasižymi kur kas didesniu fiziniu įsitraukimu į užduotį, kognityviniu aktyvumu ir yra kur kas labiau empatiškai susiję su kitais komandos nariais.

Tyrimų metu, taip pat nustatyta, kad darbuotojas gali būti labai įsitraukęs į savo veiklą bei tiesioginį darbą, tačiau visiškai neįsipareigojęs savo organizacijai (Chughtai, 2008). Šioje vietoje svarbu pabrėžti, kad įsitraukę asmenys bus kur kas labiau linkę elgtis taip, kad išreikštų save dirbdami, taip pat labiau sukonzentravę energiją siekiant organizacinių tikslų.

Schaufelis, Bakker'is ir Salanova (2006) darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip patvarią, viską apimančią kognityvinę būklę bei teigiamai su darbu susijusią būseną, kuriai būdingas gyvybiškumas, pasišventimas ir absorbcija. Toks atsidavimas darbui pasireiškia per dalyvavimą savo darbo veikloje, entuziazmo patyrimą, įkvėpimo jausmą, didžiavimąsi ir iššūkių priėmimą. Įsitraukimas pasižymi visišku susikoncentravimu bei įnikimu į savo darbą, taip jaučiantis laimingu, energingu bei pasinėrusiu į savo veiklą (Schaufeli, Bakker ir Salanova, 2006).

Kavaliauskienės (2012) teigimu, įsitraukimas į darbą yra vienas iš veiksmių, lemiančių darbuotojų emocinį įsipareigojimą (Kavaliauskienė, 2012). Taip pat, pažymima, kad darbuotojo

emocinio pobūdžio įsipareigojimas organizacijai yra palaikomas savanoriškumo ir asmeniškumo principo. Dėl šios priežasties, aukštą įsitraukimo į darbą lygį turintys darbuotojai pasižymės inovatyvumu, nuolatiniu siekimu mokytis bei tobulėti, vertins savo darbą ir įsipareigos organizacijai.

Įsipareigojęs asmuo jaučiasi naudingas, savo žinias ir įgūdžius sėkmingai pritaikantis darbinėje veikloje, o jei organizacija yra linkusi išnaudoti žmogaus potencialą, bei gali suteikti visas sąlygas darbuotojui panaudoti savo ekspertines žinias, tokiu atveju tai neabejotinai teiks naudą organizacijai, skatins darbuotojų įsitraukimą, patenkins lojalius klientus ir prisidės prie organizacijos produktyvumo (Rekašiūtė, Balsienė ir kt. 2015)

Apibendrinant įsitraukimą į darbą konstruktyviai, galima teigti, kad jis yra tiesiogiai susijęs ne tik su fiziniu darbuotojo įsitraukimu vykdant užduotis, bet taip pat ir su emociniu požiūriu nukreiptu į bendrą organizacinių tikslų siekimą. Taip pat svarbu paminėti, kad įsitraukimas siejamas su darbuotojo lūkesčiais ir įsitikinimais susijusiais su organizacija, vadovais ar darbo sąlygomis. Šis aspektas taip pat pabrėžia, kad įsitraukę darbuotojai yra ne tik fiziškai susikoncentravę į užduotį, tačiau pasižymi kognityviu aktyvumu bei empatiškais sąsajomis su komandos nariais. Įsitraukimas siejamas su pasitenkinimo jausmu tobulėjant, darbuotojo gebėjimu emociškai susitapatinti su darbo vaidmenimis, energingai ir efektyviai siekti organizacinių tikslų. Įsitraukimas į darbą itin svarbus veiksnys tiek organizacijos, tiek darbuotojo gyvenime, kurį galima apibūdinti kaip abipusiai naudingą ryšį.

1.2.2 Darbuotojų įsipareigojimas

Darbuotojo ir darbdavio ar organizacijos tarpusavio ryšys dažniausiai yra apibrėžiamas darbo sutarties terminais ir įforminamas įdarbinimo sutartyje. Šie įsipareigojimai apima tiek fiksuotus – rašytinius, tiek žodinius – nerašytinius, kitaip dar vadinamus psichologinius tarpusavio susitarimus, dėl abiejų šalių įsipareigojimu vienas kito atžvilgiu. Tačiau šiuolaikinės, vis labiau globalėjančios, visuomenės ir augančios konkurencijos darbo rinkoje akivaizdoje, galime pastebėti kiek kintantį ir evoliucionuojantį darbuotojo įsipareigojimo organizacijai termino apibrėžimą.

O. N. Solinger (2008) teigimu, įsipareigojimas organizacijai yra siejamas su individo psichologiniu prierašumu. Daugelio tyrimu, nagrinėjančių įsipareigojimą, pagrindu, buvo nustatyta, kad padidinus darbuotojo pasitenkinimą darbu, didėja darbuotojų našumas bei mažėja

darbuotojų kaita, o tokie veiksniai kaip stresas, karjeros nestabilumas ir baimė prarasti darbo vietą, neigiamai koreliuoja su įsipareigojimui organizacijai.

G. Passarelli (2011) organizacinį įsipareigojimą aiškina per darbuotojų įsitraukimą į veiklą bei susitapatinimą su organizacijos vertybėmis. Darbuotojai pasižymintys aukštu įsipareigojimu įmonei, tapatinasi su organizacija bei deda visas pastangas dėl jos gerovės, jie pasižymi lojalumu, siekia išlaikyti darnius santykius su kitais komandos nariais.

S. P. Robbins (2003) svarsto, jog darbas žmogui suteikia kur kas daugiau nei galimybę užsidirbti, nes, autorės teigimu, ši veikla veikia patenkina kur kas platesnį socialinio bendravimo poreikį. Dėl šios priežasties, palaikanti komanda ir vadovai, bei gebėjimas racionaliai įvertinti bei panaudoti šių veiksnių psichologinę naudą, kelia kur kas didesnę pasitenkinimą darbu bei teigiamai veikia įsipareigojimą organizacijai. Natūralu, kad organizacijos vadovai kryptingai siekia, jog komandos nariai būtų įsipareigoję, kadangi tai padeda siekti bendrų tikslų bei jaustis saugiai.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą bei siekiant išsiaiškinti ryšius, siejančius darbuotoją su tam tikra organizacija ir jo užimamomis pareigomis, dėmesį reikėtų kreipti į darbuotojo įsipareigojimą, kuris siejasi su žmogaus jausmais ir emocijomis organizacijos atžvilgiu (Bučiūnienė, 2006). Remiantis autorės teigimu, šis ryšys tarp organizacijos ir darbuotojo yra suvokiamas per asmens savęs tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumu, t.y. kiek asmuo yra linkęs dirbti organizacijoje arba nenori jos palikti. Tam, kad šie jausmai organizacijos bei atliekamo darbo atžvilgiu būtų suvokiami teisingai, darbuotojas taip pat turi gebėti analizuoti ir įsiklausyti į savo asmeninius poreikius bei gebėti juos komunikuoti.

Literatūroje taip pat pastebimas, kad įsipareigojęs asmuo yra linkęs likti organizacijoje netgi esant nepalankioms darbo aplinkybėms – dirba visą dieną ar net papildomai daugiau, saugo organizacijos vertybes, pritaria organizacijos lūkesčiams ir deklaruojamiems tikslams. Įsipareigojęs žmogus ne retai aukoja savo asmeninius interesus organizacijos labui bei su noru prisideda prie bendrų tikslų siekimo (Bučiūnienė, 2006).

N. Petkevičiūtė ir I. Kalnina (2004) teigimu, įsipareigojimas yra asmens individualinės identifikacijos ir įsitraukimo į tam tikrą organizaciją santykinė jėga, apibūdinama per tris veiksnius: stiprų tikėjimą organizacinėmis vertybėmis ir tikslais, pasiryžimą dėti dideles asmenines pastangas organizacijos labui ir stiprų norą būti organizacijoje.

Jau daugiau nei 20 metų tiriant organizacinį įsipareigojimą plačiai taikomas Meyer ir Allen (1991) trijų komponentų įsipareigojimo modelis. Šių autorių pristatytame modelyje skiriamas emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas organizacijai. Emocinis

įsipareigojimas suvokiamas kaip darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimas su ja bei įsitraukimas į organizaciją, kurioje dirbama, o tai imponuoja, kad pats darbuotojas pasirenka dirbti organizacijoje. Tęstinis įsipareigojimas laikomas įsipareigojimu, besiremiančiu nuostoliais, kuriuos darbuotojas galėtų patirti palikdamas organizaciją, kurioje dirba. Kitaip tariant, tęstiniu būdu įsipareigojęs darbuotojas dirba todėl, kad yra susidariusi kitų alternatyvų stoka. Normatyvinis įsipareigojimas suprantamas kaip tam tikras pareigos jausmas likti organizacijoje, kurioje yra dirbama. Darbuotojai, pasižymintys tvirtu normatyviu įsipareigojimu organizacijai, jaučia pareigą likti joje (Meyer & Allen, 1991).

L. Y. Chen (2014) nuomone, vadovavimo stilius tiesiogiai siejasi su įsipareigojimu organizacijai. Įsipareigojimas organizacijai nagrinėjamas kaip veiksnys turintis sąsajų su transformacine lyderyste. J. Barling (2016) tyrimo rezultatai atskleidžia, kad kuo labiau darbuotojai savo vadovą suvokią kaip palaikantį, kuriantį pokytį, inicijuojantį komandiškumą transformacinį lyderį, tuo didesniu įsipareigojimu organizacijai jie pasižymi. Taip pat tyrime išskiriama, kad darbuotojo lojalumo mastas labai priklauso nuo vadovavimo stiliaus, vidaus taisyklių ir nuo tiesioginio vadovo elgesio su pavaldiniais. Dėl šios priežasties, darbuotojas gebantis suvokti savo asmeninius interesus ir įvertinti teigiamas vadovo lyderystės raiškos pasekmes, pasižymės didesniu įsipareigojimu organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsipareigojimas yra labai svarbus organizacinis aspektas, jis yra aiškinamas per darbuotojo psichologinį prieraišumą organizacijai, norą įsitraukti į organizacines veiklas bei likti joje. Taip pat įsipareigojimas gali tiesiogiai daryti įtaką organizacijos rezultatams, nes įsipareigoję darbuotojai yra kur kas labiau linkę siekti organizacijos tikslų, jausti prieraišumą, bei išreiškia didesnę norą likti organizacijoje, ne visada objektyviai atsižvelgdami į darbo sąlygas, tačiau jausdami ir sąmoningai identifikuodami smarkų prieraišumo jausmą. Taip pat, pastebima, kad vadovavimo stilius, teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą, nes yra siejamas su psichologine būseną, bendrų tikslų įgyvendinimu ir komandiniu palaikymu.

1.3. Emocinio intelekto samprata ir svarba

Intelektines problemas nagrinėjantys mokslininkai ir tyrėjai jau prieš kurį laiką atkreipė dėmesį į tai, kad sėkmingas individo karjeros kelias, bei gebėjimas spręsti asmeninio pobūdžio problemas, negali būti nagrinėjamas bei aiškinamas pasitelkiant tik intelekto koeficiento (IQ - intelligence quotient) aspektą. Dėl šios priežasties, moksliniuose tyrimuose apibrėžiant intelekto

sąvoką, pradėta rimčiau svarstyti, kad šis reiškinys apima ne vien tik kognityvinius veiksmus. Taip pat, šiandieninėje globalioje visuomenėje, kurioje yra itin gajus susiskaldymas, tarpusavio priešprieša, o naujausios technologijos tik dar labiau didina atskirtį tarp žmonių, emocinis intelektas pradamas išskirti kaip būtina savybė, siekiant ne tik asmeninio tobulėjimo, tačiau ir sėkmės karjere. Ealias ir George (2012) teigimu, šiuolaikinis pasaulis nenumaldomai reikalauja vis aukštesnio tarpusavio bendravimo lygio, abipusio supratimo ir geresnio produktyvumo darbo vietose. Kitų žmonių emocijų išmanymas, gebėjimas jas atpažinti ir valdyti, gali padėti individui tapti sėkmingu, bei patenkintu savo karjera. Taip pat, pabrėžiama, kad nors intelekto koeficientas (IQ) yra svarbus aspektas, galintis padėti įvertinti individo sėkmę, tačiau tyrimai rodo, kad visgi emocinis koeficientas yra svarbesnis nei IQ, kai kalbama apie darbo aplinką. (Ealias, A., George, J., 2012)

Kadangi emocinio intelekto sąvoka pradėta nagrinėti sąlyginai neseniai, todėl ji nėra taip plačiai suprantama, kaip intelekto koeficientas (IQ), kurio apibūdinimas yra plačiai naudojamas kaip protinių gebėjimų atskleidimo, tobulinimo ir įgalinimo aspektas. Nors emocinis intelektas ir neturi tokio plataus taikymo ir sąvokos naudojimo, tačiau vis didėjanti tyrimų gausa šia tema, implikuoja augančią šio gebėjimo pritaikymo svarbą. Literatūroje taip pat pastebėtina, jog derinant abu šiuos gebėjimus (EI ir IQ), galima pasiekti kur kas didesnę naudą, nei stiprinant ir įgalinant šiuos gebėjimus atskirai.

Bandant iš esmės išnagrinėti emocinio intelekto sampratą, svarbu apibūdinti sąvokos „emocija“ esmę. Mokslinėje literatūroje emocijos dažniausiai apibūdinamos kaip natūraliai ir nesąmoningai vykstančios biologinės žmogaus organizmo reakcijos į tam tikrą vidinį bei išorinį dirgiklį. (Baenziger, T. , Tran, V. and Scherer, K.R. 2005). Nors emocijas nagrinėja psichologijos mokslas, tačiau, apie šį reiškinį kalbant vadybos mokslų kontekste, išryškintas emocijų poveikis individo elgesiui, mąstymui ir pačiai šio reiškinio klasifikacijai. R. Plutchik (1980) emocijas suskirstė į pirmines – bazines, bei antrines. Autorius įvardijo aštuonias primines emocijas, kurios yra : džiaugsmas, priėmimas, baimė, nustebimas, liūdesys, pasibjaurėjimas, pyktis ir laukimas. Būtent šios emocijos yra pačios intensyviausios, o visos kitos likusios yra tik pirminių emocijų derinys. Kai pavyzdį galima įvardinti panieką, kuri yra dviejų pirminių emocijų, tokiu kaip pasibjaurėjimas ir pyktis, rezultatas.

Emocijos yra neišvengiama kiekvieno individo būties dalis ir nors skirtingas emocijas mes priimame bei išreiškiame skirtingai, tačiau mokslinėje literatūroje pažymima, jog emocijos yra neatsiejama racionalaus proto dalis. Pasak R. Brown (2003), visi žmonės yra emocionalios būtybės, todėl jų jausmai, potyriai bei nuotaikų svyravimai neabejotinai veikia jų mąstyseną, motyvacijos lygį, elgseną bei bendravimą su kitais žmonėmis. C. Ratner (2000) iškelta mintis tik

dar labiau pagrindžia tiesioginę koreliaciją tarp emocijų ir mąstysenos. Jo teigimu, emocijos niekada neegzistuoja atskirai nuo mąstymo ir racionalaus proto, tai labiau primena abipusio ryšio sąveiką. Šiai minčiai taip pat pritaria ir D. Freemantle (1998), kurio teigimu – emocijos turi svarų poveikį sprendimų priėmimui.

Pirmieji apie emocinį intelektą savo tyrimuose prabilo amerikiečių mokslininkai J. D. Mayer ir P. Solovey. Būtent jie, pirmą kartą minint emocinį intelektą, šią sąvoką pristatė kaip socialinio intelekto formą ir apibūdino ją kaip gebėjimą suvokti ir valdyti savo emocijas bei atpažinti jas kituose žmonėse, taip pat kaip įgūdį padedantį valdyti jausmus motyvuojant save, planuojant bei siekiant tikslų gyvenimo (Mayer ir Salovey, 1990). Emocinio intelekto sąvoką pasaulyje išgarsinti padėjo amerikietis, autorius ir mokslininkas Daniel Goleman, kuris 1995 metais išleido bestseleriu tapusią knygą pavadinimu „Emocinis intelektas. Kodėl jis gali būti svarbesnis nei IQ“. D. Golemano (1995 ; 2009) manymu, emocinis intelektas pasireiškia keturiose esminėse sferose: asmeninių emocijų valdyme, jausmų pažinime, sugebėjime išvelgti ir identifikuoti kitų žmonių jausmus ir tarpusavio santykių valdyme. Autorius pabrėžia, kad EI neabejotinai siejasi su motyvacija, tikslo siekimu bei socialiniais santykiais. Emocinę kompetenciją autorius priskiria ne prie įgimtų talentų kategorijos, o prie išmokstamų gebėjimų, kuriuos reikia nuolat vystyti bei palaikyti, siekiant pasiekti gerų rezultatų.

Pastebėtina, kad būtent D. Goleman tyrimai ir publikacijos pastūmėjo diskusijas emocinio intelekto tematika. Didelis akademinės visuomenės susidomėjimas šia, sąlyginai nauja, intelekto rūšimi, sukėlė naujų tyrimų gausą, paskatino ne tik svarstymus apie emocinio intelekto svarbą bet ir ilgalaikius tyrimus, siekiant išanalizuoti sėkmingų žmonių ir emocinio intelekto sąsajas.

Siekdami sistemingai tirti ir gebėti identifikuoti žmogaus emocijas, amerikiečių psichologai P. Solovey ir J. Meyer 1990 m. pirmieji pasiūlė ne tik šį gebėjimą apibrėžiančią sąvoką (t.y. – emocinis intelektas), tačiau ilgainiui suformavo ir jį tyrinėjantį psichologinį modelį.

Netrukus, kitame tyrime, J. D. Mayer, DiPaolo ir P. Solovey (1990) pristatė ir empirinę analizę, kurios rezultatai įrodė, jog emocinis intelektas gali būtų išmatuojamas ir analizuojamas kaip bet kuris kitas gebėjimas (Barbuto, Burbach, 2006). Autorių teigimu, asmeninės lyderių vertybės ir standartai atsispindi jų mąstyme bei emocijose, o būtent transformacinio stiliaus vadovai yra kur kas efektyvesni siekiant tikslų ir tam turi įtakos jų skiriamas dėmesys emocijų pažinimui ir valdymui (Barbuto 2005). Tuo pačiu, pabrėžiama, kad lyderio emocijos veikia ir visos organizacijos emocijas. Autorių teigimu, emocinė refleksija bei savireguliacija skatina intelekto vystymąsi (Mayer, Salovey ir Caruso, 2004). Tyrėjų pateiktas modelis susideda iš keturių esminių emocinių gebėjimų: 1) Emocijų suvokimo. 2) Emocijų panaudojimo skatinant mąstymą ir jų

išreiškimo. 3) Emocijų supratimo ir žinių pritaikymo. 4) Emocijų valdymo. Modelyje atsispindi autorių nuomonė, jog emocijų suvokimas yra žemiausio lygio gebėjimas, o jų valdymas reikalauja daugiausiai pastangų, todėl tai reiškia, jog laikui bėgant šiuos gebėjimus galima išvystyti, pradėdant nuo žemiausios šakos ir baigiant aukščiausia. Gebėjimais pagrįstas P. Salovey, D. J. Mayer, D. R. Caruso (2000) modelis, emocijas laiko kaip itin naudingą informaciniu šaltiniu, kuris ne tik padeda efektyviai išreikšti jausmus, tačiau ir veikti socialinėje visumoje. Šis modelis taip pat parodo, kad egzistuoja skirtumai tarp asmeninių sugebėjimų apdorojant emocinio pobūdžio informaciją ir mokėjimo susieti emocijas platesniam jų pažinimui. Būtent tokių gebėjimų vystymas suteikia galimybę lengviau prisitaikyti aplinkoje, o tai padeda ne tik asmeniniame gyvenime, tačiau ir be kitą ko – profesinėje veikloje.

Emocinio intelekto teorija buvo vystoma kelis dešimtmečius, po to kai apie šį aspektą buvo pradėta kalbėti plačiojoje akademinėje bendruomenėje. Tyrėjai pristatė ne vieną emocinį intelektą nagrinėjanti modelį, grįstą skirtingomis teorijomis. Šie modeliai yra kartu papildantys vienas kitą bei įrodantys sąsajas tarp emocinio intelekto ir sėkmingo visaverčio gyvenimo (Ciarrochi ir kt., 2000; Rosete, 2005, Schutte ir kt., 1998). Autorių teigimu, visi emocinio intelekto modeliai pasižymi keturiomis esminėmis sritimis: savo emocijų suvokimu, jų reguliavimu, kitų emocijų suvokimu bei panaudojimu ir įgalinimu.

Jerabek'o (2003) teigimu, emocinis intelektas – tai gebėjimas aiškiai identifikuoti bei galėti tiksliai įvardinti savo jausmus ir poreikius. Be kitą ko, emocinis intelektas taip pat apima asmeninių ilgalaikių tikslų ir poreikių derinimą su aplinkinių asmeniniais jausmais ir poreikiais visos gyvenimo srityse (t.y. tiek darbe, tiek santykiuose su artimaisiais bei išoriniu pasauliu) (Berenson, Boyles ir Weaver, 2008).

Emocinį intelektą kiek kitaip apibūdina dar vienas šios srities tyrimuose pasižymėjęs autorius – Reuven Bar-On. Jo manymu, EI – tai „nekognityvinių sugebėjimų rinkinys, mokėjimai ir įgūdžiai, kurie daro poveikį asmens sugebėjimui sėkmingai susidoroti su aplinkos reikalavimais ir spaudimu“ (Mayer, 2001 cit. pgl. Remeikaitė, 2002). R. Bar-On ir J. Parker (2000) teigimu, lemiamą poveikį sėkmei turi ne tik žmogau įgytos žinios ar įvaldyti įgūdžiai, tačiau ir emocinės savybės bei socialiai gebėjimai: pasitikėjimas savimi, žinojimas ar numanymas kokio elgesio iš tavęs tikisi aplinkiniai ir kaip suvaldyti polinkį elgtis netinkamai, domėjimasis aplinka, gebėjimas išlaukti ir susitvardyti, laikytis nurodymų, mokėjimas išreikšti savo poreikius ar kreiptis pagalbos.

Nowack (2003) savo tyrimuose išskiria tris esmines emocinio intelekto įgūdžių grupes (žr. 1 pav.)

1 paveikslas

Emocinio intelekto įgūdžių grupės

Savęs valdymas	<ul style="list-style-type: none">- Asmeninis tobulėjimas- Savikontrolė ir savireguliacija- Prisitaikymas stresinėse situacijose- Patikimumas- Strateginis problemų sprendimas- Orientaciją į rezultatus ir pasiekimus
Santykių valdymas	<ul style="list-style-type: none">- Strateginių santykių kūrimas- Konfliktinių situacijų valdymas- Lyderystė- Empatija ir tarpasmeninis jautrumas- Komandinis požiūris ir tarpasmeninė parama- Bendradarbiavimas
Bendravimas	<ul style="list-style-type: none">- Gebėjimas įsiklausyti ir išgirsit- Abipusis grįžtamasis ryšys- Rašytinis bendravimas- Žodinis bendravimas

Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Nowack (2003) Šaltinis: Nowack, K. (2003).

Autorius, tyrinėdamas emocinį intelektą, teigia, jog EI gali suvaidinti žymiai didesnę vaidmenį žmogaus karjeros sėkmei ir darbo veiklai nei bendrasis intelektas. Taip pat, autorius emocinio intelekto sąvoką akcentuoja per bendravimo ir tarpasmeninių santykių kūrimo bei jų valdymo svarbos aspektą. Dėl šios priežasties emocinio intelekto svarba pabrėžiama komandos formavime bei bendrų tikslų siekime, o šio įgūdžio gilinimas tampa neatsiejama komandinio pokyčio įgyvendinimo dalis.

