

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**  
**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA**

**AUDRA TOMAŠEVIČIENĖ**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**  
**TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO**  
**ĮGALINIMO IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS**  
**RELATIONSHIP BETWEEN AMONG TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,**  
**EMPLOYEE PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, AND JOB SATISFACTION**

Darbo vadovas: prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2022

## TURINYS

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS .....                                                                                           | 3  |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....                                                                                          | 5  |
| ĮVADAS .....                                                                                                     | 6  |
| 1. TEORINĖS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR PASITENKINIMO DARBU ĮŽVALGOS.....  | 8  |
| 1.1. Šiuolaikinės lyderystės samprata ir tyrimų kryptys .....                                                    | 8  |
| 1.2. Transformacinės lyderystės samprata .....                                                                   | 13 |
| 1.3. Darbuotojų psichologinis įgalinimas.....                                                                    | 16 |
| 1.4. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų psichologinio įgalinimo sąsajų tyrimai.....                        | 21 |
| 1.5. Pasitenkinimas darbu.....                                                                                   | 22 |
| 1.6. Darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu ryšys.....                                        | 26 |
| 2. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR PASITENKINIMO DARBU TYRIMO METODIKA .....   | 27 |
| 2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės .....                                                                  | 27 |
| 2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas.....                                                                   | 29 |
| 2.3. Tiriamųjų atranka ir tiriamos imties charakteristikos .....                                                 | 33 |
| 2.4. Tyrimo etikos pagrindimas.....                                                                              | 34 |
| 2.5. Tyrimo ribotumas.....                                                                                       | 34 |
| 3. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR PASITENKINIMO DARBU EMPIRINIS TYRIMAS ..... | 35 |
| 3.1. Demografinių respondentų charakteristikų analizė.....                                                       | 35 |
| 3.2. Transformacinės lyderystės įvertinimo tyrimo rezultatų analizė .....                                        | 40 |
| 3.3. Psichologinio darbuotojų įgalinimo tyrimo rezultatų analizė .....                                           | 42 |
| 3.4. Pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatų analizė.....                                                           | 44 |
| 3.5. Statistinė tyrimo duomenų analizė .....                                                                     | 46 |
| 3.6. Tyrimo rezultatų praktinis pritaikomumas įmonių veikloje.....                                               | 52 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....                                                                                       | 53 |
| LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....                                                                             | 55 |
| SUMMARY .....                                                                                                    | 59 |
| PRIEDAI.....                                                                                                     | 60 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė.....                                                                                                            | 9  |
| Lyderystės sąvokos apibrėžtis.....                                                                                        | 9  |
| 2 lentelė.....                                                                                                            | 12 |
| Lyderystės stiliai .....                                                                                                  | 12 |
| 3 lentelė.....                                                                                                            | 17 |
| Psichologinio įgalinimo apibrėžtis.....                                                                                   | 17 |
| 4 lentelė.....                                                                                                            | 23 |
| Pasitenkinimo darbu apibrėžtis .....                                                                                      | 23 |
| 5 lentelė.....                                                                                                            | 36 |
| Lyderystės praktikos klausimynas: vyrų ir moterų vertinimas .....                                                         | 36 |
| 6 lentelė.....                                                                                                            | 37 |
| Psichologinio įgalinimo klausimynas: vyrų ir moterų vertinimas .....                                                      | 37 |
| 7 lentelė.....                                                                                                            | 38 |
| Pasitenkinimo darbu klausimynas, vyrų ir moterų vertinimas.....                                                           | 38 |
| 8 lentelė.....                                                                                                            | 38 |
| Lyderystės praktikos įvertinimo klausimynas, vertinimas pagal respondentų amžių.....                                      | 38 |
| 9 lentelė.....                                                                                                            | 39 |
| Psichologinio įgalinimo klausimynas, vertinimas pagal respondentų amžių .....                                             | 39 |
| 10 lentelė.....                                                                                                           | 39 |
| Pasitenkinimo darbu klausimynas, vertinimas pagal respondentų amžių.....                                                  | 39 |
| 11 lentelė.....                                                                                                           | 46 |
| Apklausos klausimyno ir jo blokų vidinio pastovumo-nuoseklumo patikrinimo rezultatai .....                                | 46 |
| 12 lentelė.....                                                                                                           | 48 |
| Regresinė analizė H1. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinį įgalinimą .....                   | 48 |
| 13 lentelė.....                                                                                                           | 48 |
| Regresinė analizė H2. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo prasmės dimensiją..... | 48 |
| 14 lentelė.....                                                                                                           | 49 |