R. Y. Sunindijo, B. H. W. Hadikusumo, S. Ogunlana (2017) požiūriu, emocinis intelektas yra ypatingai svarbus karjeroje. Autoriai išskiria, kad darbuotojai kurie nuolat priima svarbius sprendimus, turi aukštesnių organizacinių tikslų bei ambicijų karjeroje, kuria tarpasmeninius koleginis, santykius kuriems reikia skirti daug dėmesio, turi pasižymėti aukštu emociniu intelektu bei šio gebėjimo įvaldymo lygiu. Autoriai taip pat pabrėžia emocinio intelekto pranašumą prieš bendrąjį intelektą. Jų teigimu, emocinis intelektas susideda iš dviejų kompetencijų : asmeninės bei socialinės, o šių kompetencijų įgalinimas padeda geriau prognozuoti sėkmę gyvenime bei prisideda prie sėkmingo darbų įgyvendinimo.

Remiantis skirtingų mokslininkų tyrimais atliktais nagrinėjant emocinį intelektą, galima šią sąvoką bendrai apibrėžti kaip asmenybės gebėjimą suprasti, atpažinti, aiškiai įvardinti bei valdyti savo paties ir kitų individų emocijas. Taip pat, pažymėtina, jog gebėjimas atpažinti savo bei kitų emocijas leidžia kontroliuoti tarpasmeninius santykius. Mokslininkų atlikti tyrimai leidžia suvokti emocinio intelekto svarbą šiuolaikinėje visuomenėje, ypač tada, kai dažnu atveju, šis gebėjimas yra išskiriamas kaip tarpusavio bendravimo pagrindas. Atlikti tyrimai šia tema, leidžia emocinį intelektą atskirti nuo kitų intelekto rūšių. Emocinio intelekto sampratos analizė, leidžia teigti, jog norint vystyti šį sugebėjimą, pirmiausia reikia išmokti valdyti save. Tinkamai identifikuota asmeninė emocinė būseną padeda sėkmingai bendrauti su aplinkiniais, reprezentuoti savo gerąsias savybes bei kurti abipusį pasitikėjimą su aplinkiniais žmonėmis. Sėkmingai įgyvendinti šiuos tikslus, siekiant ugdyti emocinį intelektą, kaip gebėjimą, nėra lengva, tačiau įgytas aplinkinių pasitikėjimas, atveria tolimesnes galimybes įgūdžius panaudoti siekiant ne tik asmeninių, tačiau ir profesinių siekių.

Emocinio intelektą ir su juo susijusius reiškinius bei problemas tyrinėjantys mokslininkai vis dažniau atkreipia dėmesį į tai, kad sąmoninga bei sėkminga individo karjera negali būti aiškinama vien per žmogaus intelekto koeficientą (IQ). Dėl šios priežasties, tyrimuose vis dažniau galima aptikti emocinio intelekto sąvoką ir tyrinėjamą jo svarbą organizacijos kontekste.

Tyrimai lyderystės klausimu organizaciniu lygmeniu šiais laikais nėra naujiena, tačiau kartu su šiuo analizuojamuoju lauku, daugėja tyrimų siejančių emocinį intelektą ir jo svarbą su lyderyste. Wilkins (2015) teigimu, nors ir nėra vieningai nuspręsta bei pateikta konkrečių metodinių gairių, kaip turi būti tobulinamas emocinio intelekto įgūdis, tačiau tyrimai leidžia daryti išvadą, kad emocinis intelektas yra tai, kas leidžia atskirti savo srities geriausius nuo vidutiniokų.

Taip pat, kalbant apie emocinio intelekto tyrimų spektrą, matyti, jog pastaruoju metu padaugėjo tyrimų, kurie leidžia analizuoti bei daryti susijusias generalizuotas išvadas apie darbinį elgesį, lyderiavimo potencialą, karjeros vystymo aspektą ir kt. Kadangi emocinis intelektas organizacinės psichologijos mokslų atstovų pradėtas tyrinėti sąlyginai neseniai, todėl, kaip teigia Trakšėlytis (2008), šiuolaikinėje organizacijoje kinta ne tik darbuotojų motyvai bet ir įmonių struktūra, o dabartinių organizacijų naudos ir sėkmės garantas pakankamai svariai bei tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų interpersonalinės bei intrapersonalinės būsenos, gebėjimų ir kt.

Tyrimuose taip pat pabrėžiama, jog nagrinėjant emocinio intelekto reikšmę organizacijai kaip visumai, svarbus atkreipti dėmesį į tai jog, emocinis intelektas laikomas konstruktu, kuris tiesiogiai susijęs su vadovavimo stiliumi, vadovo priimamais sprendimais, komandos formavimu ir kt. (Ramanauskas, 2014). Emocinio intelekto tyrimai, atliekami organizacijos kontekste,

suteikia prieiga ne tik daugiau sužinoti apie darbuotojus, tačiau leidžia atlikti reikiamas korekcijas valdymo sistemoje, nagrinėti darbo efektyvumą bei darbuotojų motyvaciją (Ramanauskas, 2014).

Jau kelis dešimtmečius, akademinė bendruomenė stengiasi iširti, kokie konkretūs veiksniai ar sėkmės faktoriai lemia sėkmingą vadovavimą. D. Goleman (2003) atlikti tyrimai lyderystės ir emocinio intelekto klausimais įrodė, kad būtent emocinė kompetencija yra įvardijama kaip esminis bruožas, kuris skiria pačius sėkmingiausius vadovus nuo vidutiniokų. Tyrimo teigimu, net 90 procentų sėkmingiausiomis pripažintų kompanijų lyderių, pasižymėjo išvystyta emocine kompetencija. Hey Group (2007) atliktas tyrimas tik dar labiau pagrindžia . D. Goleman (2003) išvadas. Komandose, kurių vadovai pasižymi aukštu emociniu intelektu, fiksuojamas didesnis darbuotojų įsitraukimas, 50 proc. mažesnė darbuotojų kaita, 56 proc. didesnis klientų lojalumas, ir net 70 proc. vadovavimo stiliaus įtaką organizacijos klimatui, kartu tiesiogiai teigiamai veikdamas ir veiklos rezultatus.

Kintant organizacinei struktūrai bei darbuotojų poreikiams, emocinis intelektas vis dažniau įvardijamas kaip viena iš svarbiausių kompetencijų, kuriomis turi pasižymėti ateities lyderiai ar savo pavaldinių palankiai vertinami vadovai. Remeikaitės ir Lekavičienės (2002) teigimu, emocinis intelektas yra išlavinama kompetencija, todėl yra ypač aktyviai pritaikoma, adaptuojama ir diegiama į organizacinių gabumų lavinimo programas. Tyrimuose apie organizacijos socialinį ir psichologinį klimatą, emocinis intelektas vaidina itin svarbų vaidmenį, kadangi jis yra identifikuojamas kaip konstruktas, siejamas ne tik su darbuotojais ar vadovais, bet taip pat ir su visos organizacijos veikla bei rezultatų pokyčiu (Remeikaitė, Lekavičienė 2004). Šie aspektai taip pat yra itin svarbūs užtikrinant darbuotojų įsitraukimą, skatinant tapatinimosi su organizacija jausmą bei ugdant komandiškumą.

A.McKee, R. Boyatzis, D. Goleman (2002) savo tyrimuose pagrindė emocinio intelekto poveikį ne tik efektyviam vadovavimui bet ir bendram komandiniam darbui. Autorių teigimu, pagrindinis vadovų tikslas yra suteikti bei inicijuoti pozityvius jausmus ir gerą aplinką savo pavaldiniams, kurie kartu ne tik stengiasi suvokti, bet ir geba įvertinti bendrą kuriamą gerį. Dėl šios priežasties, kalbant apie sėkmingą vadovavimą, atmetamos bet kokios vadovų intencijos pavaldiniams sukelti baimę, norint pasiekti bendrų rezultatų bei siekiant kontroliuoti savo komandą. Nepaisant to, ar vadovai savo veikloje labiau koncentruojasi į įmonės strategijos įgyvendinimą, ar siekia suburti talentingą komandą, jų sėkmė priklauso nuo to „kaip“ jie tai daro, tačiau ir nuo to, kaip šias intencijas suvokia ir priima komandos nariai.

Tyrėjai taip pat nustatė stiprų ryšį tarp transformacinės lyderystės ir bendro emocinio intelekto. F. J. Yammarino ir kolegų (1993, 1994) atliktų tyrimų rezultatai leido nustatyti, kad

lyderiai pasižymintys transformacinės lyderystės elgsenos modeliu, kur kas labiau motyvuoja savo komandas ir skatina juos darbe pasiekti kur kas daugiau, nei iš jų tikimasi, sužadina komandinį sąmoningumą tiek grupės viduje, tiek visos organizaciniu lygiu (Yammarino, Atwater, Dubinsky, 1993, 1994, cit. pgl. Barbuto, Burbach, 2006).

M.D Mayer ir kt. (2010) tyrime, nustatyta, jog transformacinės lyderystės bruožais pasižymintys lyderiai, ženkliai sumažina savanaudiškumą komandose. Toks veiksnys yra sietinas su emocijų sužadinimu, įrėminimu (angl. framing) ir mobilizacija. Tokio tipo lyderiai, dažnu atveju, pasižymi kaip galintys identifikuoti savo jausmus bei emocinę būseną, gebantys emocijas išreikšti kitiems bei emocinę nuovoką įgalinti sprendžiant problemas. Taip pat, iškirtina, kad emociniu intelektu pasižymintys lyderiai geba suprasti savo bei kitų komandos narių emocijas, jas valdyti bei efektyviai kontroliuoti savo emocines būsenas (Ashforth, Humphrey, 1995, cit. Pgl. Maltin, Meyer, 2010).

Individai, pasižymintys aukštu emociniu intelektu, gali pasigirti gebėjimais susijusiais su savęs valdymu, sėkmingu darbų planavimu ir delegavimu, kitų emocijų atpažinimu ir gebėjimu jomis operuoti. Šios savybės yra neatsiejamos vadybinio ar vadovaujamojo darbo dalis, todėl aukštas bendrasis intelekto koeficientas turi mažai reikšmės sugebėjimui sėkmingai dirbti šiose sferose. Emocinis intelektas vaidina svarbų vaidmenį jausmų ir mąstymo integracijoje į kasdienes veiklas bei lemia asmens savijautą ir sugebėjimą sėkmingai veikti organizacijos aplinkoje (Remeikaitė, Lekavičienė 2004). Lyderiai pasižymintys aukštu emociniu intelektu lygiu yra kur kas labiau linkę siekti sėkmės, efektyviai vadovauti komandai ir būti labiau patenkinti komandiniu darbu.

Apibendrinant, galima teigti, kad emocinio intelekto sąvoka tampa vis labiau susijusi su vadovavimu bei lyderyste. Mokslinės bendruomenės atlikti tyrimai leidžia suvokti, kokią svarbą šiuolaikinėje globalioje visuomenėje ir besikeičiančioje organizacinėje kultūroje turi emocinis intelektas, ne tik kaip bendravimo, tačiau ir bendradarbiavimo pagrindas. Apžvelgti mokslininkų tyrimai, leidžia teigti, jog norėdamas vystyti emocinį intelektą, sėkmingas lyderis pirmiausia turi išmokti valdyti save. Tinkama savikontrolė, suteikia žmogui galimybes sėkmingai bendrauti su aplinkiniais, kurti abipusį pasitikėjimą grįstą ryšį. Gebant emocinį intelektą panaudoti savo asmeninių tikslų siekime, jis bet kokių atveju pasitarnauja tiek darbe, tiek sėkmingos karjeros kūrimo. Tinkams savęs reprezentavimas, mokėjimas kurti ryšius bei abipusį pasitikėjimą yra itin svarbus ugdant komandiškumą ir partnerystę bei siekiant bendrų komandinių tikslų. Tai savo ruožtu paskatina geresnę, ne tik asmeninę, tačiau ir komandinę savijautą, įkvepia aplinkinius veikti, įgalina jų kompetencijas bei skatina abipusio pasitikėjimo ir įsipareigojimo jausmą. Šių įgūdžių ir su jais susijusių tikslų realizavimas nėra lengvas, veikiau tai yra ilgas ir nenutrūkstamas

ugdymo(si) procesas, kuris gali atnešti teigiamų rezultatų ne tik asmeniniame gyvenime, tačiau ir sėkmingame karjeros vystymosi kelyje.

1.4. Teorinės analizės rezultatai

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje, lyderystė apibūdinama kaip itin kompleksiškas fenomenas, apimantis daug skirtingų reikšmių. Šiuolaikiniai tyrėjai teigia, kad gero lyderio uždavinys yra nustatyti vertybes bei tikslus, suformuoti viziją ir strategiją bei inicijuoti organizacinius pokyčius. Dėl šios priežasties, išskirtas transformacinės lyderystės aspektas, kuris konkrečiai siejamas su pokyčio inicijavimu, sekėju įgalinimu, komandiniu darbu, lygiaverčiu komandos narių ir jų idėjų pripažinimu bei vieningo bendro tikslo siekimo ir vizijos įgyvendinimu. Šie lyderystės įgūdžiai kartu su tokiais lyderio bruožais kaip kompetencija, savęs suvokimas, atvirumas, pasitikėjimas ne tik savimi, tačiau ir savo komandos nariais, kūrybiškumas bei emocinis intelektas yra pripažinti kaip lyderystės pagrindas. Skyriuje apie lyderystės sampratą bei transformacinę lyderystę, buvo aiškiai išskirta, kad geras lyderis turi gebėti ne tik tikslingai paskirstyti užduotis, tačiau ir įgalinti, motyvuoti bei gebėti įtraukti komandos narius, mobilizuodamas jų potencialą siekiant bendrai išsikelto tikslo.

Lyderystė, be kitą ko, veikia darbuotojų motyvaciją, skatina įsitraukimą, įgalina veikti, atskleidžia kūrybiškumą ir palaiko tarpusavio komandiškumą. Būtent šie elementai teigiamai veikia darbuotojo nuostatas į darbą, įgalindami darbuotojus įsitraukti į organizacinius procesus, bei kurdami abipusio įsipareigojimo jausmus komandoje.

Įsitraukimas į darbą, iš pirmo žvilgsnio, gali būti painiojamas su įsipareigojimu organizacijai, nes abu konstruktai siejaisi su darbuotojo išgyvenama darbine patirtimi ir susitapatinimu su organizacija, tačiau svarbu pabrėžti, kad įsitraukimas į darbą yra neišvengiamai susijęs su tiesiogine darbuotojo veikla ir darbu, o įsipareigojimas organizacijai su ištikimybe jos atžvilgiu.

Taip pat, siejant emocinį intelektą su lyderio gebėjimais, pažymėtina, jog lyderis nuo vadovo išsiskiria tinkamos darbinės emocinės aplinkos kūrimu. Tinkamos darbo sąlygos bei emocinis klimatas, skatina emocinį darbuotojų prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimą su ja bei įsitraukimą į organizaciją, kurioje dirbama. Dėl šios priežasties įsipareigojimas gali tiesiogiai daryti įtaką organizacijos rezultatams, nes įsipareigoję darbuotojai yra kur kas labiau linkę siekti organizacijos tikslų, jausti prierašumą, bei išreiškia didesnę norą likti organizacijoje.

Taip pat, pastebima, kad vadovavimo stilius, teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą, nes yra siejamas su psichologine būseną, bendrų tikslų įgyvendinimu ir komandiniu palaikymu.

Tiek įsitraukimo, tiek įsipareigojimo atveju, itin pabrėžiamas darbuotojų tiesioginis įtraukimas į darbo procesus ir jų įgyvendinimą, sąsajų su komanda kūrimas ir bendro tikslo įgyvendinimo svarba. Ne veltui lyderystė apima šių aspektų skatinimą. Taip pat, lyderystės keliami iššūkiai ir įgalinimas prisideda prie darbuotojų savirealizacijos, profesinių žinių panaudojimo siekiant rezultatų bei asmeninės ir profesinės vertės kūrimo.

Santykiyje tarp lyderystės ir įsitraukimo bei įsipareigojimo, neabejotiną vaidmenį turi emocinis intelektas. Asmeninių emocijų atpažinimas ir visapusiškas kontroliavimas padeda kurti sėkmingus tarpasmeninius santykius ne tik asmeniniame gyvenime, tačiau ir karjeroje. Gebėjimas dirbti komandoje siekiant bendrų tikslų ir vieningos vizijos įgyvendinimo siekis, yra esminis bendruomeniškumo bruožas skatinantis didesnę visapusišką komandos narių įsitraukimą į darbo procesą, įsipareigojimą vadovo ir komandos atžvilgiu.

Tiek organizacinis įsipareigojimas, tiek įsitraukimas, pasižymi emociniu darbuotojo susitapatimu su organizacija, todėl nieko nuostabaus, kad lyderystės vaidmuo yra neatsiejama šio aspekto nagrinėjimo dalis. Aukštu emociniu intelektu pasižymintis darbuotojas gebantis ne tik įkvėpti ar paskatinti savo komandos narius, mokės mobilizuoti aplinkinius efektyviai organizacijos tikslų įgyvendinimui, motyvuos save siekti aukštesnių tikslų, bei įkvėps motyvacijos ne tik sau, bet ir aplinkiniams žmonėms, nes spinduliuos pozityvumu ir pasitikėjimu savimi. Taip pat, šiandien pastebima emocinio intelekto svarba ne tik asmeniniu bet ir profesiniu aspektu, tik dar labiau paskatina ne tik kelti klausimus apie emocinio intelekto svarbą, bet ir nagrinėti, kaip emocinio intelekto lygis komandoje gali veikti tarpasmeninių santykių kūrimo procesą, bendrą darbuotojų nuotaiką, įsitraukimo lygį, norą afiliuotis su įmone bei įsipareigojimą.

2. EMOCINIO INTELEKTO, KAIP MODERATORIAUS, POVEIKIS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RYŠIUI SU DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI TYRIMO METODOLOGIJA

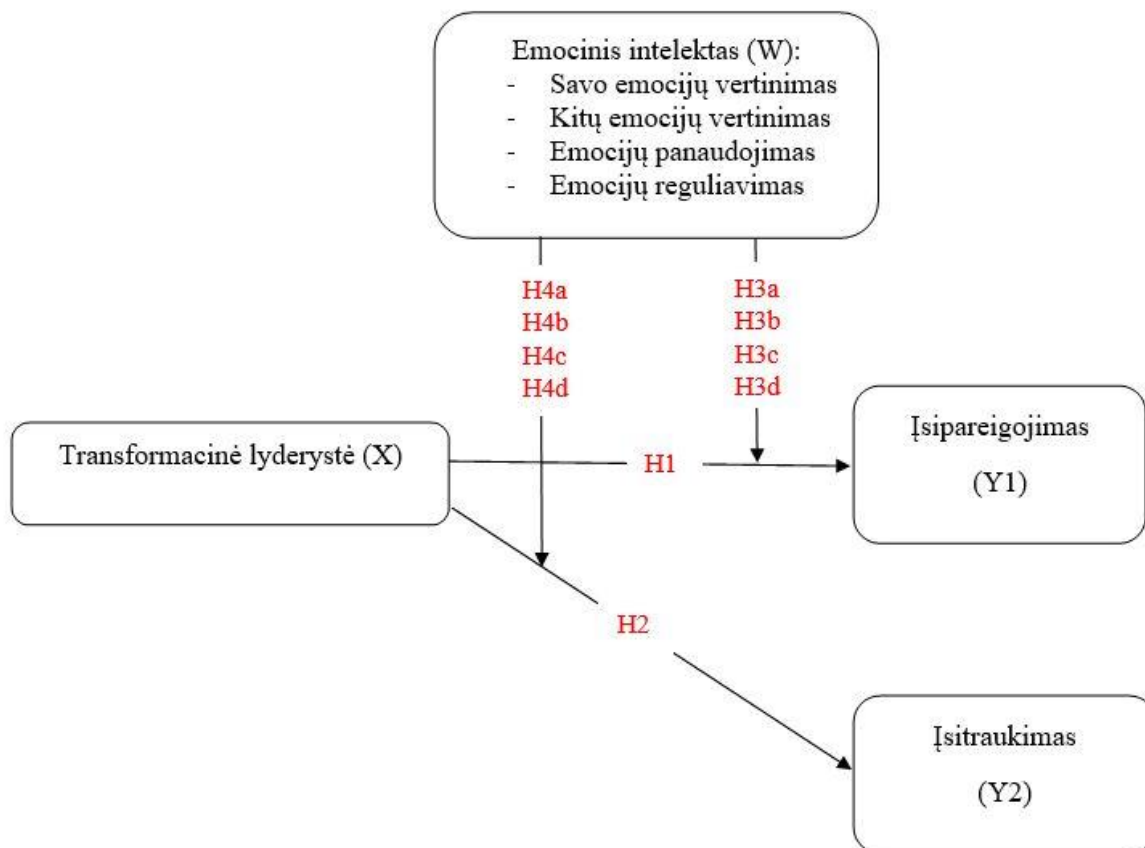
2.1. Empirinio tyrimo metodologinis pagrindas

Šiame darbe, kaip ir bet kuriame kitame moksliniame tyrime, metodologija vadina svarbų vaidmenį prisidedantį ne tik prie tyrimo sėkmės, tačiau ir prie darbo pripažinimo moksliniame lygmenyje. Tyrimo metodikoje aiškiai apibrėžiami tyrimo tikslai, uždaviniai, informacijos gavimo bei analizavimo modeliai bei instrumentai, įvardijami tyrimo kintamieji bei jų patikimumas ir sąsajos. Dėl šios priežasties, šioje darbo dalyje bus pateikiama darbo tyrimo koncepcija bei tyrimo metodai.

Ankstesniuose šio darbo skyriuose buvo išanalizuota ir aptarta lyderystės samprata bei transformacinės lyderystės svarba, jos daromas poveikis komandiniam bei individualiam darbuotojų įsitraukimui bei įsipareigojimui. Taip pat išnagrinėta auganti emocinio intelekto svarba tiek asmeninėje, tiek profesinėje sferose bei pagrįstas šios kompetencijos poreikis ne tik aukščiausios grandies vadovų lygmenyje, tačiau ir likusios komandos tarpe. Būtent dėl šios priežasties šiame darbe pasirinkta nagrinėti ne tik transformacinės lyderystės daromą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui, tačiau taip pat bus siekiama išanalizuoti kaip darbuotojai vertina savo asmeninį emocinio intelekto lygį, bei kaip jis moderuoja (veikia ar keičia) santykį tarp transformacinės lyderystės daromo poveikio darbuotojo įsitraukimui bei įsipareigojimui organizacijoje (žr. 2 pav.)

2 paveikslas

Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo objektas – moderuojantis emocinio intelekto poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės įtakos darbuotojų įsitraukimu ir įsipareigojimu organizacijai.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti bei atskleisti moderuojantį emocinio intelekto poveikį ir jo svarbą tarp transformacinės lyderystės daromos įtakos darbuotojo įsitraukimui bei įsipareigojimui organizacijoje.

Suformuotam **tyrimo** tikslui pasiekti keliama štai šie **uždaviniai**:

1. Atliekant struktūrizuotą organizacijoje dirbančių darbuotojų apklausą, nustatyti respondento vadovo transformacinės lyderystės raiškos, įsipareigojimo ir įsitraukimo organizacijai bei emocinio intelekto vertinimus.

2. Atliekant reikšmingumo testus, nustatyti vertinimų skirtumus pagal demografines socialines bei organizacines charakteristikas.
3. Nustatyti ir įvertinti transformacinės lyderystės poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijai.
4. Nustatyti ir įvertinti transformacinės lyderystės poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijai.
5. Atliekant moderacinę analizę, nustatyti emocinio intelekto įtaką transformacinės lyderystės poveikiui darbuotojo įsitraukimui organizacijoje.
6. Atliekant moderacinę analizę, nustatyti emocinio intelekto įtaką transformacinės lyderystės poveikiui darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje.

Kadangi emocinio intelekto konstruktui tirti išskiriami keturi latentiniai veiksniai : savo emocijų vertinimas, kitų emocijų vertinimas, emocijų panaudojimas ir emocijų reguliavimas, todėl atliekant statistinę analizę, bus naudojamas ne bendras respondentų emocinio intelekto vertinimas, o būtent šių latentinių veiksnių vertinimas, kai kiekvieną iš veiksnių sudaro po 4 klausimus, o tai atsispindės šiame tyrime keliamos hipotezėse.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir anksčiau atliktais tyrimais lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir įsipareigojimo, bei emocinio intelekto klausimais, **keliamos šios tyrimo hipotezės:**

1. **H1** Transformacinė lyderystė teigiamai veikia (didina) darbuotojų įsipareigojimą organizacijoje;
2. **H2** Transformacinė lyderystė teigiamai veikia (didina) darbuotojų įsitraukimą organizacijoje;
3. **H3a** Savo emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje;
4. **H3b** Kitų emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje;
5. **H3c** Emocijų panaudojimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje;
6. **H3d** Emocijų reguliavimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje;
7. **H4a** Savo emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje;
8. **H4b** Kitų emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje;

9. H4c Emocijų panaudojimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje;

10. H4d Emocijų reguliavimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje.

Šio kiekybinio tyrimo metu hipotezės apie socialinius reiškinius yra formuluojamos remiantis dedukcinė prieiga. Toliau, šiame darbe iškeltos hipotezės, lyginamos su gautais statistiniais faktais, bus patvirtinamos arba atmetamos. Kiekybinio tyrimo metu duomenys analizuojami matematinės statistikos metodais, todėl šiuo atveju bus pasitelkiama IBM SPSS Statistics programinė įranga.

2.2. Empirinio tyrimo metodika ir instrumentai

Kadangi kiekybinių tyrimų metu duomenys apie socialinę tikrovę renkami skaičių forma, todėl siekiant įgyvendinti išsikeltą empirinio tyrimo tikslą ir gauti pirminius duomenis reikalingus analizei, pasirinktas aprašomasis kiekybinio tyrimo metodas, taikant struktūrizuotą anketavimo apklausos formą fiziniams asmenims, kurie šiuo metu dirba organizacijoje. Pasitelkiant minėtąjį metodą, išvengiama galimai daromas tyrėjo poveikis respondentų atsakymams, išlaikomas objektyvumo ir nešališkumo principas, o tyrimo dalyviai į tyrimą įsitraukia natūralioje aplinkoje – šiuo metodu fizinis kontaktas nėra būtinas (Kardelis, 2002).

Tyrimo anketa sudaryta remiantis teorine temos analize, empirinio tyrimo tikslu bei uždaviniais, o tyrimo instrumentą (struktūrizuotą anoniminę anketinę elektroninę apklausą) sudaro šešios dalys, kurios internetinėje anketoje buvo išdėstomos logine, dešimties klausimų blokų sekoje:

1. **Anketos įvadas.** Šioje dalyje pateikiamas tyrėjo prisistatymas, kreipimasis į respondentą, aiškiai identifikuojamas ir paaiškinamas šio tyrimo, bei šios anketos tikslas ir pateikiama pildymo instrukcija;
2. **Transformacinės lyderystės raiškos elgsenai** tirti ir vertinti, šiame darbe yra naudojama daugiafaktorinės lyderystės klausimyno trumpoji forma (angl. Multifactor Leadership Questionnaire Short Form (MLQ 5X)) (Bass & Avolio, 1995). Šis klausimų blokas, skirtas nustatyti vadovo transformacinės lyderystės raišką, apima keturis esminius, transformacinei lyderystei būdingus komponentus: idealizuota įtaka arba charizmatiška lyderystė, kuri susideda iš idealizuotos įtakos atributų (pvz. „Mano vadovas dažnai elgiasi kaip pavyzdys, ugdantis kitus darbuotojus“) ir idealizuotos įtakos elgsenos (pvz. „Mano

vadovas dažnai svarsto apie moralines ir etines sprendimų pasekmes“); įkvepanti motyvacija (pvz. „Mano vadovas su darbuotojais apie ateitį kalba optimistiškai“) ir individualizuotas arba suasmenintas dėmesys (pvz. „Mano vadovas reguliariai skiria laiko darbuotojų mokymui ir koučingui“). Klausimyną iš viso sudaro 20 teiginių (kiekviena subskalė apima po keturis teiginius), kurie yra vertinami 5 balų Likerto skale (nuo 1 (niekada) iki 5 (labai dažnai arba visada)). Transformacinė vadovavimo stiliaus išreikštumas matuojamas susumuojant visus skalės teiginius, o gaunamas skaičius identifikuoja transformacinės lyderystės stiliaus išreikštumo vertinimą (t.y. kuo didesnis surinktų balų skaičius, tuo stipresnis pavaldinių vertinimas vadovo atžvilgiu ir atvirkščiai). Šios skalės autorių teigimu, bendras 20 klausimų patikimas naudojant Chronbacho alfa yra $\alpha = 0,94$, o tai rodo aukštą vidinį, skalę sudarančių elementų, nuoseklumo ir homogeniškumo matą.

3. Klausimų blokas, kuriuo yra siekiama nustatyti **darbuotojų įsitraukimą**. Šiam kintamajam ištirti naudojamas Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas – trumpoji jo versija (angl. Utrecht Work Engagement Scale, UWES - 9) (Schaufeli ir kt., 2004). Klausimyną sudaro devyni teiginiai, kurie apima ir tiria tris pagrindines asmens įsitraukimo į darbą dimensijas: energingumą (angl. vigor) (pvz. „Savo darbe jaučiuos stiprus (-i) ir energingas (-a)“), atsidavimą darbui (angl. dedication) (pvz. „Mano darbas mane įkvėpia“) ir pasinėrimą į darbą (angl. absorption) (pvz. „Jaučiuosi laimingas (-a) kai intensyviai dirbu“). Klausimynas padeda atskleisti darbuotojų įsitraukimo į darbą mastą. Teiginiais Likerto tipo skalėje nuo 1 (niekada) iki 7 (visuomet arba kasdien) vertina kiek dažnai jiems būdinga jaustis įsitraukusiems į darbą. Galimi įverčiai gali svyruoti nuo 9 iki 49. Kuo aukštesni gauti įverčiai, tuo labiau asmuo jaučiasi įsitraukęs į darbą ir atvirkščiai. Šio klausimyno autorių teigimu, ši metodika yra universali ir patikima (skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach alfa: energingumo dimensijoje $\alpha = 0,84$, atsidavimo darbui dimensijoje $\alpha = 0,89$, pasinėrimo į darbą dimensijoje – 0,87) (Agarwal, 2014).
4. Klausimų blokas, kuriuo yra siekiama įvertinti **darbuotojų įsipareigojimą**. Šis klausimų blokas apimantis darbuotojo organizacinio įsipareigojimo mastui tirti, buvo vertinamas pasitelkus L. W. Porter ir kt. (1979) Organizacinio įsipareigojimo klausimyną (angl.k. Organizational Commitment Questionnaire). Klausimynas yra sudarytas iš penkiolikos teiginių, kuriais vertinamas respondentų lojalumas ir noras likti organizacijoje, tikėjimas organizacijos deklaruojamomis vertybėmis ir tikslais bei tapatinimasis su jais ir noras dėti kiek įmanoma daugiau pastangų siekiant organizacijos sėkmės ir gerovės (pvz. „Manau, kad mano vertybės yra labai panašios į šios organizacijos vertybes“, „Aš galėčiau taip pat

gerai dirbti ir kitoje organizacijoje“). Respondentai teiginiiais Liketro tipo skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku) vertina kiek dažnai jiems būdinga jaustis įsipareigojusiems organizacijai ir darbui. Įsipareigojimo organizacijai rodiklis skaičiuojamas sumuojant visų teiginių įverčius, todėl gali svyruoti nuo 15 iki 105. Gavus vieno iš klausimyno autorių leidimą naudoti mokslo darbų tikslais, klausimynas buvo išverstas į lietuvių kalą taikant dvigubo vertimo metodiką (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009). Klausimyno autorių teigimu, bendras įsipareigojimo organizacijai rodiklis, skaičiuojamas sumuojant visus skalės teiginių įverčius, o jo skalės patikimumas (Cronbacho alfa) tirtoje imtyje buvo $\alpha = 0,918$. Dėl savo paprastumo, metodologinio patikimumo ir aiškumo, ši metodika buvo pasirinkta įvertinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai dydį.

5. Siekiant įvertinti ir išnagrinėti **moderuojančią emocinio intelekto poveikį**, pasitelkta Wong ir Law emocinio intelekto klausimynas (WLEIS, Wong & Law, 2002), kuris yra gerai žinomas emocinio intelekto savianalizės matavimo įrankis. WLEIS metodas buvo sukurtas siekiant vertinti tiek savo paties, tiek aplinkinių emocinio intelektą, tačiau tuo pačiu neprarado savo teorinio pagrįstumo. Šis tyrimo instrumentas yra sudarytas iš 4 esminių dimensijų, kurios iš viso sudaro 16 klausimų. Klausimynas apima: savo emocijų vertinimo dimensiją, vertinančią asmeninį gebėjimą suprasti ir išreikšti savo emocijas (pvz. „Aš tikrai suprantu, ką jaučiu“), kitų emocijų vertinimo dimensiją, kuri matuoja gebėjimą suvokti ir suprasti kitų emocijas (pvz. „Aš visada atpažįstu savo draugų emocijas iš jų elgesio“), emocijų panaudojimo dimensiją, vertinančią gebėjimą efektyviai panaudoti savo emocijas nukreipiant jas link konstruktyvių veiksmų (pvz. „Aš visuomet keliu sau tikslus ir labai stengiuosi juos įgyvendinti“) ir emocijų reguliavimo dimensiją, analizuojančią žmogaus gebėjimą valdyti savo emocijas (pvz. „Aš visada galiu greitai nusiraminti, kai esu labai piktas(-a)“). Respondentai, WLEIS klausimyno teiginius vertina 5 balų Likerto tipo skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Vėlesni tyrimai pagrindė keturių dimensijų klausimyno patikimumą ir pagrįstumą, todėl būtent dėl jo nesudėtingumo bei teorinio legitimumo, šis instrumentas pasirinktas tiriant darbuotojų emocinio intelekto lygį ir patikrint jo moderuojančią poveikį santykiuose tarp lyderystės įtakos darbuotojo įsitraukimui ir įsipareigojimui organizacijoje.
6. **Sociodemografiniai klausimai.** Ši klausimų bloką sudarė bendros demografinės respondentų charakteristikos: lytis, išsilavinimas, kaip ilgai (metais) respondentas dirba dabartinėje darbovietėje, organizacijos, kurioje respondentas dirba, sektorius, organizacijos dydis.

Visi šios apklausos klausymai yra uždari, todėl tai leidžia išvengti šio tyrimo autorės subjektyvumo interpretuojant ir apdorojant respondentų atsakymus.

Šiame tyrime naudoti duomenų analizės metodai - mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė. Mokslinė literatūros analizė buvo naudota atliekant literatūros apžvalgą, rengiant tyrimo metodiką. Anketinė apklausa buvo naudota respondentams apklausti ir tyrimui reikalingiems duomenims surinkti. Statistinei analizei nagrinėti ir duomenims apdoroti yra naudojama aprašomosios statistikos, koreliacinės analizės, bei statistinė analizė metodai, statistinės analizės programos SPSS paketas bei taikomos statistinės procedūros (vidurkių palyginimas, moderacinė analizė, standartinis nuokrypis, statistinio reikšmingumo analizė).

Tyrimo imtis ir jos pagrindimas. Kadangi tyrimo imtis privalo būti reprezentatyvi, todėl būta kuo tiksliau nusistatyti tyrimo imtį, tam, kad atlikus tyrimą, būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas, taikant netikimybinę sniego gniūžtės imties atranką.

Remiantis statistikos departamento duomenis, buvo nustatyta, kad iš viso Lietuvoje užimti 1 358 900 žmonės.

Taikant Paniotto formulę:

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

n – imties dydis, kai imties paklaidos tikimybė P = 0,954;

N – generalinės visumos dydis;

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis (Δ = 0,05).

$$n = 1 = 399.98 \cdot 0.05^2 + 1\,358\,900$$

$$n = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{1\,358\,900}} = 399.98$$

Nustatyta, kad norint gauti pagrįstus ir statistiškai reikšmingus duomenis iš viso reikėtų apklausti 399 respondentus, kurie šiuo metu dirba organizacijoje.

Duomenų rinkimo metodai: struktūrizuota anoniminė anketinė elektroninė apklausa buvo patalpinta į www.manoapklausa.lt internetinę svetainę, kuri yra skurta ir pritaikyta įvairių apklausų kūrimui, redagavimui ir patogiam jos platinimui. Anketa respondentams buvo platinama elektroniniu paštu, socialiniuose tinkluose (LinkedIn ir Facebook), darbovietės vidinės komunikacijos kanalais (įmonės vidinis internetinis puslapis intranetas), bei prašoma kolegų ir jau užpildžiusiųjų apklausą pasidalinti ja su savo pažįstamaisiais dirbančiais organizacijose.

3. EMOCINIO INTELEKTO, KAIP MODERATORIAUS, POVEIKIS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RYŠIUI SU DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI TYRIMO ANALIZĖ

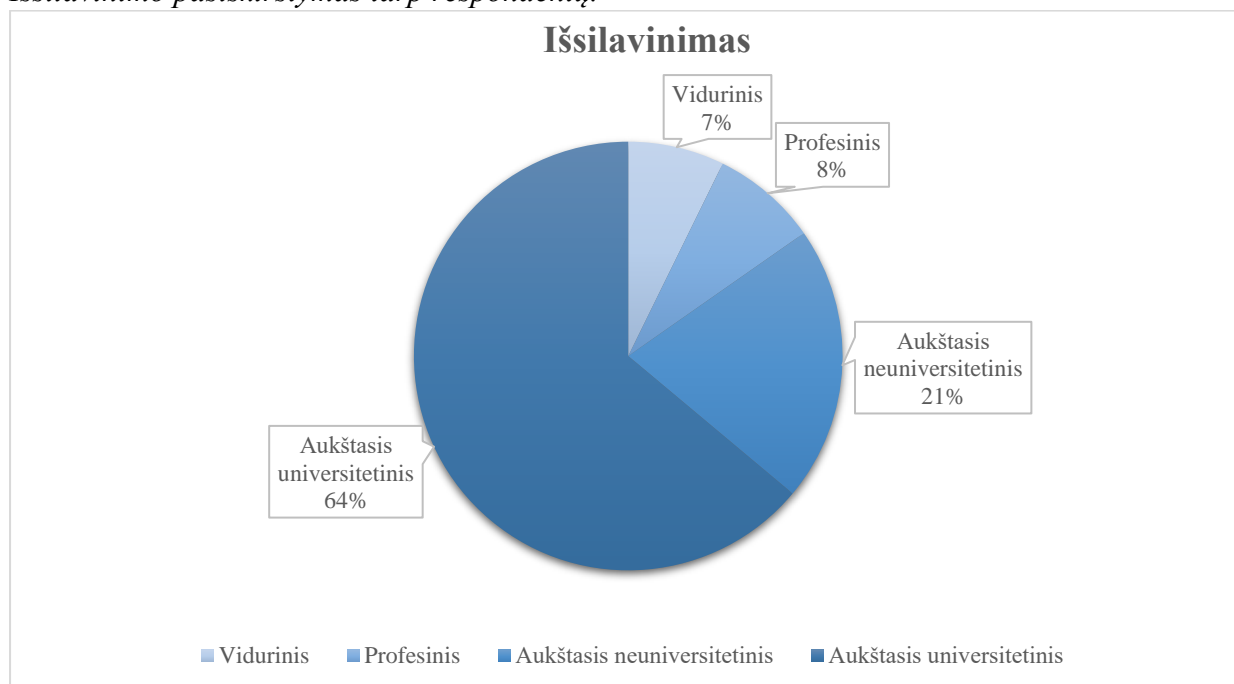
3.1. Demografiniai duomenys ir bendrosios respondentų charakteristikos

Moderuojančio emocinio intelekto poveikiui tarp transformacinės lyderystės ryšio su darbuotojų įsitraukimu ir įsipareigojimu organizacijai tyrimas buvo atliekamas 2021 metų spalio – gruodžio mėnesiais. Iš viso tyrime sudalyvavo ir į platinamos internetinės anketos klausimus atsakė 411 respondentų, tačiau 12 iš jų, šiuo metu organizacijoje nedirba, todėl jų atsakymai į tolimesnę tyrimo analizę įtraukti nebuvo. Remiantis šio mokslinio darbo imties formule, šio tyrimo paklaida lieka lygi numatytajai 5 % paklaidai.

Iš 399 klausimyną užpildžiusių ir organizacijai priklausančių respondentų, 231 (57.4%) yra moterys ir 168 vyrai (42.6%). Didžioji dauguma (255 asmenys) tiriamųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (83 asmenys) ir iš viso sudaro 85% šio tyrimo respondentų imties. Likusioji 15% tyrimo respondentų dalis yra įgiję profesinį (32 asmenys) ir vidurinį (29 asmenys) išsilavinimą (žr. 3 pav.)

3 paveikslas

Išsilavinimo pasiskirstymas tarp respondentų.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos, kurioje šiuo metu dirba, dydį atrodo taip: 38,4% respondentai dirba didelėje organizacijoje, kurioje yra daugiau nei 250 darbuotojų, 37.6 % respondentai priklauso vidutinio dydžio organizacijoje, kurioje dirba iki 250 darbuotojų, na ir likę 24% respondentai dirba organizacijoje, kurioje dirba iki 50 darbuotojų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį

Organizacijos dydis	Respondentų pasiskirstymas
Maža (iki 50 darbuotojų)	96 – 24%
Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	150 – 37.6 %
Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	153 – 38,4%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Tiriamųjų darbo stažo dabartinėje organizacijoje pasiskirstymas yra netolygus. Didžioji dauguma, net 42,7% respondentų, savo dabartinėje darbovietėje dirba nuo 1 iki 5 metų, 20% respondentų dabartinėje organizacijoje dirba nuo 6 iki 10 metų, 14,8% darbuotojų organizacijoje dirba tik iki 1 metų, 10% darbuotojų organizacijoje dirba nuo 11 iki 15 metų, 8% apklaustųjų skaičiuoja daugiau nei 20 metų stažo organizacijoje, na ir 4,5% respondentų organizacijoje dirba nuo 16 iki 20 metų (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje.

Stažas	Respondentų skaičius
Iki 1 metų	59 – 14,8%
1 – 5 metų	170 - 42,7%
6 - 10 metų	80 - 20%
11 – 15 metų	40 – 10 %
16 – 20 metų	18 – 4.5%
Daugiau nei 20 metų	32 – 8 %

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Taip pat, kiek didesnė dalis tyrime dalyvavusių respondentų dirba privačiame sektoriuje - 59%, na o viešajame sektoriuje dirbančių yra 41% (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos sektorių.

Sektorius	Respondentų pasiskirstymas
Viešasis	161 – 41%
Privatusis	238 – 59 %

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

3.2.Emocinio intelekto, transformacinės lyderystės, įsitraukimo ir įsipareigojimo instrumentų patikimumo ir duomenų pasiskirstymo analizė

Siekiant pagrįsti ir įvertinti šiame tyrime pasirinktų ir naudojamų instrumentų patikimumą, visų pirma yra atliekama patikimumo analizė apskaičiuojant Cronbach's alpha rodiklius. Patikimumo analizė atlikta visiems keturiems šiame tyrime naudotiems klausimynams: tiriant vadovo transformacinės lyderystės raišką, buvo apskaičiuota konstrukto apskaičiuota Cronbach's alpha reikšmė lygi 0,948, įsitraukimo į darbą konstrukto Cronbach's alpha reikšmė lygi 0,924, organizacinio įsipareigojimo konstrukto Cronbach's alpha reikšmė lygi 0,952, emocinio intelekto vertinimo konstrukto Cronbach's alpha reikšmė lygi 0,928 (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Bendras vidinis šio tyrimo klausimynų suderinamumas.

Klausimynas	Klausymo autoriai	Vidinis konstrukto suderinamumas (Cronbach's Alpha reikšmė)	Teiginių skaičius ir atitikimas anketoje						
Transformacinės lyderystės vertinimo klausimynas	Multifactor Leadership Questionnaire Short Form, MLQ 5X, Bass ir Avolio, (1995)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,948</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,948	20	20 (1-20)
Reliability Statistics									
Cronbach's Alpha	N of Items								
,948	20								
Įsitraukimo į darbą klausimynas	Utrecht Work Engagement Scale, UWES – 9, Schaufeli ir kt., (2004)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,924</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,924	9	9 (21-29)
Reliability Statistics									
Cronbach's Alpha	N of Items								
,924	9								
Organizacinio įsipareigojimo klausimyną	Organizational Commitment Questionnaire, L. W. Porter ir kt. (1979)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,952</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,952	15	15 (30-44)
Reliability Statistics									
Cronbach's Alpha	N of Items								
,952	15								
WLEIS emocinio intelekto klausimynas	Wong ir Law WLEIS, Wong ir Law, (2002)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,928</td> <td style="text-align: center;">16</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,928	16	16 (45-60)
Reliability Statistics									
Cronbach's Alpha	N of Items								
,928	16								

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis.

Kadangi visų keturių klausimynų gauti Cronbach's alpha rodikliai yra didesni nei 0,6, galima teigti, jog bendras vidinis klausimyno suderinamumas yra priimtinas, šios skalės yra patikimos.

Dėl absoliutaus tyrimo instrumento patikimumo įvertinimo, buvo patikrinti ir visų šiame tyrime naudojamų konstrukčių patikimumo rodikliai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Tyrimo konstrukčių patikimumas

Konstruktas	Cronbach's Alpha reikšmė							
Transformacinė lyderystė	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,948</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>		Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,948	20
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
,948	20							
Įsitraukimas	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,924</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>		Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,924	9
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
,924	9							
Įsipareigojimas	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,952</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>		Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,952	15
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
,952	15							
(EI) Savo emocijų vertinimo dimensija	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,866</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,866	4
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
,866	4							
(EI) Kitų emocijų vertinimo dimensija	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,882</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,882	4
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
,882	4							
(EI) Emocijų panaudojimo dimensija	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,865</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,865	4
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
,865	4							
(EI) Emocijų reguliavimo dimensija	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,939</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,939	4
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
,939	4							

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis.

Remiantis gautais duomenimis, pagal statistinių duomenų apdorojimo reikalavimus, Chronbah's alpha reikšmės visuose šio tyrimo konstruktuose viršija 0,6 p reikšmes, todėl galima daryti išvadą, kad duomenys šiame darbe tyrimui analizuoti pasitelktuose konstruktuose yra patikimi ir gali būti naudojami tolimesnėje šio darbo empirinėje analizėje.

Taip pat, siekiant nustatyti ar duomenys imtyje yra pasiskirstę normaliai ir kokias tolimesnes statistines procedūras (skirtas parametriniams ar neparametriniams duomenims apdoroti) bus galima atlikti šio darbo analizėje, buvo atlikta duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas pasitelkiant Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro -Wilk testus (žr. 4 pav.)

4 paveikslas

Tyrimo kintamųjų normalumo testas

Normalumo testas						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SUMA_Transformacinė lyderystės bloko SUMA (SUM)	,082	399	<,001	,971	399	<,001
SUMA_įsitraukimo bloko SUMA (SUM)	,139	399	<,001	,895	399	<,001
SUMA_įsipareigojimo bloko SUMA (SUM)	,075	399	<,001	,955	399	<,001
SUM_Emocinio intelekto Savo emocijų vertinimo dimensija	,133	399	<,001	,931	399	<,001
SUM_Emocinio intelekto Kitų emocijų vertinimo dimensija	,140	399	<,001	,941	399	<,001
SUM_Emocinio intelekto Emocinio panaudojimo dimensija	,135	399	<,001	,948	399	<,001
SUM_Emocinio intelekto Emocijų reguliavimo dimensija	,134	399	<,001	,951	399	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis.