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Regresinė analizė H3. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo entuziazmo dimensiją.....        | 49 |
| 15 lentelė.....                                                                                                                     | 49 |
| Regresinė analizė H4. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo sprendimų priėmo dimensiją ..... | 49 |
| 16 lentelė.....                                                                                                                     | 50 |
| Regresinė analizė H5. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo autonomijos dimensiją .....      | 50 |
| 17 lentelė.....                                                                                                                     | 50 |
| Regresinė analizė H6. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia pasitikėjimo kompetencija dimensiją.....                            | 50 |
| 18 lentelė.....                                                                                                                     | 51 |
| Regresinė analizė H7. Psichologinis įgalinimas teigiamai veikia pasitenkinimą darbu .....                                           | 51 |
| 19 lentelė.....                                                                                                                     | 51 |
| Regresinė analizė H8. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia pasitenkinimą darbu .....                                           | 51 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1 paveikslas .....                                | 10 |
| Lyderystės dedamosios .....                       | 10 |
| 2 paveikslas .....                                | 14 |
| Transformacinės lyderystės komponentai.....       | 14 |
| 3 paveikslas .....                                | 18 |
| Psichologinio įgalinimo dimensijos.....           | 18 |
| 4 paveikslas .....                                | 20 |
| Įgalinančio vadovo elgesio charakteristikos ..... | 20 |
| 5 paveikslas .....                                | 25 |
| Pasitenkinimo darbu veiksniai .....               | 25 |
| 6 paveikslas .....                                | 28 |
| Tyrimo modelis .....                              | 28 |
| 7 paveikslas .....                                | 29 |
| Tyrimo operacionalizacijos schema.....            | 29 |
| 8 paveikslas .....                                | 32 |
| Tyrimo atlikimo etapai.....                       | 32 |
| 9 paveikslas .....                                | 35 |
| Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....       | 35 |
| 10 paveikslas .....                               | 36 |
| Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....       | 36 |
| 11 paveikslas .....                               | 43 |
| Psichologinis darbuotojų įgalinimas .....         | 43 |
| 12 paveikslas .....                               | 45 |
| Respondentų pasitenkinimas darbu.....             | 45 |

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas.** Darbinėje srityje nuolatos vyksta daug ir įvairių pokyčių, kuriems įtakos turi skirtingi veiksniai: globalizacija, ypatingai padidėję migracijos procesai, išaugusi darbuotojų kaita (Becker ir kt., 2019). Organizacijose, nepriklausomai nuo to, jos yra viešojo ar privataus sektoriaus, darbuotojams tenka palaikyti tarpusavio ryšius tiek vieniems su kitais, tiek ir su vadovais. Šiame kontekste išauga vadovo vaidmuo, kuris turi būti ne tik geras vadovas, tačiau taip pat ir lyderis – šią pusiausvyrą išlaikyti tampa vis kebliau, kadangi, kaip jau buvo minėta, dėl išaugusios migracijos įvairiose komandose dirba įvairių kultūrų ir pažiūrų žmonės, kurie turi skirtingas požiūrius apie lyderio vaidmenį (Berger ir kt., 2019).

Tokiu atveju atsiranda patogi terpė transformacinės lyderystės raiškai – jos dėka darbuotojams suteikiama teisė laisvai veikti, nebijoti priimti iššūkių, įveikti kilusias kliūtis bei rodyti iniciatyvą, generuoti naujas idėjas, vis labiau vertinamos jų asmeninės būdo savybės, kurias galima pritaikyti darbinėje veikloje (Craig, Kuykendall, 2019).

Darbuotojų sveikata, emocinė, psichologinė būklė atspindi jų darbinėje veikloje ir atliekamos užduotyse. Darbuotojai, kurie dirbdami jaučia diskomfortą, mobingą ar jaučiantys kitus trikdžius negeba tinkamai įgalinti savęs įvairiose veiklose, susijusiose su jų tiesioginėmis pareigomis (Craig, Kuykendall, 2019). Būtent čia atsiveria plati tyrimų ir analizės erdvė, kur turėtų būti tiriamos sąsajos, susijusios su transformacine lyderyste, darbuotojų psichologiniu įgalinimu ir pasitenkinimu darbu.

**Analizuojamos temos ištirimo lygis.** Transformacinė lyderystė ir jos konceptas vis dažniau analizuojamas ir tiriamas. Vis dėlto, tai vis dar yra ganėtinai naujas tyrimų bei analizės objektas. Nors dar 1976 m. Robert J. House pateikta charizmatinė lyderystės teorija. Tik vėliau ši teorija pradėta plėtoti ir tirti. Lyderystės ir transformacinės lyderystės tyrimų pradininkais galima laikyti Bernardą M. Bass. Jis kartu su Bruce J. Avolio tyrė ir ieškojo tarpusavio sąsajų tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės. Vėliau, plėtojantis tyrimų sklaidai, lyderystę ir transformacinę lyderystę, jos konceptą tyrė bei analizavo tokie užsienio autoriai: Afsar ir kt. (2014) analizavo transformacinės lyderystės ir inovatyvios elgsenos darbe sąsajas; Agogbua ir kt. (2017) aiškinosi vadovavimo proceso raidą ir jos kaitą; Akram ir kt. (2016) tyrė, ar socialiniai ryšiai organizacijoje kuria socialinį kapitalą; Alsarrani, Jusoh (2019) analizavo gerąsias transformacinės lyderystės praktikas; Alofan ir kt. (2020) tyrė lyderystės organizacijoje ir kultūros tarpusavio santykį.

Lietuvoje transformacinę lyderystę nagrinėjo: Almanova ir Kvedaraitė (2015), kurios analizavo vadovavimo stilių svarbą ir įtaką organizacijos sėkmei; Astrauskaitė, Ruževičius (2016) analizavo

kokybiško vadovavimo priemonės viešajame sektoriuje; Čižikienė (2020) tyrė kokybiško lyderio ir tinkamo vadovavimo aktualumą; Atkočiūnienė ir kt. (2019) analizavo inovatyvios lyderystės vaidmenį žinių valdyme.

Darbuotojų psichologinį įgalinimą ir pasitenkinimą darbu užsienyje nagrinėjo Gruneberg (2014); Zhuikova (2014); Burundukova, Bagaeva (2015); Jusmin ir kt. (2016); Judge ir kt. (2017); Shuvro ir kt. (2020); Moro ir kt. (2020); Toropova ir kt. (2021). Lietuvoje šią temą gvildeno: Bagdžiūnienė (2014); Vaidelytė ir Sodaitytė (2017); Žiogelytė ir Kšivickaitė (2014); Valiūnas ir Drejeris (2019); Tilindė ir Fominienė (2020).

**Darbo problema** – kaip transformacinė lyderystė veikia darbuotojų psichologinį įgalinimą ir kaip veikia psichologinis įgalinimas pasitenkinimą darbu?