Tam, kad galėtume laikyti, jog duomenys konstrukte yra pasiskirstę normaliai. P (Sig. Stulpelyje esanti) vertė turėtų būti daugiau nei < 0,05, tačiau šiuo atveju, matome, kad atliktų

Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro -Wilk testų rodmenys rodo, kad duomenys neatitinka normalumo pasiskirstymo standartų. Kadangi atlikus normalumo testą, tiek Kolmogorov-Smirnov, tiek Shapiro -Wilk testų rezultatų p (Sig.) vertės visur lygi $p < 0,001$, todėl duomenų pasiskirstymo normalumui įvertinti toliau gilinamasi į testo rodmenis ir analizuojami Skewness ir Kurtosis duomenų reikšmes (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Konstruktų normalumo pasiskirstymo testas – Skewness ir Kurtosis vertės.

Konstruktas	Skewness	Kurtosis
Transformacinė lyderystė	-0,356	0,595
Įsitraukimas	-0,911	0,686
Įsipareigojimas	-0,505	-0,405
(EI) Savo emocijų vertinimo dimensija	-0,742	0,530
(EI) Kitų emocijų vertinimo dimensija	-0,600	0,444
(EI) Emocijų panaudojimo dimensija	-0,459	-0,116
(EI) Emocijų reguliavimo dimensija	-0,441	-0,233

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Iš šių duomenų matome, kad testui atlikti pasirinkti konstruktai idealiai neatitinka normalaus skirstinio, tačiau iš principo galime laikyti, kad jie neiškrenta iš normalumo ribų, kadangi neviršija 1 arba -1, todėl yra arti normalaus skirstinio. Šiame darbe nagrinėjami kintamieji yra artimi normaliam pasiskirstymui, todėl bet koku atveju, duomenys neiškrenta iš normalumo ribos ir galima atlikti tolimesnę analizę pagal parametrinių duomenų reikalavimus, o kaip papildomą saugiklį, regresinėje analizėje bus atliekama ir bootstrap procedūra.

3.3. Emocinio intelekto, transformacinės lyderystės, įsitraukimo ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos su demografiniais imties bruožais

Vienas iš šiame tyrime iškeltų tikslų atliekant reikšmingumo testus, nustatyti vertinimų skirtumus pagal demografines socialines bei organizacines charakteristikas bruožus. Dėl šios priežasties buvo atlikti reikšmingumo testai nepriklausomoms imtims tirti:

Pirmiausia buvo atliktas Stjudento T-test kriterijaus vertinimas nepriklausomoms imtims pagal lyties (vyrai ir moterys) pasiskirstymą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Tyrimo kintamųjų ir demografinės charakteristikos – lyties sąsajos, remiantis Stjudent'o T-test kriterijaus duomenimis.

Tyrimo kintamieji	Vyrai (N=168)	Moterys (N=231)	t-test rezultatai	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	t	Sig. p
Transformacinė lyderystė	66,97	67,80	0,522	0,602
Įsitraukimas	51,09	51,14	0,047	0,963
Įsipareigojimas	74,58	75,05	0,237	0,813
(EI) Savo emocijų vertinimo dimensija	16,51	16,30	-0,789	0,431
(EI) Kitų emocijų vertinimo dimensija	15,50	16,44	3,299	0,001
(EI) Emocijų panaudojimo dimensija	16,13	16,09	-0,151	0,880
(EI) Emocijų reguliavimo dimensija	14,91	15,00	0,245	0,807

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr.1).

Atsižvelgus į Sig.(p) reikšmę, matome, kad didžiojoje daugumoje konstrukto statistiškai skirtumų tarp dispersijų nepastebėta, kitaip tariant skirtumas yra statistiškai nereikšmingas nepriklausomoje imtyje ir kintamųjų vertinimas populiacijoje nesiskiria (tarp vyrų ir moterų), išskyrus kitų emocijų vertinimo kintamųjų atžvilgiu (p = **0,001**). Šiuo atveju moterys (M = 16,44)

pasizymi geresniu gebėjimu identifikuoti ir vertinti emocijas aplinkiniuose asmenyse, nei vyrai ($M = 15,50$), o šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas vertinimas tarp vyrų ir moterų vidurkių.

Toliau, siekiant išsiaiškinti tyrimo kintamųjų pasiskirstymą tarp respondentų išsilavinimo, buvo atlikta One-way ANOVA analizė (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Tyrimo kintamųjų ir demografinės charakteristikos – išsilavinimo sąsajos, remiantis One-way ANOVA Post Hoc testo duomenimis.

Tyrimo kintamieji	Vidurinis (N=29)	Profesinis (N=32)	Aukštasis neuniversitetinis (N=82)	Aukštasis universitetinis (N=256)	One-way ANOVA rezultatai	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	F	p
Transformacinė lyderystė	66,41	66,00	63,12	69,14	3,305	0,02
Įsitraukimas	47,86	52,9	50,84	51,35	1,444	0,229
Įsipareigojimas	72,00	77,40	73,93	75,15	0,481	0,696
(EI) Savo emocijų vertinimo dimensija	16,00	16,40	16,59	16,39	0,37	0,775
(EI) Kitų emocijų vertinimo dimensija	16,89	15,68	16,03	16,00	1,053	0,369
(EI) Emocijų panaudojimo dimensija	16,65	15,43	15,76	16,11	1,706	0,165
(EI) Emocijų reguliavimo dimensija	13,87	14,81	15,29	16,58	3,508	0,015

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr.2)

One-way ANOVA testo pagalba buvo nustatyta, kad tarp dviejų kintamųjų – Transformacinės lyderystės ($p < 0,02$) bei Emocinio intelekto emocijų reguliavimo dimensijos ($p < 0,015$) ir nepriklausomos imties grupių (išsilavinimo), yra keletas statistiškai reikšmingų skirtumų. Tam, kad įvertintume šių pasiskirstymų tendencijas buvo analizuojami Post Hoc Test LSD duomenys (žr. priedas nr.2):

- Transformacinės lyderystės vertinimas, skirtingose išsilavinimo grupėse, statistiškai išsiskyrė ($p < 0,02$) tarp įgijusių aukštąjį universitetinį ($M = 69,14$) ir aukštąjį neuniversitetinį ($M = 63,19$) išsilavinimą. Todėl galima teigti, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję respondentai dažniau susiduria su savo tiesioginio vadovo transformacinės lyderystės raiška ir gebės ją įvertinti. Kitaip tariant – labiau tikėtina, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintis respondentas savo vadovo elgesyje išvelgs transformacinės lyderystės bruožų ir automatiškai respondento vertinamas vadovo transformacinės lyderystės raiškai bus aukštesnis.
- Emocijų reguliavimo dimensijos vertinimas nepriklausomoje imtyje - skirtingose išsilavinimo grupėse, labiausiai statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškė lyginant Post Hoc Tests LSD (priedas nr.2) p reikšmes, vidurinį ir profesinį ($p < 0,03$), bei vidurinį ir aukštąjį universitetinį ($p < 0,01$) išsilavinimą turinčių respondentų grupėse. Atsižvelgiant į šiuos duomenis, galime teigti, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintis respondentas pasižymės geresniu gebėjimu reguliuoti savo asmenines emocijas. Profesinį ($M=14,81$) išsilavinimą turintys respondentai, lyginant su viduriniu ($M=13,87$) išsilavinimu, taip pat turės kiek geresnį gebėjimą reguliuoti savo asmenines emocijas. Na, o atitinkamai, vidurinį išsilavinimą turintys respondentai, lyginant tiek su profesinį, tiek su aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčiais respondентаis pasižymės žemesniu emocijų reguliavimo gebėjimu. Dėl šios priežasties, galima teigti, kad didėjant išsilavinimo lygiui, auga ir emocijų reguliavimo gebėjimas.

Apibendrinant, galima teigti, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai palankiau vertina transformacinės lyderystės poveikį, o augant respondento išsilavinimo lygiui didėja ir emocijų reguliavimo gebėjimas, šuo atveju aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai taip pat pasižymi geresniu emocinio intelekto -emocijų reguliavimo gebėjimu.

Taip pat buvo atlikta One-way ANOVA analizė siekiant išsiaiškinti tyrimo kintamųjų pasiskirstymą tarp respondentų stažo organizacijoje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Tyrimo kintamųjų ir demografinės charakteristikos – stažo organizacijoje sąsajos, remiantis One-way ANOVA Post Hoc testo duomenimis.

Tyrimo kintamieji	Iki 1 metų (N=60)	1-5 metų (N=169)	6-10 metų (N=80)	11-15 metų (N=40)	16 -20 metų (N= 18)	Daugiau nei 20 metų (N=32)	One-way ANOVA rezultatai	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	F	p
Transformacinė lyderystė	72,58	64,25	68,37	70,25	66,37	69,28	3,221	0,007
Įsitraukimas	49,81	49,32	53,23	54,65	54,50	51,46	3,542	0,004
Įsipareigojimas	68,08	70,98	83,65	77,97	79,94	79,12	7,291	<0,001
(EI) Savo emocijų vertinimo dimensija	15,56	16,30	16,66	17,65	16,27	16,25	3,201	0,180
(EI) Kitų emocijų vertinimo dimensija	15,78	15,90	16,35	16,37	17,00	15,62	1,020	0,406
(EI) Emocijų panaudojimo dimensija	15,73	15,95	16,40	16,77	16,72	15,78	1,293	0,266
(EI) Emocijų reguliavimo dimensija	13,80	15,31	15,51	14,65	15,33	14,15	2,057	0,060

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr.3).

Atlikto One-way ANOVA testo rezultatai parodė, kad tarp Transformacinės lyderystės ($p < 0,007$), Įsitraukimo ($p < 0,004$) bei Įsipareigojimo ($p < 0,001$) kintamųjų bei nepriklausomos imties grupių – stažo organizacijoje, pasireiškia statistiškai reikšmingi skirtumai. Tam, kad įvertintume šių pasiskirstymų tendencijas buvo analizuojami Post Hoc Test Bonferroni duomenys (priedas nr.3):

- Transformacinės lyderystės vertinimas skirtingose stažo organizacijoje grupėse, statistiškai išsiskyrė ($p < 0,007$) tarp dirbančiųjų iki 1 metų laiko ($M = 72,58$) ir dirbančiųjų 1-5 metus ($M = 64,25$). Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad transformacinės lyderystės vadovų vertinimas yra palankesnis tarp iki vienerių metų dirbančiųjų organizacijoje. Na, o tie, kurie dirba 1-5 metus, transformacinę vadovo lyderystę yra linkę vertinti prasčiau.

- Statistiškai išsiskyrė ir įsitraukimo vertinimas ($p < 0,004$), tarp organizacijai priklausančiųjų 1-5 metus ($M=49,32$) ir 11-15 metų ($M=54,65$). Šie rezultatai atskleidžia, kad dirbantieji organizacijoje 11 – 15 metų yra labiau įsitraukę į darbą, nei dirbantieji trumpiau – 1-5 metus.
- Kalbant apie įsipareigojimą organizacijai, statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,001$) pasireiškė tarp dirbančiųjų iki vienerių metų ($M = 68,08$), dirbančiųjų 1-5 metus ($M = 70,98$) ir dirbančiųjų 6-10 metų ($M = 79,94$),. Šie duomenys leidžia teigti, kad kur kas labiau įsipareigoję organizacijai yra darbuotojai, toje pačioje organizacijoje dirbantys 6-10 metų. Taip pat, statistiškai reikšmingi duomenys rodo, kad įsipareigojimas organizacijai auga didėjant darbuotojo stažui metais – kuo ilgiau darbuotojas priklauso vienai organizacijai, tuo jo įsipareigojimas jai auga.

Apibendrinant, galima teigti, kad transformacinės lyderystės poveikį labiau jaučia iki vienerių metų organizacijoje dirbantys darbuotojai, o įsitraukimas bei įsipareigojimas organizacijoje auga kartu su darbo stažu joje, kai 11-15 metų organizacijoje išdirbę darbuotojai demonstruoja tiek didesnę įsipareigojimą, tiek įsitraukimą organizacijoje.

Siekiant ištirti tyrimo kintamųjų pasiskirstymą tarp organizacijos sektorių, buvo atliktas Stjudento T-test analizė (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Tyrimo kintamųjų ir demografinės charakteristikos – organizacijos veiklos sektorius, remiantis Stjudent'o T-test kriterijaus duomenimis.

Tyrimo kintamieji	Viešasis sektorius (N=238)	Privatusis sektorius (N=161)	t-test rezultatai	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	t	Sig. p
Transformacinė lyderystė	64,11	69,71	-3,576	<0,001
Įsitraukimas	51,27	50,90	-0,365	0,715
Įsipareigojimas	76,39	72,59	-1,942	0,53
(EI) Savo emocijų vertinimo dimensiją	16,69	15,94	-2,773	0,06

(EI) Kitų emocijų vertinimo dimensija	15,96	16,17	0,714	0,475
(EI) Emocijų panaudojimo dimensija	16,50	15,54	-3,420	<0,001
(EI) Emocijų reguliavimo dimensija	15,23	14,57	-1,849	0,065

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr.4).

Remiantis testo duomenimis, bei atsižvelgus į Sig. p testo reikšmes, matome, kad beveik visuose kintamuosiuose skirtumų tarp dispersijų nepastebėta, o tai reiškia, kad skirtumas yra statistiškai nereikšmingas nepriklausomoje imtyje ir kintamųjų vertinimas populiacijoje tarp viešajame ir privačiajame sektoriuje dirbančiųjų respondentų nesiskiria, išskyrus transformacinės lyderystės ($p < 0,001$) ir emocinio intelekto – emocijų panaudojimo dimensijos vertinimo ($p < 0,001$) atžvilgiu. Dėl to, galima teigti, kad transformacinės lyderystės vertinimas aukštesnis ($M=69.71$) yra privačiajame sektoriuje, o tai reiškia, kad respondantai iš privačiojo sektoriaus susiduria ir vertina transformacinę lyderystę labiau nei viešajame sektoriuje ($M=64,11$). O štai kalbant apie emocijų panaudojimo vertinimą, galime matyti, kad emocijų panaudojimo raiška ir gebėjimas daugiau pasireiškia viešajame ($M=16.50$) nei privačiajame sektoriuje ($M=15.54$).

Na, o siekiant išsiaiškinti tyrimo kintamųjų pasiskirstymą tarp respondentų organizacijos dydžio, buvo atlikta One-way ANOVA analizė (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Tyrimo kintamųjų ir demografinės charakteristikos – organizacijos dydį, remiantis One-way ANOVA Post Hoc testo duomenimis

Tyrimo kintamieji	Maža (iki 50 darbuotojų) (N=96)	Vidutinė (iki 250 darbuotojų) (N=151)	Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų) (N=152)	One-way ANOVA rezultatai	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	F	p
Transformacinė lyderystė	69,750	67,198	66,256	1,515	0,221
Įsitraukimas	53,322	51,410	49,447	4,611	0,010
Įsipareigojimas	80,802	75,178	70,782	8,303	<0,001
(EI) Savo emocijų vertinimo dimensija	16,65	16,51	16,105	1,498	0,225
(EI) Kitų emocijų vertinimo dimensija	17,04	15,98	15,48	9,213	<0,001
(EI) Emocijų panaudojimo dimensija	16,66	15,98	15,89	2,700	0,068
(EI) Emocijų reguliavimo dimensija	16,71	14,82	14,00	19,184	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr.5).

Šio testo rezultatai rodo, kad tarp įsitraukimo ($p < 0,010$), įsipareigojimo ($p < 0,001$), emocinio intelekto – kitų emocijų vertinimo dimensijos ($p < 0,001$) bei emocinio intelekto – emocijų reguliavimo dimensijos ($p < 0,001$) kintamųjų, bei nepriklausomos imties grupės – organizacijos dydžio pasireiškia statistiškai reikšmingi skirtumai. Siekiant įvertinti šių pasiskirstymų tendencijas buvo analizuojami Post Hoc Test Bonferroni duomenys (priedas nr.5), kurie atskleidė tendenciją, jog mažai organizacijai (iki 50 darbuotojų) priklausantys respondentai yra labiau įsitraukę ($M=53,322$) bei įsipareigoję ($M=80,802$) į darbą, nei vidutinės ar didelės organizacijos darbuotojai. Taip pat, duomenys parodė tokią pačią tendenciją ir su emocinio intelekto – kitų emocijų vertinimo bei emocijų reguliavimo dimensija – mažai organizacijai priklausantys darbuotojai bus labiau išvystę kirų emocijų vertinimo ir emocijų reguliavimo gebėjimą, lyginant su vidutinio dydžio ar didele organizacija.

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad mažoje organizacijoje dirbantys respondentai bus kiek labiau įsitraukę bei įsipareigoję į darbą organizacijoje, nei vidutinės ar didelės organizacijos

darbuotojai. Taip pat, mažose organizacijos dirbantys respondentai pasižymės labiau išreikštu emocinio intelekto – kitų emocijų vertinimo bei emocijų reguliavimo gebėjimu.

3.4. Transformacinės lyderystės ir įsitraukimo bei įsipareigojimo organizacijai regresinė analizė

Kadangi šiame darbe suformuotam tyrimo tikslui pasiekti keliami uždaviniai susiję su transformacinės lyderystės daromu poveikiu darbuotojo įsitraukimui ir įsipareigojimui organizacijai nustatyti ir vertinti, todėl šioje darbo dalyje yra atliekama tiesinė regresinė analizė.

Pirmiausia pateikiamos gautos regresinės lygtys, kurios iš esmės apibrėžia tarpusavio priklausomybes (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Transformacinės lyderystės ir įsitraukimo bei įsipareigojimo organizacijai regresinė lygtys

Tiesinė regresinė lygtis	Kintamųjų paaiškinimas
$Y (\text{Įsitraukimas}) = 30,941 + 0,299 x + e$	X Transformacinė lyderystė
$Y (\text{Įsipareigojimas}) = 30,182 + 0,662 x + e$	X Transformacinė lyderystė

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis.

Naudojant SPSS duomenų analizės programą, buvo gauti regresinės analizės rezultatai (žr. 13 lentelę). Sprendžiant, pagal ANOVA p reikšmes, matome, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei, kadangi abiejų testų p vertė $<0,001$, todėl jie laikomi patikimi. Atsižvelgę į determinacijos koeficiento R^2 reikšmes, galime matyti, kiek tyrimo modelio nepriklausomas kintamasis – transformacinė lyderystė, paaiškina priklausomą kintamąjį – įsitraukimą ir įsipareigojimą. Šiuo konkrečiu atveju, matome, kad transformacinė lyderystė paaiškina 21,6% darbuotojo įsitraukimo į darbą organizacijoje, bei 28,6% įsipareigojimo organizacijoje duomenų variacijos.

13 lentelė

Transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui organizacijoje tiesinės regresinės analizės rezultatai

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas R ²	Nestandardizuota B reikšmė	Beta koeficientas	F	p ANOVA	Bootstrap reikšmės	
							Apatinė	Viršutinė
Įsitraukimas (Y)	Transformacinė lyderystė (X)	0,216	0,299	0,467	110,524	<0,001	0,237	0,361
Įsipareigojimas (Y)	Transformacinė lyderystė (X)	0,286	0,662	0,536	160,253	<0,001	0,553	0,761

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis.

Siekiant įvertinti ryšį tarp kintamųjų, reikia vertinti B koeficiento reikšmes, kuriuos šiuo atveju rodo, kad kuo aukštesnis transformacinio vadovo vertinimas, tuo įsitraukimas ($B = 0,299$) ir įsipareigojimas organizacijai ($B=0,662$) yra stipresnis. Kitaip tariant, kuo didesnė yra vadovo transformacinės lyderystės raiška, tuo tiesioginis teigiamas ryšys tarp darbuotojo įsitraukimo ir įsipareigojimo organizacijai yra didesnis. Ypatingai didelis poveikis matomas tarp transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo - kuo didesnė vadovo transformacinės lyderystės raiška, tuo įsipareigojimas organizacijai yra stipresnis. Šie duomenys įrodo, kad šiame darbe keliamos hipotezės: **H1** - Transformacinė lyderystė teigiamai veikia (didina) darbuotojų įsipareigojimą organizacijoje ir **H2** - Transformacinė lyderystė teigiamai veikia (didina) darbuotojų įsitraukimą organizacijoje pasitvirtina.

Bootstrap procedūros duomenys taip pat rodo, kad transformacinės lyderystės poveikio, tiek darbuotojo įsitraukimui, tiek įsipareigojimui, nestandardizuotas koeficientas, skirtingai kombinuojant respondentų imtis, su 95 % pasitikėjimu, realiai gali kisti pagal nurodytas vertes – įsitraukimo lygis nuo 0,237 iki 0,361, o įsipareigojimo lygis nuo 0,553 iki 0,761. Dėl šios priežasties, galima teigti, kad transformacinė lyderystė visada turės teigiamą poveikį tiek darbuotojo įsitraukimui ir įsipareigojimui organizacijoje.

Apibendrinant, galima teigti, kad regresinės analizės duomenys parodė pakankamai stiprų koreliacinį ryšį tarp nepriklausomo ir priklausomų kintamųjų, kas reiškia, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą statistiškai reikšmingą poveikį tiek darbuotojo įsitraukimui, tiek įsipareigojimui. Kitaip tariant – stiprėjantis transformacinės lyderystės vertinimas didina tiek

darbuotojo įsitraukimą, tiek įsipareigojimą organizacijoje. Dėl šių priežasčių, darbe keltas hipotezes : **H1** - Transformacinė lyderystė teigiamai veikia (didina) darbuotojų įsipareigojimą organizacijoje ir **H2** - Transformacinė lyderystė teigiamai veikia (didina) darbuotojų įsitraukimą organizacijoje, galima laikyti pagrįstomis bei pasitvirtinusiomis.

3.5.Emocinio intelekto įtaka tarp transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui bei įsipareigojimui organizacijai, moderacinė analizė

Siekiant įvertinti emocinio intelekto daromą įtaką tarp transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų jaučiamam įsitraukimui bei įsipareigojimui organizacijai, buvo pasirinkta taikyti moderacinį statistinės analizės metodą (angl. moderation analysis). Apklausoos respondentų atsakymai buvo apdorojami SPSS programai skirtu programiniu įskiepiu PROCESS V3.5, kurio pagalba buvo atliekama moderacijos procedūros, o gauti rezultatai toliau interpretuojami analizėje. Kadangi moderatoriaus konstruktas susideda iš keturių latentinių veiksnių (1. Savo emocijų vertinimo dimensija; 2. Kitų (aplinkinių) emocijų vertinimo dimensija; 3. Emocijų panaudojimo dimensija; 4. Emocijų reguliavimo dimensija.), todėl, remiantis šio darbo tyrimo modeliu, buvo atliktos 8 moderacijos analizės procedūros, siekiant išsiaiškinti kokią įtaką kiekvienas iš emocinio intelekto (W) veiksnių turi transformacinės lyderystės (X) daromam poveikiui darbuotojo įsipareigojimui (Y1) ir įsitraukimui (Y2) organizacijai.

Atlikus visas aštuonias moderacijos analizes, paaiškėjo, kad emocinio intelekto latentiniai veiksniai – savo emocijų vertinimo dimensija (1) ir kitų (aplinkinių) emocijų vertinimo dimensija (2), neturi statistiškai reikšmingo poveikio tarp transformacinės lyderystės įtakos įsitraukimui ir įsipareigojimui. Žemiau lentelėje pateiktos, šių keturių moderacijų p vertės buvo didesnės, nei 0,05, kas reiškia, kad gauti rezultatai nėra statistiškai reikšmingi, o R^2 determinacijos koeficiento pokytis, taip pat įrodo, kad ši moderacija negali pagrįsti ir paaiškinti ryšio tarp kintamųjų (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Savo emocijų vertinimo ir kitų emocijų vertinimo įtaką santykiui tarp transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui

	Emocinis intelektas – savo emocijų vertinimo dimensija (W)		Emocinis intelektas – kitų emocijų vertinimo dimensija (W)	
	p (< 0,05)	R ²	p (< 0,05)	R ²
Transformacinė (X) lyderystės ir įsipareigojimas (Y)	0,716	0,002	0,391	0,001
Transformacinė (X) lyderystės ir įsitraukimas (Y)	0,225	0,002	0,297	0,002

Saltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis.