**Darbo tikslas** – išnagrinėti transformacinės lyderystės, darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti esmines dedamąsias, susijusias su transformacine lyderyste, darbuotojų psichologiniu įgalinimu ir pasitenkinimu darbu.
2. Pateikti transformacinės lyderystės, darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu tyrimo metodologiją.
3. Atlikti tyrimą, susijusį su transformacine lyderyste, darbuotojų psichologiniu įgalinimu ir pasitenkinimu darbu, siekiant ištirti jų bendras sąsajas.

**Darbo metodai. Teoriniai metodai:** mokslinės literatūros analizė, apžvalga ir sisteminimas; mokslinės literatūros lyginamasis metodas. **Empiriniai metodai:** kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa). Respondentams pateiktas klausimynas, kuris, siekiant tyrimo gylio ir tikslumo suskirstytas į keturias grupes: lyderystės praktikos įvertinimo klausimynas, psichologinio darbuotojų įgalinimo klausimynas, pasitenkinimo darbu klausimynas ir demografinių klausimų klausimynas.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija bei tyrimo analizė. Mokslinės literatūros apžvalgoje atliekama analizė, susijusi su transformacinės lyderystės, darbuotojų psichologiniu įgalinimu ir pasitenkinimu darbu. Metodinėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo konstrukto aprašymas, tyrimo etika, imtis ir kiti tyrimui reikšmingi aspektai. Empirinėje darbo dalyje atliekamas tyrimas, kurio metu tiriamos transformacinės lyderystės, darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu sąsajos.

Darbą papildo: įvadas, išvados, naudota literatūra ir pasiūlymai, santrauka užsienio kalba bei priedai.

# 1. TEORINĖS TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR PASITENKINIMO DARBU ĮŽVALGOS

## 1.1. Šiuolaikinės lyderystės samprata ir tyrimų kryptys

XXI a. realijos formuoja naujus ir modernius organizacijų veiklos procesus, kurie turi kisti, priklausomai nuo tuometinių realijų bei pačios visuomenės kaitos. Organizacijų nariai kartu su vadovybe skiria vis daugiau dėmesio žinioms, jų valdymui, įsisavinimui (Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018). Savo ruožtu lyderiai turi keisti pažiūras (jeigu jos yra pernelyg pasenę) į šiuolaikines, kur vadovas nebegali būti *tik vadovu* – jis turi gebėti keistis ir transformuotis, atsižvelgdamas į organizacijos veiklos sritis, darbuotojų požiūrį bei, žinoma, pačią rinką, kurioje organizacija vykdo savo veiklą.

Lyderystės temos aktualumą, tačiau taip pat ir sudėtingumą parodo itin gausus kiekis lyderystės apibrėžčių. Susidomėjimas ir papildomas dėmesys lyderystės tematikai, jos analizei padidėjo per pastarąjį dešimtmetį, kai pati rinka *reikalavo* naujų lyderystės formų ir vadovo vaidmenų kaitos (Almanova, Kvederaitė, 2015).

Kompetentingi lyderiai, kurie geba ne tik kurti darniai veikiančią verslą, sutelkti darbuotojus, tačiau tuo pačiu būti ir geru lyderiu neretai sulaukia didelės sėkmės – organizacija dirba pelningai, o darbuotojai, pasitikėdami vadovo kompetencija į jį kreipiasi tiek prašydami patarimo, tiek ir norėdami išspręsti kilusius nesutarimus. Dėl šio aspekto organizacijoje sunku kilti chaosui, kuris blaškytų dėmesį, neleistų susikaupti ir tinkamai įgyvendinti pavestas užduotis (Čižikienė, 2020).