Galime daryti išvadą, kad nepriklausomai nuo to, koks yra emocinio intelekto savo emocijų vertinimo dimensijos ir kitų emocijų vertinimo dimensijos įverčiai (vertinimas), ryšys tarp transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo ir įsitraukimo išlieka toks pats. Šiuo atveju, emocinio intelekto savo emocijų vertinimo ir kitų emocijų vertinimo dimensijos, kaip diferencijuojančiu veiksniu aiškinančiu darantį poveikį tarp transformacinės lyderystės įtakos įsipareigojimui ir įsitraukimui, naudoti negalime, kadangi statistiškai reikšmingas moderacinis efektas šioje koncepcijoje ir tarp šių kintamųjų neaptiktas. Dėl šios priežasties, šiame darbe iškelto hipotezės:

- **H3a** – Savo emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje
- **H3b** - Kitų emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje
- **H4a** - Savo emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje;
- **H4b** - Kitų emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje

nepasitvirtina, nes šių latentinių veiksnių moderacinis efektas niekaip neveikia arba veikia per silpnai, kad būtų statistiškai reikšmingas, ryšio tarp transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo bei įsitraukimo organizacijai.

Toliau tyrime aprašomos pasitvirtinusios moderacijos analizės ir su jomis susijusios hipotezės:

1. Moderuojantis emocinio intelekto – emocijų panaudojimo poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo.

Atlikus moderacinę emocinio intelekto – emocijų panaudojimo analizę, poveikiui tarp transformacinės lyderystės įtakos darbuotojo įsitraukimui į organizaciją tirti, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi šios moderacijos efekto rezultatai: moderacijos regresinės lygties p reikšmė yra $p < 0,008$, o determinacijos koeficiento pokytis $R^2 = 0,0172$, kas reiškia, kad gauti moderacinės analizės duomenys 1,7% geriau paaiškina Y – darbuotojų įsipareigojimą, kai ryšiui tarp transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijoje tirti, pasitelkiamo moderatorių (W) – emocinio intelekto emocijų panaudojimo dimensiją.

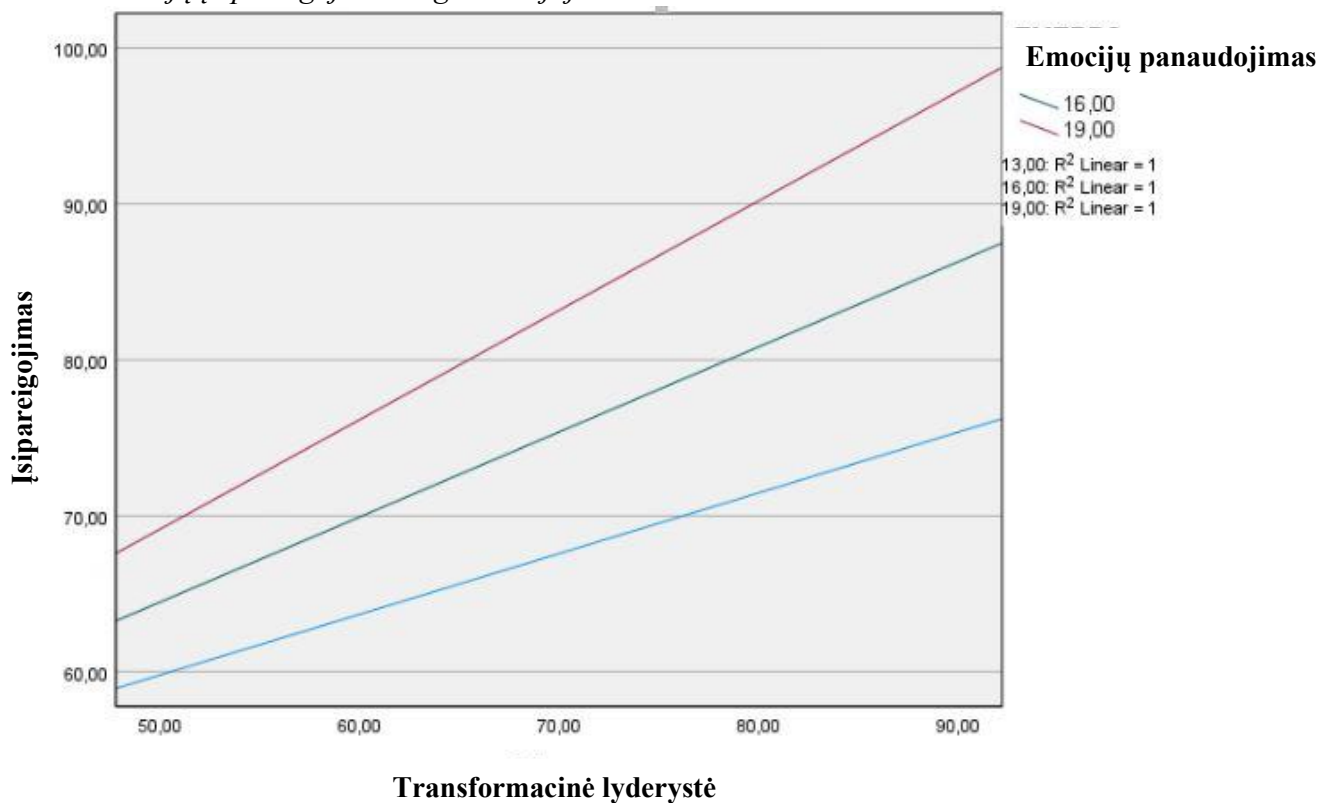
Moderacijos Johnson-Neyman testo pagalba paaiškėjo, kad emocinio panaudojimo vertinimas, šio tyrimo respondentų duomenų bazėje, svyruoja nuo mažiausio – 8 balų vertinimo, kas reikštų, kad respondentas negeba panaudoti savo emocijų, nėra linkęs sau kelti tikslų ar skatinti save stengtis iš visų jėgų, iki didžiausio – 20 balų vertinimo, kas reikštų, kad respondentas pasižymi geru gebėjimu panaudoti savo emocijas, yra motyvuotas, bei tiki, kad yra kompetentingas žmogus. Atsižvelgus į p vertes, galima nustatyti, kad moderacinis efektas statistiškai reikšmingas nuo 11 ($p < 0,0027$) savo emocijų panaudojimo vertinimo sumos, iki 20 ($p < 0,000$) savo emocijų panaudojimo vertinimo sumos (žr. priede nr.6). Taip pat išanalizavus Johnson-Neyman testo rezultatų vertes, galima teigti, kad respondentų pasiskirstymas didėjant nuo sąlyginai mažo (13) savo emocijų panaudojimo gebėjimo vertinimo sumos, šioje imtyje, iki didelio (19) savo emocijų panaudojimo gebėjimo vertinimo sumos, įgyja statistiškai reikšmingą (t.y. $p < 0,000$) moderacijos efekto dydį visose vertėse ir, moderacinio efekto prasme, kinta beveik dvigubai – nuo 0,3894 esant mažam savo emocijų panaudojimo gebėjimui, iki 0,7015 esant aukštam savo emocijų panaudojimo gebėjimo lygiui (žr. priede nr.6). Atsižvelgę į moderacijos Johnson-Neyman testo duomenis, galima daryti išvadą, kad transformacinė lyderystė turi statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojo įsipareigojimui, esant tiek sąlyginai mažam, tiek dideliame savo emocijų panaudojimo gebėjimo moderaciniam efektui tarp šių kintamųjų, tačiau taip pat, gauti duomenys rodo, kad transformacinės lyderystės poveikis darbuotojo įsipareigojimui yra 1,8 karto stipresnis tiems darbuotojams, kurie pasižymi aukštesniu emocijų panaudojimo gebėjimo vertinimu.

Žemiau pateiktame 5 paveiksle matomas moderacijos efekto poveikio stiprumas – darbuotojai pasižymintys sąlyginai mažu emocijų panaudojimo gebėjimu (13), susiduriantys su

savimotyvacijos stoka bei nepasižymintys polinkiu kelti sau asmeninių tikslų ir stengtis juos įgyvendinti, yra silpniau veikiami transformacinės lyderystės poveikio išsipareigojimui organizacijai. Tuo tarpu darbuotojai, kurie geba panaudoti savo emocijas, motyvuoti save siekiant tikslų, yra beveik 1,8 karto stipriau veikiami moderacinio efekto tarp transformacinės lyderystės poveiki išsipareigojimui organizacijai. Remiantis šiais statistiniais duomenimis, galime daryti išvadą, jog šiame darbe kelta **H3c hipotezė** pasitvirtino – emocijų panaudojimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo išsipareigojimui organizacijoje.

5 paveikslas

Emocijų panaudojimo gebėjimo moderacinis poveikis tarp transformacinės lyderystės daromos įtakos darbuotojų išsipareigojimui organizacijoje



Šaltinis: duomenų tvarkymo programos SPSS moderacijos procedūros duomenys.

Apibendrinant išnagrinėtus moderacinės analizės duomenis, galima teigti, kad emocijų panaudojimas, daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojo išsipareigojimo aiškinimui. Aukštu emocijų panaudojimo gebėjimu pasižymintis darbuotojas kels sau ambicingus tikslus, bei dės dideles pastangas dėl jų įgyvendinimo, vertins save kaip motyvuotą asmenybę, todėl bus labiau linkęs skatinti bei siekti užsibrėžtų tikslų savo darbe. Dėl šios priežasties, darbuotojas gebantis suvokti savo asmeninius interesus bei juos kryptingai panaudoti siekiant tikslų ir motyvuojant save iš vidaus, labiau sugebės įvertinti

teigiamas vadovo lyderystės raiškos pasekmės, todėl kartu pasižymės ir didesniu išipareigojimu organizacijai.

2. Moderuojantis emocinio intelekto – emocijų reguliavimo poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų išipareigojimo.

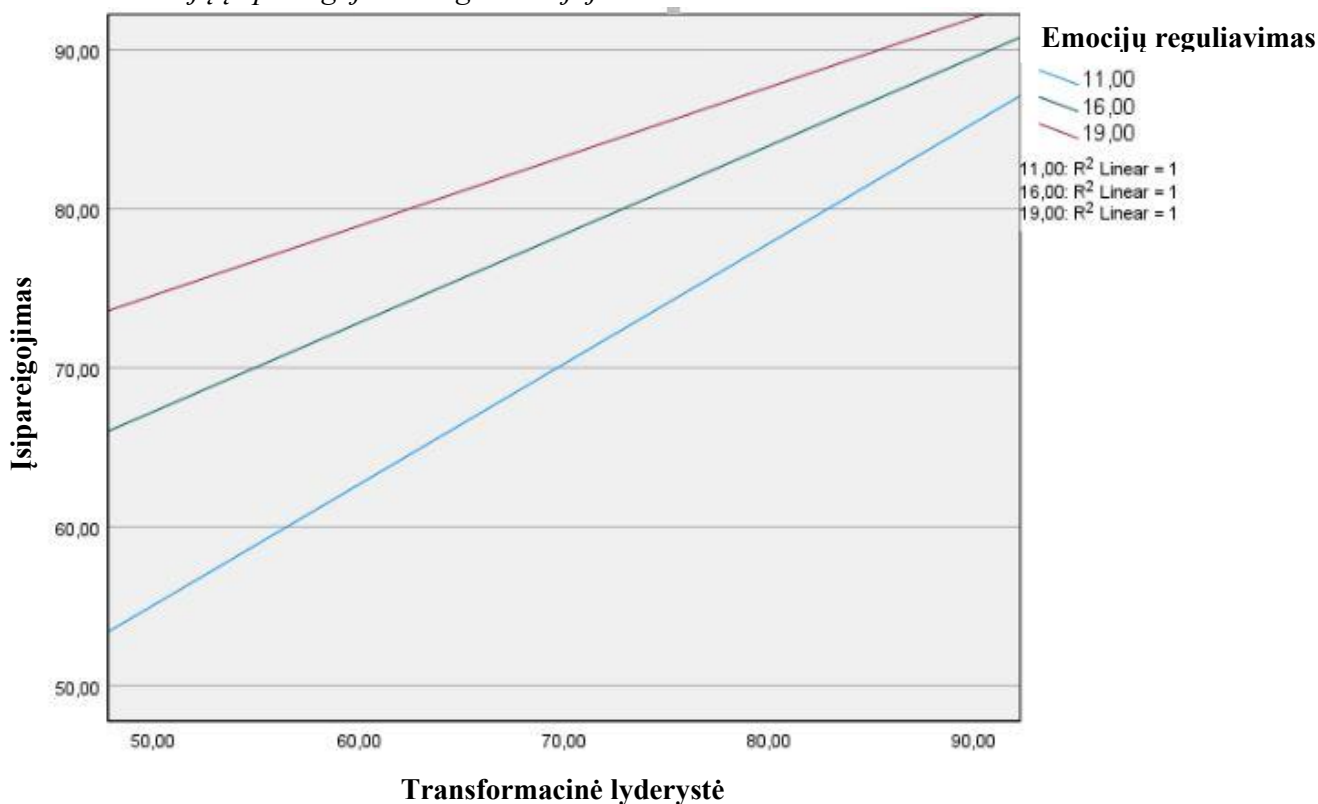
Moderacinė analizė taip pat buvo atlikta, siekiant ištirti emocinio intelekto – emocijų reguliavimo poveikį tarp transformacinės lyderystės įtakos darbuotojų išipareigojimui organizacijai. Šios moderacinės analizės duomenys parodė statistiškai reikšmingus šios moderacijos efekto rezultatus, kadangi regresinės moderacijos lygties p reikšmė yra $p < 0,009$, o determinacijos koeficiento pokytis $R^2 = 0,0108$, o tai reiškia gauti duomenys 1% geriau paaiškina Y – darbuotojų išipareigojimą, kai ryšiui tarp transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų išipareigojimo organizacijoje tirti, pasitelkiame moderatorių (W) – emocinio intelekto emocijų reguliavimo dimensiją.

Išnagrinėjus Johnson-Neyman testo duomenis, paaiškėjo, kad emocijų reguliavimo vertinimas, šio tyrimo respondentų duomenų bazėje, varijuoja nuo mažiausio – 4 balų vertinimo, kas aiškiai identifikuoja, kad tokį vertinimą surinkęs respondentas negali pasižymėti geru sugebėjimu kontroliuoti savo temperamentą ir racionaliai susitvarkyti su sunkumais bei gerai valdyti savo emocijas, iki 20 balų įverčio, kas identifikuoja tokį respondentą kaip gerai sugebantį valdyti savo emocijas, galintį greitai nurimti supykus. Taip pat, atsižvelgiant į Johnson-Neyman rezultatų p vertes, galima nustatyti, kad moderacinis efektas statistiškai reikšmingas nuo 11 ($p < 0,000$) savo emocijų panaudojimo vertinimo sumos, iki 20 ($p < 0,000$) savo emocijų panaudojimo vertinimo sumos (žr. priede nr.7). Svarbu paminėti, jog Johnson-Neyman testo rezultatai atskleidžia, kad respondentų pasiskirstymas didėjant nuo sąlyginai mažo (11) emocijų reguliavimo gebėjimo vertinimo iki didelio (19) emocijų reguliavimo gebėjimo vertinimo, įgyja statistiškai reikšmingą (t.y. $p < 0,000$) moderacijos efekto dydį visose vertėse ir kinta keik daugiau nei 1,7 karto – nuo 0,7590 esant mažam emocijų reguliavimo gebėjimui, iki 0,4370 esant aukštam emocijų reguliavimo gebėjimo vertinimo lygiui (žr. priede nr.7). Būtent šie duomenys suponuoja, kad transformacinė lyderystė turi statistiškai reikšmingą poveikį išipareigojimui, esant tiek sąlyginai mažam, tiek dideliame savo emocijų reguliavimo gebėjimo moderaciniam efektui tarp šių kintamųjų, tačiau, remiantis gautais duomenimis, taip pat matome, kad transformacinės lyderystės statistiškai reikšmingas poveikis darbuotojo išipareigojimui yra mažesnis tiems darbuotojams, kurie pasižymi geru (aukštu) emocijų reguliavimo gebėjimu.

Pateiktame moderacijos stiprumą grafiškai vaizduojančiame 6 paveiksle, taip pat matoma, kad darbuotojai, pasižymintys sąlyginai žemu emocijų reguliavimo vertinimu, t.y. – suirzę jie negebės savęs greitai nuraminti ar valdyti savo emocijų, , tokiu atveju transformacinė lyderystė veiks darbuotojo išitraukimą organizacijai 1,7 karto stipriau, nei tuos darbuotojus, kurie geba reguliuoti savo jausmus, kontroliuoja savo temperamentą ir racionaliai susitvarko su sunkumais dėl aukšto emocijų valdymo gebėjimo.

6 paveikslas

Emocijų reguliavimo gebėjimo moderacinis poveikis tarp transformacinės lyderystės daromos įtakos darbuotojų išsipareigojimui organizacijoje



Šaltinis: duomenų tvarkymo programos SPSS moderacijos procedūros duomenys.

Remiantis šiais statistiniais duomenimis, galime daryti išvadą, jog šiame darbe kelta **H3d hipotezė** patvirtino – emocijų reguliavimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo išsipareigojimui organizacijoje.

Apibendrinant moderacijos analizės duomenis, galima daryti išvadą, kad emocijų reguliavimo gebėjimas, daro poveikį tarp transformacinės lyderystės įtakos darbuotojo išsipareigojimui organizacijoje. Svarbu pabrėžti, kad nors statistiškai reikšmingas moderacinis

poveikis pasireiškia tiek tarp puikiai savo emocijas gebančių reguliuoti (19), tiek tarp menkai (11) ar vidutiniškai (16) savo emocijas gebančių reguliuoti respondentų, tačiau efekto dydis tarp šių respondentų kinta beveik pusantro karto (mažėja), o tai reiškia, kad jeigu darbuotojas negeba kontroliuoti ir reguliuoti savo emocijų, transformacinė lyderystė įsipareigojimą veikia 1,7 karto stipriau nei tuo atveju, kai darbuotojas geba valdyti savo temperamentą, kontroliuoti pyktį ir emocijas bendrąja prasme. Dėl šios priežasties, išryškėja transformacinio lyderio komunikacijos bei bendros komandos nuotaikos vertinimo svarba – dėl žemo emocijų reguliavimo gebėjimo darbuotojas gali būti veikiamas net ir menkiausio išorinio dirgiklio, kurio pasekoje įsipareigojimo organizacijai lygis gali smarkiai kisti, kadangi įsipareigojimas yra vertinamas per darbuotojo psichologinį prierašumą organizacijai, norą įsitraukti į organizacines veiklas bei likti joje. Akivaizdu, kad mažo emocijų reguliavimo gebėjimu pasižymintis darbuotojas jaus didesnį transformacinio vadovo poveikį jo paties įsipareigojimui į darbą, nei tas darbuotojas, kurio emocijų reguliavimas yra aukštas ir kuriam reguliuoti emocijas darbe nėra sudėtinga.

3. Moderuojantis emocinio intelekto – emocijų panaudojimo poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo.

Atlikus moderacinę emocinio intelekto – emocijų panaudojimo analizę, poveikiu tarp transformacinės lyderystės įtakos darbuotojo įsitraukimui į organizaciją tirti, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi šios moderacijos efekto rezultatai, kadangi regresinės lygties p reikšmė yra mažesnė nei 0,05 ($p < 0,018$), o determinacijos koeficiento pokytis $R^2 = 0,009$, kas reiškia, kad gauti moderacinės analizės duomenys 0,9% geriau paaiškina Y – darbuotojų įsitraukimą, kai ryšiui tarp transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų įsitraukimui organizacijoje tirti, pasitelkiame moderatorių (W) – emocinio intelekto emocijų panaudojimo dimensiją.

Atliktas Johnson-Neyman testas, atskleidė, kad emocinio panaudojimo vertinimas, šio tyrimo respondentų duomenų bazėje, svyruoja nuo mažiausio – 8 balų vertinimo, kas reikštų, kad respondentas negeba panaudoti savo emocijų, nėra linkęs sau kelti tikslų ar skatinti save stengtis iš visų jėgų, iki didžiausio – 20 balų vertinimo, kas reikštų, kad respondentas turi puikų gebėjimą panaudoti savo emocijas, yra motyvuotas, bei tiki, kad yra kompetentingas žmogus.

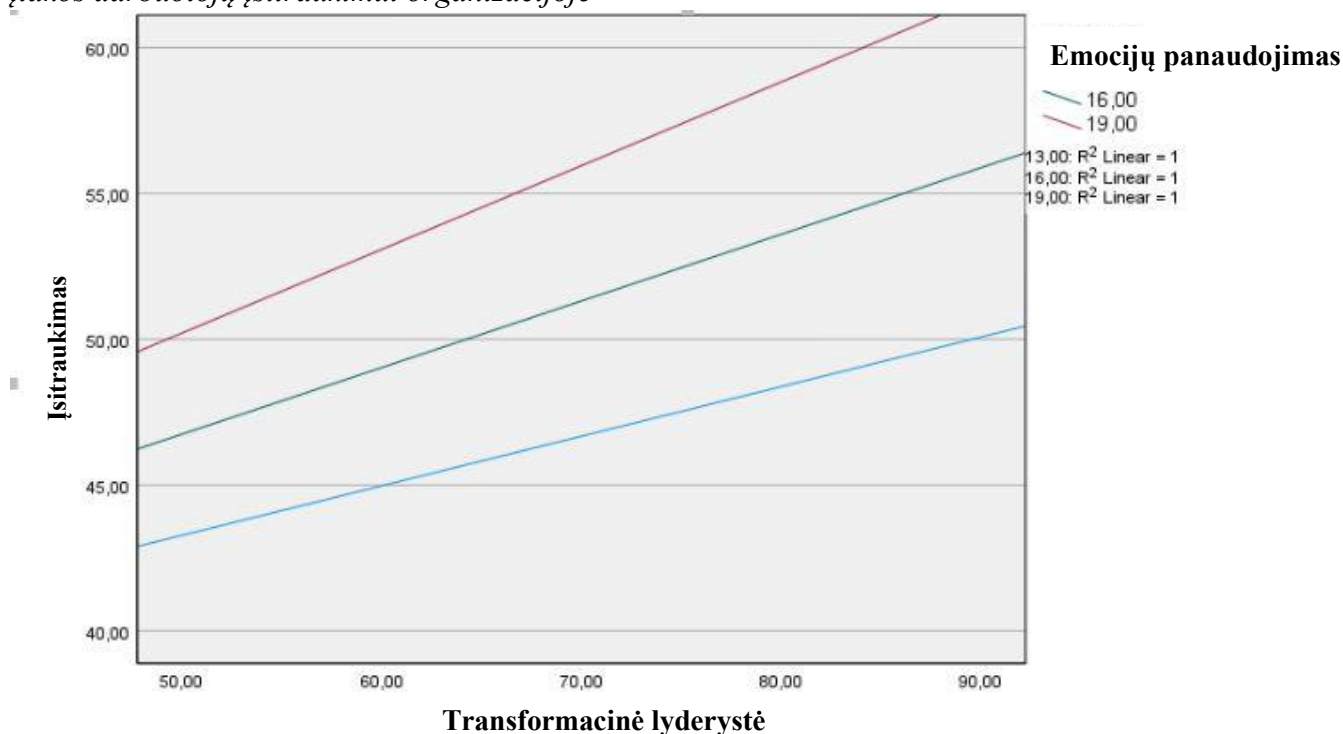
Taip pat išanalizavus Johnson-Neyman testo rezultatų vertes, galima teigti, kad respondentų pasiskirstymas didėjant nuo sąlyginai mažo (13) savo emocijų panaudojimo gebėjimo vertinimo iki didelio (19) savo emocijų panaudojimo gebėjimo vertinimo, įgyją statistiškai reikšmingą (t.y. $p < 0,000$) moderacijos efekto dydį visose vertėse ir kinta beveik dvigubai – nuo 0,1701 esant mažam savo emocijų panaudojimo gebėjimui, iki 0,2872 esant aukštam savo emocijų

panaudojimo gebėjimo lygiui (žr. priede nr.8). Dėl šios priežasties, galima daryti išvadą, kad transformacinė lyderystė turi statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojo įsitraukimui, esant tiek sąlyginai mažam, tiek dideliame savo emocijų panaudojimo gebėjimo moderaciniame efektui tarp šių kintamųjų, tačiau atsižvelgę į gautus duomenis, akivaizdžiai matome, kad transformacinės lyderystės poveikis darbuotojo įsitraukimui yra beveik dvigubai didesnis tiems darbuotojams, kurie pasižymi aukštesniu emocijų panaudojimo gebėjimo vertinimu.

Grafiškai pavaizduotame 7 paveiksle, taip pat matome moderacijos efekto poveikio stiprumą - jei darbuotojas nemoka panaudoti savo emocijų, nėra linkęs motyvuoti savęs, kelti sau aukštesnių tikslų bei siekti jų visomis išgalėmis, tokiu atveju transformacinė lyderystė veikia įpareigojimą beveik dvigubai silpniau, nei tuos darbuotojus, kurie moka panaudoti savo emocijas, motyvuoja bei įkvepia save siekti užsibrėžtų asmeninių tikslų ir ambicijų.

7 paveikslas

Emocijų panaudojimo gebėjimo moderacinis poveikis tarp transformacinės lyderystės daromos įtakos darbuotojų įsitraukimui organizacijoje



Šaltinis: duomenų tvarkymo programos SPSS moderacijos procedūros duomenys.

Remiantis šiais statistiniais duomenimis, galime daryti išvadą, jog šiame darbe kelta **H4c hipotezė** patvirtinta – emocijų panaudojimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje.

Apibendrinant, galima teigti, kad emocijų panaudojimas, kuris apima tokius veiksmus kaip savęs motyvavimas, asmeninių tikslų sau kėlimas ir visapusiškas savęs skatinimas jų siekti, daro neabejotiną teigiamą poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės bei įsitraukimo. Aukštu emocijų panaudojimo gebėjimu pasižymintis darbuotojas įkvėpimo darbui semsis ne tik iš savo vadovo bei lauks išorinio pastūmėjimo siekti tobulėjimo, tačiau gebės sau kelti aukštesnius tikslus, pasižymės vidine motyvacija jų siekti ir dėl šių priežasčių, bus kur kas labiau įsitraukęs į darbą, nei tas, kuris nepasižymi emocijų panaudojimo kompetencija.

4. Moderuojantis emocinio intelekto – emocijų reguliavimo poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo.

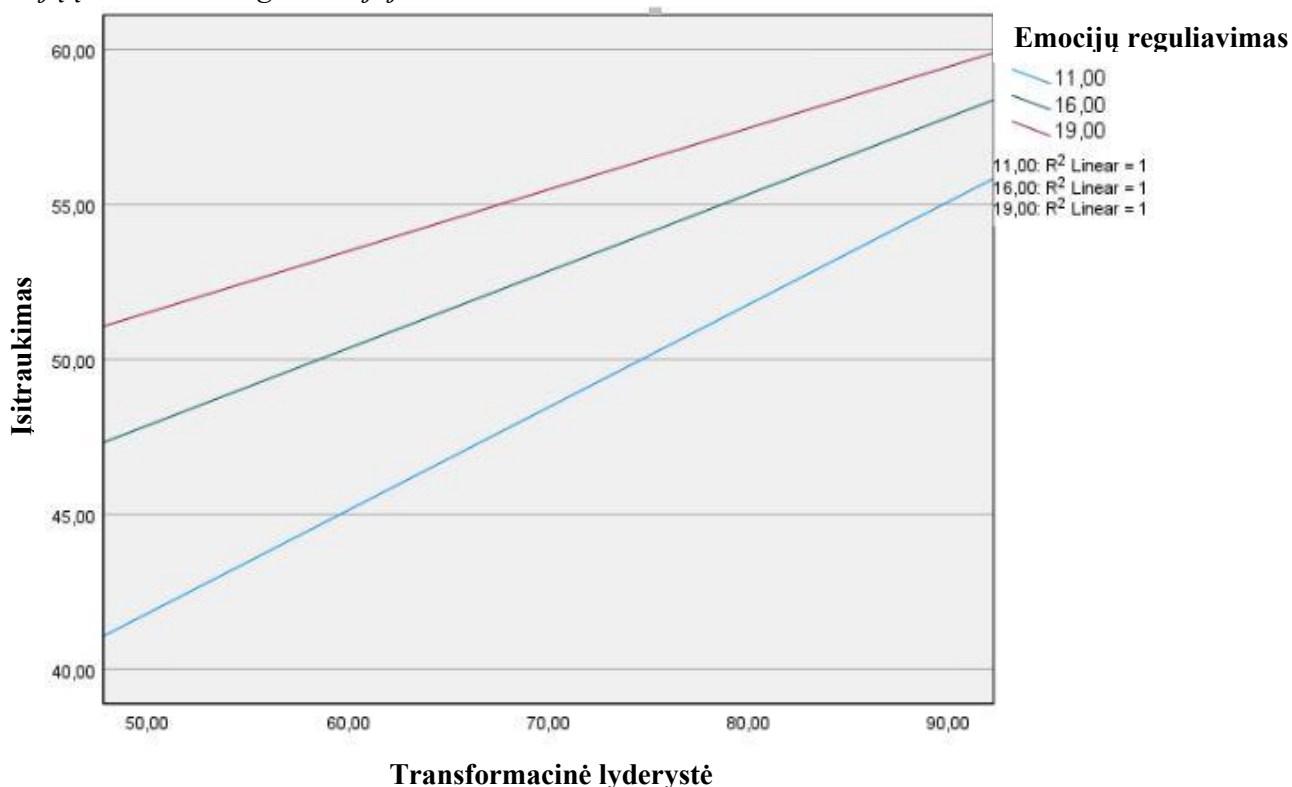
Siekiant patikrinti šiame darbe išsikelto **H4d hipotezę** - emocijų reguliavimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje, buvo atliekama moderacinė analizė poveikiui tarp transformacinės lyderystės įtakos darbuotojo įsitraukimui tirti. Rezultatai parodė, kad emocinio intelekto – emocijų reguliavimo dimensija, turi statistiškai reikšmingą moderacinį efektą, nes regresinės lygties p reikšmė yra mažesnė nei 0,05 ($p < 0,04$), o determinacijos koeficiento pokytis $R^2 = 0,006$, kas suponuoja, jog gauti moderacinės analizės duomenys 0,6% geriau paaiškina Y – darbuotojų įsitraukimą, kai ryšiui tarp transformacinės lyderystės (X) ir darbuotojų įsitraukimui organizacijoje tirti, pasitelkiamame moderatorių (W) – emocinio intelekto emocijų reguliavimo dimensiją.

Johnson-Neyman testo duomenys parodė, kad emocijų reguliavimo vertinimas, tarp šio tyrimo respondentų, varijuoja nuo mažiausio – 4 balų vertinimo, kas identifikuoja, kad respondentas nepasižymi emocijų reguliavimo bei geru emocijų valdymo gebėjimu, iki 20 balų įverčiu, kas reiškia, kad respondentas geba puikiai reguliuoti savo emocijas bei sugeba save greitai nuraminti net ir tais atvejais, kai yra labai piktas(-a). Johnson-Neyman testo rezultatai atskleidžia, kad respondentų pasiskirstymas didėjant nuo sąlyginai mažo (11) emocijų reguliavimo gebėjimo vertinimo iki didelio (19) emocijų reguliavimo gebėjimo vertinimo, įgyja statistiškai reikšmingą (t.y. $p < 0,000$) moderacijos efekto dydį visose vertėse ir kinta daugiau nei pusantro karto – nuo 0,332 esant mažam emocijų reguliavimo gebėjimui, iki 0,198 esant aukštam emocijų reguliavimo gebėjimo lygiui (žr. priede nr.9). Atsižvelgę į šiuos duomenis, galima teigti, kad transformacinė lyderystė turi statistiškai reikšmingą poveikį įsitraukimui, esant tiek sąlyginai mažam, tiek dideliame savo emocijų reguliavimo gebėjimo moderaciniam efektui tarp šių kintamųjų, tačiau, remiantis gautais duomenimis, taip pat matome, kad transformacinės lyderystės statistiškai reikšmingas poveikis darbuotojo įsitraukimui yra mažesnis tiems darbuotojams, kurie pasižymi geru (aukštu) emocijų reguliavimo gebėjimu.

Moderacijos poveikio stiprumas aiškiai matomas 8 paveiksle - šiuo atveju, jei darbuotojas nemoka reguliuoti savo emocijų, smarkiai supykus jam sunku save nuraminti ir valdyti savo emocijas, tokiu atveju transformacinė lyderystė veiks darbuotojo įsipareigojimą organizacijai beveik dvigubai stipriau, nei tuos darbuotojus, kurie geba reguliuoti savo jausmus, kontroliuoja savo temperamentą ir racionaliai susitvarko su sunkumais dėl aukšto emocijų valdymo gebėjimo.

8 paveikslas

Emocinio intelekto – emocijų reguliavimo poveikis transformacinės lyderystės ryšiui su darbuotojų įsitraukimu organizacijoje moderacinės analizės rezultatai



Šaltinis: duomenų tvarkymo programos SPSS moderacijos procedūros duomenys.

Remiantis šiais statistiniais duomenimis, galime daryti išvadą, jog šiame darbe kelta **H4d hipotezė** pasitvirtino – emocijų reguliavimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje.

Apibendrinant, galima teigti, kad emocijų reguliavimas, apimantis tokias sritis, kaip gebėjimas kontroliuoti savo emocijas, jausmus ir temperamentą, esant net ir labai supykus bei racionaliai susitvarkyti su iškilusiais sunkumais, daro neabejotiną poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės bei įsitraukimo. Nors šis moderacinis poveikis pasireiškia tiek tarp

puikiai savo emocijas gebančių reguliuoti, tiek tarp menkai savo emocijas gebančių reguliuoti respondentų, tačiau efekto dydis tarp šių respondentų kinta beveik pusantro karto (mažėja), kitaip tariant – jeigu darbuotojas negeba valdyti ir reguliuoti savo emocijų, transformacinė lyderystė įsipareigojimą veikia pusantro karto stipriau nei tuo atveju, kai darbuotojas geba valdyti savo emocijas ir temperamentą. Šiuo atveju, jei darbuotojas negeba valdyti savo emocijų ir bet koks išorinis dirgiklis gali smarkiai įaudrinti tokio darbuotojo emocijas, tampa labai svarbu kokių ryši ir komunikacijos principą, santykių su darbuotoju taiko, vadovas. Būtent dėl šios priežasties, mažo emocijų reguliavimo gebėjimu pasižymintis darbuotojas jaus didesnę transformacinio vadovo poveikį jo paties išitraukimui į darbą, nei tas darbuotojas, kurio emocijų reguliavimas yra aukštas.

3.6. Emocinio intelekto, kaip moderatoriaus, poveikio transformacinės lyderystės ryšiai su darbuotojų išitraukimu ir įsipareigojimu organizacijai apibendrinimas

Šiame baigiamajame magistriniame darbe analizuoti bei aprašyti tyrimo rezultatai atskleidė egzistuojantį pakankamai stiprų teigiamą transformacinės lyderystės poveikį darbuotojų išitraukimui ir įsipareigojimui. Augantis transformacinės lyderystės raiškos vertinimas neabejotinai teigiamai veikia darbuotojo įsipareigojimo bei išitraukimo organizacijai dydį. Šios išvados taip pat patvirtina ir mokslinėje literatūroje nagrinėtas publikacijas, kurios teigia, kad transformacinės lyderystės raiška prisideda prie aukštesnių organizacinių rezultatų, veikia darbuotojų jaučiamą pasitenkinimą bei įsipareigojimą darbui (M.Nazmul ir kt., 2021). Tyrimo analizė taip pat pagrindžia mokslinių diskusijų svarstymą, kad kuo labiau darbuotojai savo vadovą suvokia kaip palaikantį, kuriantį pokytį, inicijuojantį komandiškumą transformacinį lyderį, tuo didesniu išitraukimu, noru prisidėti prie organizacijos sėkmės ir motyvacija siekti bendrų įmonės tikslų pasižymi ir komandos nariai – organizacijos darbuotojai (J. Barling, 2016). Dėl šios priežasties, galima daryti pagrįstą išvadą, jog pirmoji (H1 - Transformacinė lyderystė teigiamai veikia (didina) darbuotojų įsipareigojimą organizacijoje) ir antroji (H2 - Transformacinė lyderystė teigiamai veikia (didina) darbuotojų išitraukimą organizacijoje) šiame moksliniame tyrime keltos hipotezės pasitvirtina. Taipogi, verta paminėti, kad tyrimo analizė parodė, jog būtent aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai yra kiek labiau linkę savo vadovo elgesyje įžvelgs transformacinės lyderystės bruožų ir automatiškai vadovo transformacinės lyderystės raiškos vertinimas šiuo aspektu yra kiek aukštesnis. O kalbant apie transformacinės lyderystės poveikį – šios analizės duomenys parodė, kad jis bus smarkiau jaučiamas iki vienerių metų organizacijoje dirbantiems darbuotojams, o išitraukimas bei įsipareigojimas organizacijoje

augo kartu su darbo stažu joje, kai 11-15 metų organizacijoje išdirbę darbuotojai demonstruos tiek didesnę įsipareigojimą, tiek įsitraukimą organizacijoje.

Atlikus moderacinę emocinio intelekto poveikio ryšiui tarp tyrimo kintamųjų analizę, buvo patvirtinti moksliniai argumentai, teigiantys, kad emocinis intelektas yra ypatingai svarbus ne tik asmeniniame gyvenime, bet ir karjeros kelyje, o šios kompetencijos įvaldymas gali net prisidėti prie sėkmingo kylimo karjeros laiptais, kadangi emocinis intelektas, dabartinėje kompleksiškoje bei dinamiškoje visuomenėje gali būti pranašesnis net už bendrąjį intelekto lygį (R. Y. Sunindijo, B. H. W. Hadikusumo, S. Ogunlana, 2017).

Vienas iš pagrindinių šio tyrimo siekių, buvo atskleisti ir įvertinti emocinio intelekto poveikį santykiui tarp transformacinės lyderystės poveikio darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui organizacijoje. Atlikta moderacinio poveikio analizė, parodė, kad emocinis intelektas, kaip kompleksinis veiksnys, yra svarbus dėmuo emocijų reguliavimo bei emocijų panaudojimo aspektais, kadangi tyrimo metu buvo patvirtintos keturios, su emocijų reguliavimu bei emocijų panaudojimu susijusios hipotezės (**H3c** Emocijų panaudojimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje; **H3d** Emocijų reguliavimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje; **H4c** Emocijų panaudojimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje; **H4d** Emocijų reguliavimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje). Šie moderacinės analizės duomenys atskleidė, kad aukštu emocijų panaudojimo ir reguliavimo gebėjimu pasižymintis darbuotojas kels sau ambicingus tikslus, bei dės dideles pastangas dėl jų įgyvendinimo, vertins save kaip motyvuotą asmenybę, todėl bus labiau linkęs skatinti bei siekti užsibrėžtų tikslų savo darbe. Taip pat, toks darbuotojas gebės kontroliuoti savo temperamentą, ramiai reaguoti į stresines situacijas bei valdytis emociškai iššūkius keliančioje situacijoje. Dėl šios priežasties, darbuotojas gebantis sąmoningai suvokti savo asmeninius interesus bei juos kryptingai panaudoti siekiant tiek asmeninių, tiek organizacinių ambicijų ir motyvuojant save iš vidaus, labiau sugebės įvertinti teigiamas vadovo lyderystės raiškos pasekmes, todėl kartu pasižymės ir didesniu įsipareigojimu ir įsitraukimu į darbą organizacijai. Ir nors tyrime keltos hipotezės susijusios su emocinio intelekto – savo emocijų vertinimo ir kitų emocijų vertinimo gebėjimu (**H3a** Savo emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje; **H3b** Kitų emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsipareigojimui organizacijoje; **H4a** Savo emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje; **H4b**

Kitų emocijų vertinimo gebėjimas didina transformacinės lyderystės daromą teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui organizacijoje) buvo atmestos, nes statistiniai duomenys rodė, jog jie niekaip nepaaiškina ir nekeičia ryšio tarp kintamųjų. Tačiau šie gauti rezultatai, be kitą ko, parodo, kad egzistuoja skirtumai tarp asmeninių sugebėjimų apdorojant emocinio pobūdžio informaciją ir mokėjimo susieti emocijas platesniam jų pažinimui bei praktiniam panaudojimui, tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbe. Būtent tokių gebėjimų vystymas, remiantis mokslinių tyrimų prielaidomis, suteikia galimybę lengviau prisitaikyti aplinkoje, o tai padeda ne tik asmeniniame gyvenime, tačiau ir profesinėje veikloje (Wilkins, 2015). Kadangi mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog transformacinė lyderystė apima emocijas, vertybes, etiką, ilgalaikius tikslus, įtraukia net sekėjų motyvus, ne tik jų poreikių bet ir emocinį tenkinimą bei vertinimą, todėl tampa ypatingai svarbu kaip darbuotojas geba reguliuoti bei panaudoti savo emocijas darbo santykių atžvilgiu (Northouse, 2016). O šiame tyrime gauti duomenys, leidžia apibendrinti, kad neišvengiamai, ryšyje tarp transformacinės lyderystės daromo poveikio įsitraukimui ir įsipareigojimui, svarbų vaidmenį vaidina emocinio intelekto gebėjimas. Nepaisant to, ar vadovai savo veikloje labiau koncentruojasi į įmonės strategijos įgyvendinimą, ar siekia suburti talentingą komandą, jų sėkmė priklauso ne tik nuo to kaip jie tai daro, tačiau ir nuo to, kaip šias intencijas geba suvokti ir priimti komandos nariai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Apžvelgus šio mokslinio tyrimo duomenis bei gautus rezultatus, galima daryti šias išvadas ir kartu pateikiant atitinkamus bei aktualius pasiūlymus:

- Atlikta mokslinės literatūros analizė, leido padaryti išvada, jog transformacinė lyderystės neabejotinai yra viena iš labiausiai vertinamų šiuolaikinių vadovo santykio su aplinkiniais raiškų bei darbo veiklos įgyvendinimo formų, daranti reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų norui įsitraukti į darbą bei įsipareigoti darbui organizacijoje. Jos išskirtinumas pasižymi tuo, kad ji neapsiriboja tik vidinės motyvacijos skatinimu aplinkiniuose ar sekėjų ugdymu, tačiau apima tokius kompleksinius veiksnius kaip emocijos ir jų reguliavimas kituose, vertybių diegimas, etika, ilgalaikių tikslų skatinimas, įtraukia net komandos motyvus ar poreikių bei emocijų tenkinimą. Ši teorinė išvada pagrįstą šiame moksliniame tyrime, nustačius reikšmingą teigiamą transformacinės lyderystės poveikį minėtiems veiksniams. Transformacinės lyderystės dėka stiprinamas ryšys tarp lyderio ir jo pasekėjų, skatinantis sekėjų motyvaciją, įsipareigojimą bei atsidavimą organizacijai. Dėl šios priežasties, siekiant išlaikyti aukštą darbuotojo įsitraukimą bei įsipareigojimą darbui organizacijoje, būtų vertingą dėmesį atkreipti ne tik į tradicines darbuotojų išlaikymo, įgalinimo ar motyvavimo priemones, siekiant patenkinti jų lūkesčius, tačiau stengtis auginti ir skatinti vadovo transformacinės lyderystės kompetencijas, kurios neabejotinai turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui.
- Taip pat, pastebėta, kad transformacinės lyderystės vertinimas gali priklausyti ir nuo išsilavinimo bei organizacijos sektoriaus. Kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo transformacinė lyderystė bus vertinama palankiau ypač tarp darbuotojų dirbančių privačiame sektoriuje. O tai susiję su transformacinės lyderystės kompleksiskumo ir transformacinio vadovavimo principų taikymo, lyderių gebėjimo tinkamai įgyvendinti transformacinius procesus, tokius kaip intelektualus skatinimas, individualus ir asmeninis dėmesys bei laiko skyrimas konkrečiam asmeniui bei įkvepianti motyvacija, galinčia padėti darbuotojams jausti kur kas didesnę asmeninį dėmesį.
- Įsipareigojimą bei įsitraukimą darbui organizacijoje taip pat reikšmingai veikia organizacijos dydis, bei darbo stažas organizacijoje. Tyrime pastebėta, kad mažos ar vidutinės organizacijos darbuotojai demonstruoja tiek didesnę įsipareigojimo, tiek įsitraukimo jausmą, lyginant su didelių įmonių darbuotojais. Tačiau taip pat svarbiu tampa aspektas, teigiantis, kad tiek darbuotojo įsipareigojimas, tiek įsitraukimas auga kartu su

metais išdirbtais vienoje organizacijoje. Dėl šios priežasties, visų dydžių organizacijoms ypatingai pravartu orientuotis ne tik į naujų darbuotojų pritraukimą bei išlaikymą organizacijoje, tačiau, siekiant auginti bei išsaugoti aukšto įsipareigojimo bei į darbą įsitraukusių komandos narių skaičių, būtina stengtis atliepti net ir su metais darbe besikeičiančius darbuotojų lūkesčius ar darbo sąlygas, tačiau ir bendrą aukštą komandinę abipusio pasitikėjimo energiją bei asmeninį dėmesį. Kadangi įsitraukimas ir įsipareigojimas į darbą yra itin svarbūs veiksniai tiek organizacijos, tiek darbuotojo gyvenime, todėl kryptinga darbdavio orientacija į aukštą šių veiksnių vertinimo palaikymo lygį neabejotinai gali suteikti abipusiai naudingą rezultatą.

- Šio tyrimo analizė, parodė kokią svarbą emocinis intelektas gali turėti ne tik individo asmeniniame gyvenime, bet taip pat ir darbinėje aplinkoje, bei karjeros aspektu, galinčiu prisidėti prie spartesnio tobulėjimo, aukštesnės motyvacijos ar tikslų išsikėlimo, lengvesnio komandinio darbo įgyvendinimo bei sklandesnio tarpusavio komunikacijos proceso atžvilgiu. Aukštu emocijų panaudojimo gebėjimu pasižymintys darbuotojai ne tik labiau jaus transformacinės lyderystės poveikį įsitraukimui ir įsipareigojimui, bus suinteresuotas sau kelti aukštesnius karjeros tikslus, bei dės dideles pastangas dėl jų įgyvendinimo, vertins save kaip motyvuotą asmenybę, todėl bus labiau linkę skatinti bei siekti užsibrėžtų tikslų savo darbe. Toks darbuotojas gebės suvokti ne tik savo asmeninius interesus bei juos kryptingai panaudoti siekiant tikslų ir motyvuojant save iš vidaus, bet ir labiau sugebės įvertinti teigiamas vadovo lyderystės raiškos pasekmes, todėl kartu pasižymės ir didesniu įsipareigojimu organizacijai. Būtent dėl šios priežasties, emocijų panaudojimo gebėjimo kompetencijos skatinimas turėtų tapti prioritetu įmonėms, siekiančioms ugdyti profesionalus savo karjeros srityje.
- Atliktas tyrimas taip pat atskleidė, kad emocinio intelekto – emocijų reguliavimo kompetencija, santykyje tarp lyderystės ir įsitraukimo bei įsipareigojimo, vaidina neabejotiną reikšmingą vaidmenį. Ši kompetencija, apimanti tokias sritis, kaip savo emocijų kontrolė, jausmų ir temperamento reguliavimas, esant net ir labai supykus bei gebėjimas racionaliai susitvarkyti su iškilusiais sunkumais, įgauna didelę svarbą organizaciniame ir tarpusavio santykių vystymo kontekste. Šiuo atveju, darbuotoją, negebantį reguliuoti savo emocijų, reikšmingai veikia transformacinės lyderystė, kuri tiesiogiai siejama su vadovų ir darbuotojų santykiais, grindžiamais abipusiu pasitikėjimu ir jų puoselėjimu. Emocijų reguliavimo gebėjimas tampa praktiškai naudinga kompetencija, leidžianti išvengti nesusipratimų darbinėje aplinkoje, gebėjimo ramiai priimti pokyčius bei reaguoti į stresines situacijas. Būtent dėl šių priežasčių, svarbu ugdyti šią kompetenciją siekiant profesionalumo darbe.