Pereinant prie lyderio sąvokos apžvalgos (Atkočiūnienė ir kt., 2019, p. 70) ją apibrėžia kaip asmenį, „<...> kuris sutelkia komandą organizacijoje bendram tikslui ar idėjai įgyvendinti“. Atkreiptinas dėmesys, jog XX a. plačiau naudota *vadovo* sąvoka, kai XXI a. dėl rinkos, ekonomikos bei gyvenimo būdo kaitos, aktualesnė tampa *lyderio* apibrėžtis (Atkočiūnienė ir kt., 2019). Vadovo ir vadovavimo sąvokos sietinos su formaliais nurodymais ir užduotimis, kurių dėka garantuojamas organizacijose vykdomų procesų tęstinumas, kai tuo tarpu lyderis suvokiamas, kaip asmuo, kuris skatina pokyčius, diegia naujoves ir inovacijas (Algahtani, 2014).

Šiuolaikinės lyderystės tyrimų kryptys išplečia XX a. naudotą vadovo sąvoką, kur lyderis įgauna žinių, susijusių su tarpasmeniniu bendravimu, gebėjimu kurti santykius, reflektuoti savo elgseną, gebėti valdyti sudėtingas ir kebias situacijas, valdyti kritines situacijas, būti empatiškas, gebėti kurti tinkamą mikroklimatą, dėl ko darbuotojai jaučiasi pozityviai (Mencł, Van Ittersum, 2016).

Pastebima, jog šiuolaikinės lyderystės tyrimuose susitelkiama į lyderystės proceso analizę. Pasak (Northouse, 2009) lyderystė, tai procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką kitiems asmenims ar jų grupei. Žemiau esančioje lentelėje pateiktos lyderystės apibrėžtys, kurias pateikia įvairūs mokslininkai (žr. 1 lentelę).

## 1 lentelė

### *Lyderystės sąvokos apibrėžtis*

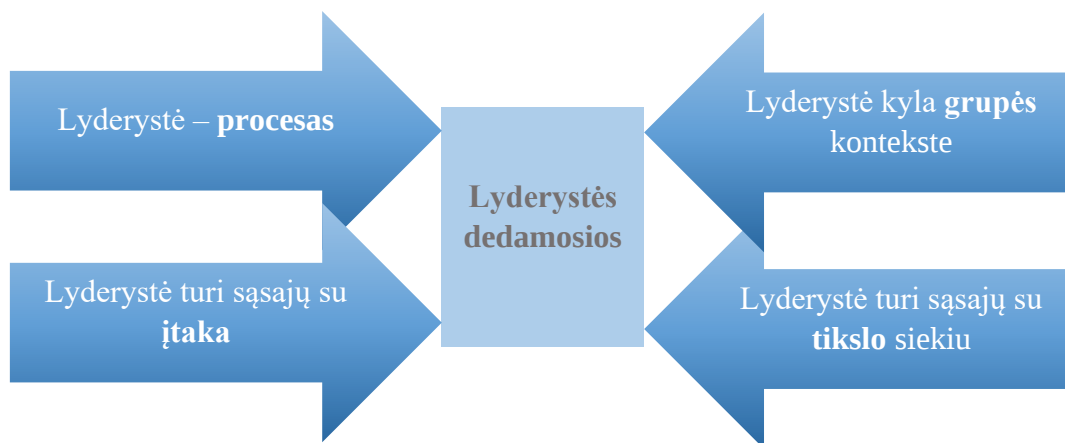
| Apibrėžtis                                                                                                                                                                       | Autorius                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <i>Lyderystė</i> – menas, kuris sutelkia žmones ir skatina juos kovoti vardan bendrų siekių                                                                                      | Kouzes, Posner (1995)       |
| <i>Lyderystė</i> – kolektyvinė sąvoka, kuri apima socialinius, organizacinius, asmeninius procesus, kurie tarpusavyje koreliuoja ir sudaro vientisą sistemą                      | Owens (1995)                |
| <i>Lyderystė</i> – dviejų asmenų bendravimas, kai vienas asmuo įkvepia ir nuteikia darbui kitą asmenį                                                                            | Vroom, Jago (2007)          |
| <i>Lyderystė</i> – reikšmės kūrimo procesas, kuris vyksta tarp organizacijos narių                                                                                               | Mumford (2011)              |
| <i>Lyderystė</i> – gebėjimas padėti savo komandai įveikti kilusius iššūkius ir problemas                                                                                         | Sart (2014)                 |
| <i>Lyderystė</i> – užduočių pateikimas ir paskirstymas, komunikavimas su komanda, t. y. darbuotojais bei efektyvus darbo organizavimas                                           | Almanova, Kvederaite (2015) |
| <i>Lyderystė</i> – procesas, kurio metu lyderis (kitiems vadovaujantis asmuo) daro reikšmingą įtaką pavaldiniams                                                                 | Berger ir kt. (2019)        |
| <i>Lyderystė</i> – vadovaujančio asmens įtaigūs sprendimai ir pokyčiai, kuriais siekiama daryti įtaką darbuotojams                                                               | Lee ir kt. (2018)           |
| <i>Lyderystė</i> – procesas, kurio metu lyderis nustato kryptį bei tikslą kitiems asmenims ir kuriuo kitu asmenys seka, o taip pat ir juo pasitikimi, kaip kompetentingu asmeniu | Bagdžiūnienė (2019)         |
| <i>Lyderystė</i> – procesas, kurio metu asmuo skatina veikti ir imtis pokyčių kitus asmenis, juos skatina bei ragina veikti                                                      | Čižikienė, 2020             |
| <i>Lyderystė</i> – lyderio ir jo pasekėjų tarpusavyje susijęs procesas, kurio metu lyderis įkvepia kitus asmenis veikti ir imtis veiksmų                                         | Tilindė, Fominienė (2020)   |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Vadovaujantis pateiktais lyderystės apibrėžimais galima teigti, kad lyderystė, tai procesas, kurio metu vienas asmuo (lyderis) daro įtaką kitiems asmenims ar visai šių asmenų grupei. Perteikiant pateiktas lyderystės apibrėžtis grafiniu būdu galima išskirti keletą esminių dedamųjų (žr. 1 pav.).