- Taip pat, pastebėta, kad didelė dalis moksliniame diskurse nagrinėjamų tyrimų emocinio intelekto tematika, orientuojasi į vadovų emocinių kompetencijų panaudojimo gebėjimus ir jų ryšius su organizacinėmis dimensijomis, nagrinėjimu, kai tuo tarpu šis tyrimas atskleidė, kad emocinio intelekto kompetencija yra taip pat svarbi kiekvienam organizacijos darbuotojui, galinti paskatinti siekti bendrų tikslų, vieningos organizacinės vizijos įgyvendinimo ar augančios bendros komandinės motyvacijos. Dėl šios priežasties, tampa labai svarbu orientuotis į bendrą komandos emocinio intelekto kompetencijos lygio skatinimą bei ugdymą ne tik asmeniniame, tačiau ir komandiniame bei organizaciniame lygmenyse.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*

Baenziger, T. , Tran, V. and Scherer, K.R. (2005) “The Emotion Wheel. A Tool for the Verbal Report of Emotional Reactions” , poster presented at the conference of the International Society of Research

Barbuto J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents// *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Summer

Barbuto J.E., Burbach M.E. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials// *The Journal of Social Psychology* 2006, 146 (1).

Bar-On, R.; Parker, J. D. A. (2000). Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (Bar-On EI-i: YV). Technical manual. Toronto: Multi – health Systems.

Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K. (2016). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: an Exploratory Study. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, p. 157–161.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden

Bass B. M., Steidlmeier P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, p. 121–127.

Berenson, R., Boyles, G., Weaver, A. (2008). Emotional Intelligence as a Predictor for Success in Online Learning. *International Review of Research in Open and Distance Learning* Volume 9, Number 2

Blake, R. R.; Mouton, J. S. (e New Managerial Grid III .Houston: Gulf Publishing, 1991.

Brown, R. B. (2003). Emotions and behaviour: exercises in emotional intelligence // *Journal of Management education*, February. Vol. 27. No. 1.

Bruzgelevičienė, R., Nedzinskaitė, R. (2012). Mokslininkės, kaip paskirtosios lyderės, vaidmuo įgyvendinant švietimo reformą. *Pedagogika*, 108, 17-30. [žiūrėta 2021-02-05]. Prieiga per internetą : <https://scholar.google.com/citations?user=xWVPb7MAAAAJ&hl=en>

- Bučiūnienė, I. (2006). Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. *Vadovo pasaulis*, 4, p. 8-10.
- Busari, A.H., Khan, S.N., Abdullah, S.N., Mughal, Y.H., Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change, *Journal of Asia Business Studies*, 14 (2) (2019), pp. 181-209, 10.1108/JABS-03-2018-0083
- Carless, S. A., Wearing, A. J., Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.
- Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.
- Chughtai, A. A. Zafar S.(2006), Antecedents and Consequences of Organisational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied HRM Research*, 11(1), 39-64.
- Ciarrochi J.V., Chan A.Y.C., Caputi P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct// *Personality and Individual differences*, 28(3).
- DuBrin, A. J. (2000). *Essentials of Management*. South-Western College Pub., 2000 - 472 psl.
- Dukynaitė, R., (2015) *Lyderystė : sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
- Ealiam A. ir George J. (2012) Emotional Intelligence and job satisfaction: a correlational study. *Research journal of commerce & behavioural science*, 2012
- Erkutlu H. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of management development*. 2008; 27 :(7). p 719-720.
- Formation and Development Studies*, 2(10), 416–424.
- Freedman J. M., Jensen A. L., Freedman P. E. et al. (1998). *Handle with care: emotional intelligence activity book*. – San Mateo, CA: Six Seconds.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, 50–67.
- Goleman, D. (2009). *Emocinis intelektas. Kodėl jis gali būti svarbesnis nei IQ*. – Vilnius: Presvika
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*, Bantam Books, New York, NY.
- Goleman, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, NY.

HayGroup (2005) Emotional Competence Inventory (ECI)//Technical Manual. Prieiga per internetą: < http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf> (žiūrėta 2021 01 02)

Iuscu, S., Neagu, C., Neagu L. (2012). Emotional intelligence essential component of leadership. Global conference on business and Finance Proceedings, 7 (2), 213-217

Jerabek, I. (2003). Emotional intelligence test-abridged. Psychtests.com website. Retrieved February 12, 2021 from: http://hr.psychtests.com/archprofile/stats/eiq_abridged.pdf

Jung D.I., Avolio B.J. (1999) Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. Academy of Management Journal, Vol. 42: 208-218

Kardelis, K. (2002) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas, Šiauliai.

Kahn W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33, 692–724.

Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.

Kavaliauskienė Ž. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksmų sąveikos. ISSN 1648-9098. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2009, nr. 2(15), p. 82-93.

Leonienė, B. (2001) Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa. 198 p. ISBN 5-43003320-0.

Likert, R. (e Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill, 1967

Liukinevičienė, L., Norkutė, L. (2011). Manifestation of Transactional and Transformational Leadership in Siauliai City Municipality. Socialiniai tyrimai, 1 (22), 34–50.

Maamari, E. B., Majdalani, F. J. (2017), “Emotional intelligence, leadership style & organizational climate”, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25, No. 2, doi: 10.1108/IJOA04-2016-1010

Machiavelli: The Chief Works and Others, Alan H. Gilbert (trans.), 3 volumes, continuous pagination, Durham, NC: Duke University Press, 1965.

Mayer J. D., Salovey P., Caruso D.R. (2000). Models of Emotional Intelligence. I R.J. Sternberg (Ed.), Handbook of Intelligence. Cambridge: Cambridge University Press

Mayer M.D., Cremer D., Brockner J., Fishman A., Dijke van M., Olfen van W. (2010). When Do Procedural Fairness and Outcome Fairness Interact to Influence Employees Work Attitudes and Behaviors? The Moderating Effect of Uncertainty// Journal of Applied Psychology 2010, 95 (2)[žiūrėta 2021-01-20]. Prieiga per internetą : <http://webuser.bus.umich.edu/dmmayer/Published%20Articles/De%20Cremer,%20Brockner,%20Fishman,%20van%20Dijke,%20van%20Olfen,%20&%20Mayer,%20JAP,%202010.pdf>

Mayer, J. D. ir Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. 1993, nr. 17, 432-442 p.

Mayer, J. D., ir Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence: Implications for educators. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence* (p. 3-31). New York. Basic Books

Mayer, J.D., Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence*. SAGE journal Volume: 9 issue: 3, page(s): 185-211. doi: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2004) 'Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications' *Psychological Inquiry*, 15 (3), pp. 197-215. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Mckee A., D. Goleman D., Boyatzis R. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/230854764_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence/link/56e1799b08ae23524090acec/download > (žiūrėta 2021 01 12)

MEYER, P. J.; ALLEN, J. N. (1991). A threecomponent conceptualization of organizational commitment. *Human Resource. Management Review*, vol. 1, p. 61–89.

Misevičius, V. (2003). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai : mokomoji knyga*. - 2004. - 214, [1] p. - Misevičius, Vilnius.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.), SAGE, Thousand Oaks, California (2016)

Nowack, K. (2003). *Kas yra emocinis intelektas?* Western Psychological Services , *International people management* [žiūrėta 2021-01-05]. Prieiga per internetą http://www.ipm.lt/lt/publikacija_1

Oxford Dictionary of Psychology (2014). *Oxford Dictionary of Psychology Online*

Passarelli, G. (2011). *Employees' Skills and Organisational Commitment*. *International Business Research*, 4(1), pp. 28-42.

Petkevičiūtė, N., Kalnina, I. (2004). *Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį išipareigojimą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 179–193.

Petrides K.V., Furnham A. (2000). *On the dimensional structure of emotional intelligence// Personality and Individual Differences*, Volume 29, Issue 2, August 2000, Pages 313-320

Pierro, A., Raven, B., Amato, C. & Bélanger J. (2013). *Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment*. 48(6), 1122-1134 [žiūrėta 2021-09-06]. Prieiga per internetą <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23072507/>

Plutchik, R., ir Kellerman, H. (1980) *EMOTION: Theory, Research, and Experience* (p. 3-31). Albert Einstein College of Medicine, Bronx, New York.

Porter, L.W., Crampon, W.J., Smith, F.J. (1976). *Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, pp. 223-240.

Ramanauskas, K. (2014). *Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės*. *Regional*

Rekašiūtė - Balsienė, R., Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai. Parengta pagal LMT finansuojamą tyrimą „Psichosocialinių darbo veiksnių raiška ir poveikis darbuotojui organizacijos ir asmeninio gyvenimo kontekste“ (sutarties Nr. MIP-008/2015)

Remeikaitė, I., Lekavičienė, R. (2002). Emocinis intelektas ir jo vertinimo problema.// *Psichologija*, 26, 54 – 65

Remeikaitė, I., Lekavičienė, R. (2004). The Relationship between employees' emotional intelligence and socio-psychological climate in information technology organizations., *Socialiniai mokslai*. 2004, Nr. 3 (45), p. 95-102. ISSN 1392-0758.

Robbins S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafika ir informatika.

Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.

Schaufeli, W.B., Bakker A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2004) UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE , Preliminary Manual, Version 1.1, Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 3-58.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177. [prieiga internetu] [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)

Nazmul Islam M., Furuoka F., Idris A., Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change, *Asia Pacific Management Review*, Volume 26, Issue 2, 2021, Pages 95-102, ISSN 1029-3132, <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>.

Stelmokienė, A. (2012). Pavaldinių požiūris į vadovavimo efektyvumą: asmenybės bruožų, socialinio suvokimo charakteristikų ir vertinimo sąlygų svarba. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas

Stelmokienė A., Endriulaitienė A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija. Mokslo darbai*, 40, 88-102

Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of (eory and Research*. NewYork: _e Free Press, 1974.

Sunindijo, Hadikusumo B. H. W., Ogunlana S. (2017). Emotional Intellingence and Leadership Styles in Construction Project Management // *Journal of management in engineering*, 23 (4).

Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

Trakšėlyš, K. (2008). Mokytojų požiūris į profesinius reikalavimus, *Pedagogika*, 92, 7- 13.

Watkins, D., Earnhardt, M., Pittenger, L., Roberts, R., Rietsema, K., Cosman-Ross, J. (2017). Thriving in complexity: A framework for leadership education. *Journal of Leadership Education*, 16(14), 148-163

Wilkinsas, M. M. Emocinis intelektas: požymiai, kad jo trūksta. *Pedagogika*, 92, 7- 13.

Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.

THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MODERATOR ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH EMPLOYEE INVOLVEMENT AND COMMITMENT TO THE ORGANIZATION

Austėja SOKOLOVAITĖ

Master thesis

Human Resources Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Dr. D. Diskienė

Vilnius, 2022

SUMMARY

83 pages, 14 tables, 8 figures, 9 appendices 80 references.

The aim of this master thesis is to reveal and analyze the moderating effects of emotional intelligence on the links between transformational leadership to employee involvement and commitment to the organization.

The work consists of four main parts: the analysis of literature, the methodology of research, the research and its results, conclusion and suggestions.

In the first part of the work, the analysis of the literature reveals the theoretical aspects of transformational leadership, employee involvement, employee commitment and emotional intelligence. The interdependencies of these factors are determined.

The data of the respondents collected by means of a questionnaire survey are needed for further analytical statistical research. The demographic data of the surveyed respondents are presented in the work and the general characteristics of the respondents are presented, the reliability of the measuring instruments is evaluated using Cronbach's Alpha values. The relationship is analyzed and the dependencies between the research variables are revealed. The answers of 399 respondents were collected for further statistical analysis and data processing using descriptive statistics, correlation analysis and statistical analysis methods, statistical analysis software SPSS package and applied statistical procedures (comparison of means, moderation analysis, standard deviation, statistical significance analysis). Statistical analysis revealed that transformational leadership has a positive effect on employee involvement and commitment to the organization. The moderative analysis statistically substantiated the theoretical assumptions that emotional intelligence has a positive effect on the commitment and involvement influenced by transformational leadership.

The conclusions and recommendations summarize that in order to increase employee involvement and commitment, it is important to promote the expression of transformational leadership, as transformational leadership strengthens the bond between a leader and his followers, fostering motivation, commitment, and commitment to the organization. This study also concludes that emotional intelligence is important not only in an individual's personal life but also in the work

environment and in a career aspect that can contribute to faster development, higher motivation or goal setting, easier teamwork, and smoother communication. respect.

PRIEDAI

1) Stjudent'o T-test kriterijus nepriklausomoms imčiai - lytis

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
SUMA_Transformacinė lyderystės bloko SUMA (SUM)	Equal variances assumed	,182	,670	,522	397	,301	,602	,82468	1,58128	-2,28405	3,93340
	Equal variances not assumed			,519	353,687	,302	,604	,82468	1,58876	-2,29992	3,94927
SUMA_Isitraukimo bloko SUMA (SUM)	Equal variances assumed	,070	,791	,047	397	,481	,963	,04762	1,01419	-1,94623	2,04146
	Equal variances not assumed			,047	367,556	,481	,962	,04762	1,00813	-1,93480	2,03004
SUMA_Isipareigojimo bloko SUMA (SUM)	Equal variances assumed	,373	,542	,237	397	,406	,813	,46266	1,95351	-3,37785	4,30317
	Equal variances not assumed			,240	375,556	,405	,811	,46266	1,92842	-3,32919	4,25451
SUM_Emocinio intelekto Savo emocijų vertinimo dimensija	Equal variances assumed	2,770	,097	-,789	397	,215	,431	-,21483	,27238	-,75031	,32066
	Equal variances not assumed			-,810	388,475	,209	,418	-,21483	,26515	-,73613	,30647
SUM_Emocinio intelekto Kitų emocijų vertinimo dimensija	Equal variances assumed	3,017	,083	3,299	397	<,001	,001	,93994	,28494	,37975	1,50012
	Equal variances not assumed			3,333	372,678	<,001	<,001	,93994	,28201	,38541	1,49446
SUM_Emocinio intelekto Emocinio panaudojimo dimensija	Equal variances assumed	,233	,629	-,151	397	,440	,880	-,04167	,27517	-,58264	,49931
	Equal variances not assumed			-,152	362,011	,440	,880	-,04167	,27474	-,58195	,49862
SUM_Emocinio intelekto Emocijų reguliavimo dimensija	Equal variances assumed	,021	,884	,245	397	,403	,807	,08766	,35832	-,61679	,79211
	Equal variances not assumed			,247	369,612	,403	,805	,08766	,35557	-,61154	,78687

2) One-way ANOVA Post Hoc Test LSD duomenys nepriklausomai imčiai - išsilavinimas

Post Hoc Tests

		Multiple Comparisons							
Dependent Variable	(I) 7) Koks yra Jūsų išsilavinimas?	(J) 7) Koks yra Jūsų išsilavinimas?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
						Lower Bound	Upper Bound		
SUMA_Transformacinė lyderystės bloko SUMA (SUM)	LSD	Vidurinis	Profesinis	,41379	3,96036	,917	-7,3722	8,1998	
			Aukštasis neuniversitetinis	3,29184	3,33733	,325	-3,2693	9,8530	
			Aukštasis universitetinis	-2,72683	3,02655	,368	-8,6770	3,2233	
	Profesinis	Vidurinis	Vidurinis	-,41379	3,96036	,917	-8,1998	7,3722	
			Aukštasis neuniversitetinis	2,87805	3,21969	,372	-3,4518	9,2079	
			Aukštasis universitetinis	-3,14062	2,89631	,279	-8,8347	2,5535	
	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	Vidurinis	-3,29184	3,33733	,325	-9,8530	3,2693	
			Profesinis	-2,87805	3,21969	,372	-9,2079	3,4518	
			Aukštasis universitetinis	-6,01867*	1,96009	,002	-9,8722	-2,1652	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	Vidurinis	2,72683	3,02655	,368	-3,2233	8,6770	
			Profesinis	3,14063	2,89631	,279	-2,5535	8,8347	
			Aukštasis neuniversitetinis	6,01867*	1,96009	,002	2,1652	9,8722	
SUM_Emocinio intelekto Emocijų reguliavimo dimensija	LSD	Vidurinis	Profesinis	2,71121*	,89652	,003	,9487	4,4738	
			Aukštasis neuniversitetinis	1,29352	,75548	,088	-,1917	2,7788	
			Aukštasis universitetinis	1,76980*	,68513	,010	,4228	3,1168	
		Profesinis	Vidurinis	Vidurinis	-2,71121*	,89652	,003	-4,4738	-,9487
				Aukštasis neuniversitetinis	-1,41768	,72885	,052	-2,8506	,0152
				Aukštasis universitetinis	-,94141	,65565	,152	-2,2304	,3476
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	Vidurinis	-1,29352	,75548	,088	-2,7788	,1917
				Profesinis	1,41768	,72885	,052	-,0152	2,8506
				Aukštasis universitetinis	,47628	,44371	,284	-,3961	1,3486
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	Vidurinis	-1,76980*	,68513	,010	-3,1168	-,4228
				Profesinis	,94141	,65565	,152	-,3476	2,2304
				Aukštasis neuniversitetinis	-,47628	,44371	,284	-1,3486	,3961

3) One-way ANOVA Post Hoc Test LSD duomenys nepriklausomai imčiai – stažas organizacijoje

Post Hoc Tests

		Multiple Comparisons							
		(I) 8) Koks yra Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu?	(J) 8) Koks yra Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
Dependent Variable	LSD						Lower Bound	Upper Bound	
SUMA_Transformacinė lydenstės bloko SUMA (SUM)	Iki 1 metų	1-5 metų	1-5 metų	8,32890*	2,30945	<,001	3,7885	12,8693	
		6-10 metų	6-10 metų	4,20833	2,62454	,110	-,9516	9,3682	
		11-15 metų	11-15 metų	2,33333	3,13693	,457	-3,8339	8,5006	
		16-20 metų	16-20 metų	5,75000	4,12996	,165	-2,3696	13,8696	
		Daugiau nei 20 metų	Daugiau nei 20 metų	3,30208	3,36398	,327	-3,3116	9,9157	
	1-5 metų	Iki 1 metų	Iki 1 metų	-8,32890*	2,30945	<,001	-12,8693	-3,7885	
		6-10 metų	6-10 metų	-4,12056*	2,08555	,049	-8,2208	-,0203	
		11-15 metų	11-15 metų	-5,99556*	2,70215	,027	-11,3080	-,6831	
		16-20 metų	16-20 metų	-2,57890	3,81023	,499	-10,0699	4,9121	
		Daugiau nei 20 metų	Daugiau nei 20 metų	-5,02681	2,96271	,091	-10,8516	,7979	
	6-10 metų	Iki 1 metų	Iki 1 metų	-4,20833	2,62454	,110	-9,3682	,9516	
		1-5 metų	1-5 metų	4,12056*	2,08555	,049	,0203	8,2208	
		11-15 metų	11-15 metų	-1,87500	2,97595	,529	-7,7258	3,9758	
		16-20 metų	16-20 metų	1,54167	4,00905	,701	-6,3402	9,4235	
		Daugiau nei 20 metų	Daugiau nei 20 metų	-,90625	3,21439	,778	-7,2258	5,4133	
	11-15 metų	Iki 1 metų	Iki 1 metų	-2,33333	3,13693	,457	-8,5006	3,8339	
		1-5 metų	1-5 metų	5,99556*	2,70215	,027	,6831	11,3080	
		6-10 metų	6-10 metų	1,87500	2,97595	,529	-3,9758	7,7258	
		16-20 metų	16-20 metų	3,41667	4,36172	,434	-5,1586	11,9919	
		Daugiau nei 20 metų	Daugiau nei 20 metų	,96875	3,64478	,791	-6,1970	8,1345	
	16-20 metų	Iki 1 metų	Iki 1 metų	-5,75000	4,12996	,165	-13,8696	2,3696	
		1-5 metų	1-5 metų	2,57890	3,81023	,499	-4,9121	10,0699	
		6-10 metų	6-10 metų	-1,54167	4,00905	,701	-9,4235	6,3402	
		11-15 metų	11-15 metų	-3,41667	4,36172	,434	-11,9919	5,1586	
		Daugiau nei 20 metų	Daugiau nei 20 metų	-2,44792	4,52777	,589	-11,3496	6,4538	
	Daugiau nei 20 metų	Iki 1 metų	Iki 1 metų	-3,30208	3,36398	,327	-9,9157	3,3116	
		1-5 metų	1-5 metų	5,02681	2,96271	,091	-,7979	10,8516	
		6-10 metų	6-10 metų	,90625	3,21439	,778	-5,4133	7,2258	
		11-15 metų	11-15 metų	-,96875	3,64478	,791	-8,1345	6,1970	
		16-20 metų	16-20 metų	2,44792	4,52777	,589	-6,4538	11,3496	
	SUMA_sitraukimo bloko SUMA (SUM)	Iki 1 metų	1-5 metų	1-5 metų	,49122	1,47781	,740	-2,4142	3,3966
			6-10 metų	6-10 metų	-3,42083*	1,67943	,042	-6,7226	-,1190
11-15 metų			11-15 metų	-4,83333*	2,00731	,017	-8,7797	-,8869	
16-20 metų			16-20 metų	-4,68333	2,64274	,077	-9,8790	,5123	
Daugiau nei 20 metų			Daugiau nei 20 metų	-1,65208	2,15260	,443	-5,8841	2,5800	
1-5 metų		Iki 1 metų	Iki 1 metų	-,49122	1,47781	,740	-3,3966	2,4142	
		6-10 metų	6-10 metų	-3,91206*	1,33454	,004	-6,5358	-1,2883	
		11-15 metų	11-15 metų	-5,32456*	1,72910	,002	-8,7240	-1,9251	
		16-20 metų	16-20 metų	-5,17456*	2,43815	,034	-9,9680	-,3811	
		Daugiau nei 20 metų	Daugiau nei 20 metų	-2,14331	1,89583	,259	-5,8705	1,5839	
6-10 metų		Iki 1 metų	Iki 1 metų	3,42083*	1,67943	,042	,1190	6,7226	
		1-5 metų	1-5 metų	3,91206*	1,33454	,004	1,2883	6,5358	
		11-15 metų	11-15 metų	-1,41250	1,90430	,459	-5,1564	2,3314	
		16-20 metų	16-20 metų	-1,26250	2,56538	,623	-6,3061	3,7811	
		Daugiau nei 20 metų	Daugiau nei 20 metų	1,76875	2,05688	,390	-2,2751	5,8126	
11-15 metų		Iki 1 metų	Iki 1 metų	4,83333*	2,00731	,017	,8869	8,7797	
		1-5 metų	1-5 metų	5,32456*	1,72910	,002	1,9251	8,7240	
		6-10 metų	6-10 metų	1,41250	1,90430	,459	-2,3314	5,1564	
		16-20 metų	16-20 metų	,15000	2,79105	,957	-5,3372	5,6372	
		Daugiau nei 20 metų	Daugiau nei 20 metų	3,18125	2,33228	,173	-1,4041	7,7666	
16-20 metų		Iki 1 metų	Iki 1 metų	4,68333	2,64274	,077	-,5123	9,8790	
		1-5 metų	1-5 metų	5,17456*	2,43815	,034	,3811	9,9680	
		6-10 metų	6-10 metų	1,26250	2,56538	,623	-3,7811	6,3061	
		11-15 metų	11-15 metų	-,15000	2,79105	,957	-5,6372	5,3372	
		Daugiau nei 20 metų	Daugiau nei 20 metų	3,03125	2,89730	,296	-2,6649	8,7274	
Daugiau nei 20 metų		Iki 1 metų	Iki 1 metų	1,65208	2,15260	,443	-2,5800	5,8841	
		1-5 metų	1-5 metų	2,14331	1,89583	,259	-1,5839	5,8705	
		6-10 metų	6-10 metų	-1,76875	2,05688	,390	-5,8126	2,2751	
		11-15 metų	11-15 metų	-3,18125	2,33228	,173	-7,7666	1,4041	
		16-20 metų	16-20 metų	-3,03125	2,89730	,296	-8,7274	2,6649	