## 1 paveikslas

*Lyderystės dedamosios*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis (Northouse, 2009)

Pereinant prie diskusijos apie esmines lyderio kompetencijas ir gebėjimus atsižvelgtina į tai, jog kiekvieno lyderio stilius gali būti itin skirtingas bei unikalus. Vis dėlto, vieną visais atvejais *tinkantį* stilių keblu išskirti, kadangi jis varijuoja priklausomai nuo kiekvienos konkrečios situacijos (Lee ir kt., 2018). Būtent dėl to nuolatos vykdomi įvairūs tyrimai, susiję su lyderystės stilių analize.

Bernardas M. Bass kartu su Bruce J. Avolio išskiria tokius lyderystės stilius:

**Transformacinė lyderystė** – grindžiama lankstumu bei sugebėjimu prisitaikyti prie kintančių aplinkybių. Toks lyderis siekia įkvėpti savo komandą teigiamiems pokyčiams, juos tinkamai motyvuoti ir skatini siekti tikslų. Šie lyderiai geba puikiai įtraukti komandos narius, tačiau taip pat yra pasiryžę pasiūlyti savo realią pagalbą. Kaip teigia Atkočiūnienė ir kt. (2019): „<...> transformaciniai lyderiai susitelkia į socialines vertybes ir ypač reikšmingi sukrėtimų ir pokyčių periodu“.

**Transakcinė lyderystė** – siekiama efektyvaus darbų bei užduočių pasiskirstymo komandoje. Lyderis nustato ir paaiškina kiekvieno komandos nario darbą bei paskiria atsakomybę, nurodydamas kiekvienos užduoties reikalavimus bei nusako, kaip jam bus atlyginta už atliktą užduotį (Atkočiūnienė ir kt., 2019). Darbuotojai skatinami vadovaujantis *apdovanojimų* ir *bausmių* principu, tačiau mainai

tarp lyderio ir jo komandos vyksta nevaržomai – laisva valia. Toks stilius labiausiai tinka stabilioms organizacijoms bei konkrečių užduočių įgyvendinimui (Khan ir kt., 2015).