SUMA_Isipareigojimo bloko SUMA (SUM)	LSD	Iki 1 metų	1-5 metų	5,9458	2,78390	,831	-4,8786	6,0678
			6-10 metų	-12,96667 [†]	3,16373	<,001	-19,1866	-6,7467
			11-15 metų	-7,29167	3,78138	,055	-14,7259	,1426
			16-20 metų	-9,26111	4,97841	,064	-19,0498	,5265
			Daugiau nei 20 metų	-8,44167 [†]	4,05507	,038	-16,4140	-,4693
		1-5 metų	Iki 1 metų	-,59458	2,78390	,831	-6,0678	4,8786
			6-10 metų	-13,56124 [†]	2,51401	<,001	-18,5038	-8,6187
			11-15 metų	-7,88624 [†]	3,25728	,016	-14,2901	-1,4824
			16-20 metų	-9,85569 [†]	4,59300	,033	-18,8856	-,8258
			Daugiau nei 20 metų	-9,03624 [†]	3,57137	,012	-16,0576	-2,0149
		6-10 metų	Iki 1 metų	12,96667 [†]	3,16373	<,001	6,7467	19,1866
			1-5 metų	13,56124 [†]	2,51401	<,001	8,6187	18,5038
			11-15 metų	5,67500	3,58733	,114	-1,3778	12,7278
			16-20 metų	3,70556	4,83267	,444	-5,7956	13,2067
			Daugiau nei 20 metų	4,52500	3,87476	,244	-3,0928	12,1428
		11-15 metų	Iki 1 metų	7,29167	3,78138	,055	-,1426	14,7259
			1-5 metų	7,88624 [†]	3,25728	,016	1,4824	14,2901
			6-10 metų	-5,67500	3,58733	,114	-12,7278	1,3778
			16-20 metų	-1,96944	5,25779	,708	-12,3064	8,3675
			Daugiau nei 20 metų	-1,15000	4,39356	,794	-9,7878	7,4878
		16-20 metų	Iki 1 metų	9,26111	4,97841	,064	-,5265	19,0488
			1-5 metų	9,85569 [†]	4,59300	,033	,8258	18,8856
			6-10 metų	-3,70556	4,83267	,444	-13,2067	5,7956
			11-15 metų	1,96944	5,25779	,708	-8,3675	12,3064
			Daugiau nei 20 metų	,81944	5,45795	,881	-9,9110	11,5499
		Daugiau nei 20 metų	Iki 1 metų	8,44167 [†]	4,05507	,038	,4693	16,4140
			1-5 metų	9,03624 [†]	3,57137	,012	2,0149	16,0576
			6-10 metų	-4,52500	3,87476	,244	-12,1428	3,0928
			11-15 metų	1,15000	4,39356	,794	-7,4878	9,7878
			16-20 metų	-,81944	5,45795	,881	-11,5499	9,9110

4) Stjudent'o T-test kriterijus nepriklausomoms imčiai – organizacijos veiklos sektorius (viešasis/privatusis)

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-Test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SUMA_Transformacinė lyderystės bloko SUMA (SUM)	Equal variances assumed	,575	,449	-3,576	397	<,001	<,001	-5,60248	1,56687	-8,68289	-2,52208
	Equal variances not assumed			-3,535	329,628	<,001	<,001	-5,60248	1,58499	-8,72046	-2,48451
SUMA_Isitraukimo bloko SUMA (SUM)	Equal variances assumed	,286	,593	-,365	397	,358	,715	-,37249	1,02048	-2,37871	1,63373
	Equal variances not assumed			-,365	344,095	,358	,715	-,37249	1,02002	-2,37874	1,63376
SUMA_Isipareigojimo bloko SUMA (SUM)	Equal variances assumed	,042	,839	-1,942	397	,026	,053	-3,80069	1,95682	-7,64772	,04633
	Equal variances not assumed			-1,962	355,166	,025	,051	-3,80069	1,93735	-7,61082	,00943
SUM_Emocinio intelekto Savo emocijų vertinimo dimensija	Equal variances assumed	2,009	,157	-2,773	397	,003	,006	-,75338	,27171	-1,28755	-,21921
	Equal variances not assumed			-2,753	334,996	,003	,006	-,75338	,27365	-1,29167	-,21509
SUM_Emocinio intelekto Kitų emocijų vertinimo dimensija	Equal variances assumed	,946	,331	,714	397	,238	,475	,20753	,29047	-,36353	,77858
	Equal variances not assumed			,729	366,625	,233	,466	,20753	,28456	-,35204	,76709
SUM_Emocinio intelekto Emocinio panaudojimo dimensija	Equal variances assumed	3,857	,050	-3,519	397	<,001	<,001	-,95963	,27271	-1,49577	-,42349
	Equal variances not assumed			-3,420	308,603	<,001	<,001	-,95963	,28061	-1,51178	-,40748
SUM_Emocinio intelekto Emocijų reguliavimo dimensija	Equal variances assumed	2,512	,114	-1,849	397	,033	,065	-,66387	,35909	-1,36983	,04210
	Equal variances not assumed			-1,881	363,366	,030	,061	-,66387	,35287	-1,35780	,03007

5) One-way ANOVA Post Hoc Test Bonferrini duomenys nepriklausomai imčiai – organizacijos dydis.

SUMA_sitraukimo bloko SUMA (SUM)	LSD	Maža (iki 50 darbuotojų)	Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	1,91232	1,29231	,140	-,6283	4,4530
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	3,87555*	1,29065	,003	1,3382	6,4129
		Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-1,91232	1,29231	,140	-4,4530	,6283
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	1,96323	1,13750	,085	-,2731	4,1995
		Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-3,87555*	1,29065	,003	-6,4129	-1,3382
			Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	-1,96323	1,13750	,085	-4,1995	,2731
	Bonferroni	Maža (iki 50 darbuotojų)	Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	1,91232	1,29231	,419	-1,1946	5,0193
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	3,87555*	1,29065	,009	,7726	6,9785
		Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-1,91232	1,29231	,419	-5,0193	1,1946
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	1,96323	1,13750	,255	-,7716	4,6980
		Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-3,87555*	1,29065	,009	-6,9785	-,7726
			Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	-1,96323	1,13750	,255	-4,6980	,7716

SUMA_sipareigojimo bloko SUMA (SUM)	LSD	Maža (iki 50 darbuotojų)	Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	5,62328*	2,46701	,023	,7732	10,4734
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	10,01919*	2,46385	<,001	5,1753	14,8631
		Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-5,62328*	2,46701	,023	-10,4734	-,7732
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	4,39591*	2,17149	,044	,1268	8,6650
		Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-10,01919*	2,46385	<,001	-14,8631	-5,1753
			Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	-4,39591*	2,17149	,044	-8,6650	-,1268
	Bonferroni	Maža (iki 50 darbuotojų)	Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	5,62328	2,46701	,070	-,3079	11,5544
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	10,01919*	2,46385	<,001	4,0956	15,9428
		Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-5,62328	2,46701	,070	-11,5544	-,3079
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	4,39591	2,17149	,131	-,8248	9,6166
		Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-10,01919*	2,46385	<,001	-15,9428	-4,0956
			Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	-4,39591	2,17149	,131	-9,6166	,8248

SUM_Emocinio intelekto Kitų emocijų vertinimo dimensija	LSD	Maža (iki 50 darbuotojų)	Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	1,05491*	,36391	,004	,3395	1,7704
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	1,55482*	,36345	<,001	,8403	2,2693
		Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-1,05491*	,36391	,004	-1,7704	-,3395
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	,49991	,32032	,119	-,1298	1,1297
		Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-1,55482*	,36345	<,001	-2,2693	-,8403
			Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	-,49991	,32032	,119	-1,1297	,1298
	Bonferroni	Maža (iki 50 darbuotojų)	Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	1,05491*	,36391	,012	,1800	1,9298
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	1,55482*	,36345	<,001	,6810	2,4286
		Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-1,05491*	,36391	,012	-1,9298	-,1800
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	,49991	,32032	,358	-,2702	1,2700
		Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-1,55482*	,36345	<,001	-2,4286	-,6810
			Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	-,49991	,32032	,358	-1,2700	,2702

SUM_Emocinio intelekto Emocijų reguliavimo dimensija	LSD	Maža (iki 50 darbuotojų)	Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	1,89756*	,44104	<,001	1,0305	2,7646
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	2,71217*	,44047	<,001	1,8462	3,5781
		Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-1,89756*	,44104	<,001	-2,7646	-1,0305
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	,81461*	,38820	,037	,0514	1,5778
		Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-2,71217*	,44047	<,001	-3,5781	-1,8462
			Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	-,81461*	,38820	,037	-1,5778	-,0514
	Bonferroni	Maža (iki 50 darbuotojų)	Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	1,89756*	,44104	<,001	,8372	2,9579
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	2,71217*	,44047	<,001	1,6532	3,7711
		Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-1,89756*	,44104	<,001	-2,9579	-,8372
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	,81461	,38820	,110	-,1187	1,7479
		Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Maža (iki 50 darbuotojų)	-2,71217*	,44047	<,001	-3,7711	-1,6532
			Vidutinė (iki 250 darbuotojų)	-,81461	,38820	,110	-1,7479	,1187

* The mean difference is significant at the .05 level.

6) Emocinio intelekto - emocijų panaudojimo poveikis transformacinės lyderystės ryšiui su darbuotojų įsipareigojimu moderacinės analizės rezultatai

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.    www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 1
Y : ParegSum
X : TLsum
W : EMEPD3

Sample
Size: 399

*****
OUTCOME VARIABLE:
ParegSum

Model Summary
R          R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,6329     ,4005     223,6766    87,9612    3,0000    395,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    53,8540    16,5753    3,2491    ,0013    21,2672    86,4408
TLsum       -,2869     ,2551    -1,1245    ,2615    -,7885    ,2147
EMEPD3      -1,0410    1,0275    -1,0132    ,3116    -3,0610    ,9790
Int_1       ,0520     ,0155     3,3671    ,0008     ,0216    ,0824

Product terms key:
Int_1 :      TLsum      x      EMEPD3

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng      F      df1      df2      p
X*W          ,0172    11,3371    1,0000    395,0000    ,0008

-----
Focal predict: TLsum (X)
Mod var: EMEPD3 (W)

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

EMEPD3      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
13,0000     ,3894     ,0702    5,5446    ,0000     ,2513     ,5274
16,0000     ,5454     ,0500   10,8980    ,0000     ,4470     ,6438
19,0000     ,7015     ,0661   10,6056    ,0000     ,5715     ,8315

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):
Value      % below      % above
9,7337     1,7544     98,2456
```

```
Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

EMEPD3      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
8,0000     ,1293     ,1361     ,9497     ,3429     -,1383     ,3968
8,6000     ,1605     ,1275     1,2583     ,2090     -,0902     ,4112
9,2000     ,1917     ,1191     1,6101     ,1082     -,0424     ,4257
9,7337     ,2194     ,1116     1,9660     ,0500     ,0000     ,4389
9,8000     ,2229     ,1107     2,0134     ,0448     ,0052     ,4405
10,4000     ,2541     ,1025     2,4786     ,0136     ,0526     ,4557
11,0000     ,2853     ,0945     3,0182     ,0027     ,0995     ,4712
11,6000     ,3165     ,0868     3,6467     ,0003     ,1459     ,4872
12,2000     ,3477     ,0794     4,3797     ,0000     ,1916     ,5038
12,8000     ,3790     ,0724     5,2321     ,0000     ,2366     ,5214
13,4000     ,4102     ,0660     6,2121     ,0000     ,2804     ,5400
14,0000     ,4414     ,0604     7,3107     ,0000     ,3227     ,5601
14,6000     ,4726     ,0557     8,4846     ,0000     ,3631     ,5821
15,2000     ,5038     ,0523     9,6392     ,0000     ,4011     ,6066
15,8000     ,5350     ,0503   10,6306     ,0000     ,4361     ,6340
16,4000     ,5662     ,0501   11,3113     ,0000     ,4678     ,6647
17,0000     ,5975     ,0515   11,6041     ,0000     ,4962     ,6987
17,6000     ,6287     ,0545   11,5403     ,0000     ,5216     ,7358
18,2000     ,6599     ,0588   11,2244     ,0000     ,5443     ,7755
18,8000     ,6911     ,0642   10,7712     ,0000     ,5650     ,8172
19,4000     ,7223     ,0703   10,2674     ,0000     ,5840     ,8606
20,0000     ,7535     ,0772     9,7660     ,0000     ,6018     ,9052

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

DATA LIST FREE/
TLsum      EMEPD3      ParegSum .
BEGIN DATA.
52,0000    13,0000    60,5678
69,0000    13,0000    67,1870
83,0000    13,0000    72,6381
52,0000    16,0000    65,5601
69,0000    16,0000    74,8324
83,0000    16,0000    82,4685
52,0000    19,0000    70,5525
69,0000    19,0000    82,4779
83,0000    19,0000    92,2989
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
TLsum      WITH      ParegSum BY      EMEPD3 .

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

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

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

----- END MATRIX -----
```


7) Emocinio intelekto - emocijų reguliavimo poveikis transformacinės lyderystės ryšiui su darbuotojų išipareigojimu moderacinės analizės rezultatai

Matrix

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****
 Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes

 Model : 1
 Y : ParegSum
 X : TLsum
 W : EMERD4

Sample Size: 399

 OUTCOME VARIABLE:
 ParegSum

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	,6165	,3800	231,3088	80,7144	3,0000	395,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI
constant	-31,8192	16,6087	-1,9158	,0561	-64,4716
TLsum	1,2019	,2315	5,1913	,0000	,7467
EMERD4	4,4487	1,1156	3,9875	,0001	2,2553
Int_1	-,0403	,0153	-2,6257	,0090	-,0704

Product terms key:
 Int_1 : TLsum x EMERD4

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0108	6,8941	1,0000	395,0000	,0090

 Focal predict: TLsum (X)
 Mod var: EMERD4 (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator

EMERD4	Effect	se	t	p	LLCI
11,0000	,7590	,0759	10,0030	,0000	,6099
16,0000	,5578	,0531	10,5078	,0000	,4534
19,0000	,4370	,0818	5,3406	,0000	,2761

EMERD4	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
4,0000	1,0408	,1721	6,0476	,0000	,7025	1,3792
4,8000	1,0086	,1604	6,2883	,0000	,6933	1,3240
5,6000	,9764	,1488	6,5629	,0000	,6839	1,2689
6,4000	,9442	,1373	6,8784	,0000	,6743	1,2141
7,2000	,9120	,1259	7,2434	,0000	,6645	1,1596
8,0000	,8798	,1147	7,6683	,0000	,6542	1,1054
8,8000	,8476	,1038	8,1654	,0000	,6435	1,0517
9,6000	,8154	,0932	8,7483	,0000	,6322	,9986
10,4000	,7832	,0831	9,4281	,0000	,6199	,9465
11,2000	,7510	,0736	10,2059	,0000	,6063	,8957
12,0000	,7188	,0650	11,0523	,0000	,5909	,8466
12,8000	,6866	,0578	11,8705	,0000	,5729	,8003
13,6000	,6544	,0526	12,4512	,0000	,5511	,7577
14,4000	,6222	,0498	12,4943	,0000	,5243	,7201
15,2000	,5900	,0500	11,8037	,0000	,4917	,6882
16,0000	,5578	,0531	10,5078	,0000	,4534	,6621
16,8000	,5256	,0586	8,9634	,0000	,4103	,6408
17,6000	,4933	,0660	7,4724	,0000	,3635	,6231
18,4000	,4611	,0747	6,1727	,0000	,3143	,6080
19,2000	,4289	,0843	5,0891	,0000	,2632	,5946
20,0000	,3967	,0945	4,1987	,0000	,2110	,5825

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

```
DATA LIST FREE/
  TLsum EMERD4 ParegSum .
BEGIN DATA.
  52,0000 11,0000 56,5865
  69,0000 11,0000 69,4903
  83,0000 11,0000 80,1169
  52,0000 16,0000 68,3631
  69,0000 16,0000 77,8450
  83,0000 16,0000 85,6536
  52,0000 19,0000 75,4290
  69,0000 19,0000 82,8578
  83,0000 19,0000 88,9756
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  TLsum WITH ParegSum BY EMERD4 .
```

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

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

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

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

8) Emocinio intelekto – emocijų panaudojimo poveikis transformacinės lyderystės ryšiui su darbuotojų įsitraukimu moderacinės analizės rezultatai

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : 1
Y : IstSum
X : TLsum
W : EMEPD3

Sample
Size: 399

*****
OUTCOME VARIABLE:
IstSum

Model Summary
R          R-sq      MSE          F          df1          df2          p
,6047      ,3656      63,7839      75,8933      3,0000      395,0000      ,0000

Model
      coeff      se          t          p          LLCI          ULCI
constant  32,4210    8,8513      3,6629    ,0003     15,0195     49,8225
TLsum     -,0835     ,1362     -,6128    ,5404     -,3514     ,1844
EMEPD3    ,1806     ,5487     ,3291    ,7422     -,8981     1,2593
Int_1     ,0195     ,0083     2,3644    ,0185     ,0033     ,0357

Product terms key:
Int_1 : TLsum x EMEPD3

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng    F          df1          df2          p
X*W        ,0090     5,5906     1,0000     395,0000    ,0185

-----
Focal predict: TLsum (X)
Mod var: EMEPD3 (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
EMEPD3    Effect      se          t          p          LLCI          ULCI
13,0000    ,1701     ,0375     4,5363    ,0000     ,0964     ,2438
16,0000    ,2286     ,0267     8,5547    ,0000     ,1761     ,2812
19,0000    ,2872     ,0353     8,1299    ,0000     ,2177     ,3566

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):
Value    % below    % above
10,0517    2,2556    97,7444
```

```
Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:
EMEPD3    Effect      se          t          p          LLCI          ULCI
8,0000     ,0726     ,0727     ,9985     ,3186     -,0703     ,2155
8,6000     ,0843     ,0681     1,2376     ,2166     -,0496     ,2182
9,2000     ,0960     ,0636     1,5098     ,1319     -,0290     ,2210
9,8000     ,1077     ,0591     1,8216     ,0693     -,0085     ,2239
10,0517    ,1126     ,0573     1,9660     ,0500     ,0000     ,2252
10,4000    ,1194     ,0547     2,1809     ,0298     ,0118     ,2270
11,0000    ,1311     ,0505     2,5970     ,0098     ,0319     ,2303
11,6000    ,1428     ,0464     3,0808     ,0022     ,0517     ,2339
12,2000    ,1545     ,0424     3,6440     ,0003     ,0711     ,2379
12,8000    ,1662     ,0387     4,2973     ,0000     ,0902     ,2423
13,4000    ,1779     ,0353     5,0459     ,0000     ,1086     ,2472
14,0000    ,1896     ,0322     5,8814     ,0000     ,1262     ,2530
14,6000    ,2013     ,0297     6,7685     ,0000     ,1428     ,2598
15,2000    ,2130     ,0279     7,6325     ,0000     ,1582     ,2679
15,8000    ,2247     ,0269     8,3620     ,0000     ,1719     ,2776
16,4000    ,2364     ,0267     8,8448     ,0000     ,1839     ,2890
17,0000    ,2481     ,0275     9,0254     ,0000     ,1941     ,3022
17,6000    ,2598     ,0291     8,9325     ,0000     ,2027     ,3170
18,2000    ,2716     ,0314     8,6499     ,0000     ,2098     ,3333
18,8000    ,2833     ,0343     8,2673     ,0000     ,2159     ,3506
19,4000    ,2950     ,0376     7,8517     ,0000     ,2211     ,3688
20,0000    ,3067     ,0412     7,4430     ,0000     ,2257     ,3877
```

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

```
DATA LIST FREE/
TLsum EMEPD3 IstSum .
BEGIN DATA.
52,0000 13,0000 43,6146
69,0000 13,0000 46,5065
83,0000 13,0000 48,8881
52,0000 16,0000 47,1996
69,0000 16,0000 51,0864
83,0000 16,0000 54,2873
52,0000 19,0000 50,7846
69,0000 19,0000 55,6663
83,0000 19,0000 59,6866
END DATA.
```

```
GRAPH/SCATTERPLOT=
TLsum WITH IstSum BY EMEPD3 .
```

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

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

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

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

9) Emocinio intelekto – emocijų reguliavimo poveikis transformacinės lyderystės ryšiui su darbuotojų įsitraukimu moderacinės analizės rezultatai

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.    www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 1
Y : IstSum
X : TLsum
W : EMERD4

Sample
Size: 399

*****
OUTCOME VARIABLE:
IstSum

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,5604    ,3141    68,9712    60,2829    3,0000    395,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    2,6382    9,0693    ,2909    ,7713    -15,1919    20,4683
TLsum       ,5164    ,1264    4,0851    ,0001    ,2679    ,7650
EMERD4      2,0494    ,6092    3,3641    ,0008    ,8517    3,2471
Int_1      -,0167    ,0084    -1,9978    ,0464    -,0332    -,0003

Product terms key:
Int_1 : TLsum x EMERD4

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W    ,0069    3,9910    1,0000    395,0000    ,0464

-----
      Focal predict: TLsum (X)
      Mod var: EMERD4 (W)

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

      EMERD4      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
11,0000    ,3325    ,0414    8,0236    ,0000    ,2510    ,4139
16,0000    ,2488    ,0290    8,5850    ,0000    ,1918    ,3058
19,0000    ,1987    ,0447    4,4462    ,0000    ,1108    ,2865

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

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

EMERD4	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
4,0000	,4495	,0940	4,7834	,0000	,2648	,6343
4,8000	,4362	,0876	4,9798	,0000	,2640	,6084
5,6000	,4228	,0812	5,2039	,0000	,2631	,5825
6,4000	,4094	,0750	5,4616	,0000	,2620	,5568
7,2000	,3960	,0688	5,7599	,0000	,2608	,5312
8,0000	,3826	,0627	6,1074	,0000	,2595	,5058
8,8000	,3693	,0567	6,5144	,0000	,2578	,4807
9,6000	,3559	,0509	6,9922	,0000	,2558	,4559
10,4000	,3425	,0454	7,5505	,0000	,2533	,4317
11,2000	,3291	,0402	8,1908	,0000	,2501	,4081
12,0000	,3157	,0355	8,8908	,0000	,2459	,3856
12,8000	,3024	,0316	9,5733	,0000	,2403	,3644
13,6000	,2890	,0287	10,0695	,0000	,2326	,3454
14,4000	,2756	,0272	10,1354	,0000	,2221	,3291
15,2000	,2622	,0273	9,6075	,0000	,2086	,3159
16,0000	,2488	,0290	8,5850	,0000	,1918	,3058
16,8000	,2355	,0320	7,3541	,0000	,1725	,2984
17,6000	,2221	,0361	6,1598	,0000	,1512	,2930
18,4000	,2087	,0408	5,1158	,0000	,1285	,2889
19,2000	,1953	,0460	4,2436	,0000	,1048	,2858
20,0000	,1819	,0516	3,5261	,0005	,0805	,2834

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

```
DATA LIST FREE/
      TLsum      EMERD4      IstSum .
BEGIN DATA.
52,0000    11,0000    42,4697
69,0000    11,0000    48,1216
83,0000    11,0000    52,7760
52,0000    16,0000    48,3681
69,0000    16,0000    52,5983
83,0000    16,0000    56,0819
52,0000    19,0000    51,9071
69,0000    19,0000    55,2843
83,0000    19,0000    58,0655
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
      TLsum      WITH      IstSum      BY      EMERD4 .
```

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

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

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

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