**Charizmatiškoji lyderystė** – šie lyderiai geba puikiai įkvėpti kitus ir stengiasi vardan darbuotojų, tad šie savo ruožtu noriai atlieka jiems pavestus darbus ir užduotis. Šio lyderio charizma gali būti ne visada įgimta, o išmokta savybė, tačiau jo grupė parems jo idėjas vien dėl jo visus žavinčių asmeninių savybių. Toks stilius labiausiai tinka trumpiems projektams, kai reikia itin greitai motyvuoti ir *užvesti* komandą sparčiai veikti (Khan ir kt., 2015).

**Liberalioji lyderystė** – lyderis suteikia laisvę darbuotojams veikti taip, kaip nori jie. Lyderis suformuoja tikslą, numato veiklos gaires, pateikia darbo taisykles, taip pat prisiima atsakomybę už galutinį rezultatą. Vis dėlto, darbuotojai patys nusistato, kaip praktiškai įgyvendinti nustatytus tikslus. Pasak (Atkočiūnienės ir kt., 2019): „<...> toks lyderystės stilius gali būti veiksmingas tokiomis aplinkybėmis, kai komandos nariai yra motyvuoti, kompetentingi ir patyrę aukštos kvalifikacijos savo srities ekspertai“. Taigi, šis lyderystės stilius bus mažiau paveikus nepatyrusiems, nekvalifikuotiems ir nemotyvuotiems darbuotojams.

**Situacinė lyderystė** – šio lyderystės stiliaus metodika grindžiama pasitikėjimo santykiais tarp lyderių ir grupės narių, kai tinkamai reaguojama į kiekvieną skirtingą situaciją. Lyderis, norėdamas, kad būtų tinkamai įvykdyti organizacijos tikslai, turi derinti savo lyderystės stilių atsižvelgdamas į pavaldinių žinias, kompetencijas, brandą, patirtį (Atkočiūnienė ir kt., 2019).

**Autokratinė lyderystė** – klasikinis lyderystės pavyzdys, kai vadovas prisiima didžiąją dalį atsakomybės, aiškiai rodo savo valdžią, dominuoja, tikisi, kad darbuotojai bus pažangūs, griežtai laikysis taisyklių, jo nurodymų ir elgsis disciplinuotai. Darbuotojus skatinanti programa kuriama per bausmių ir apdovanojimų sistemą. Šis stilius taikytinas, kai komandą sudaro moraliai silpnos ir pasyvios asmenybės (Khan ir kt., 2015).

**Tarnaujamoji lyderystė** – norima padėti bei tarnauti kitiems. Siekiama praturtinti ir tokiu būdu pagerinti asmenų gyvenimus, kurti tvarias organizacijas, siekti teisingumo pasaulyje. Atkočiūnienė ir kt. (2019) teigia: „Altruistinis lyderystės stilius skatina lyderį sekėjų ir organizacijos poreikius iškelti aukščiau savųjų“. Taigi – tokia lyderystė įkvėpia kitus, skatina sekti šių lyderių ir įmonių, kuriems jie vadovauja, pavyzdžiu. Tarnaujamosios lyderystės stilius labiausiai tinka švietimo, sveikatos apsaugos, paslaugų organizacijoms (Khan ir kt., 2015).

Almanova ir Kvederaitė (2015) išskiria panašius lyderystės stilius (žr. 2 lentelę).

## 2 lentelė

### *Lyderystės stiliai*

| <b>Lyderystės stilius</b> | <b>Ypatumai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Autokratinis</b>       | Vadovas – pats didžiausias autoritetas, kuris atsakingas už sprendimų priėmimą. Pavaldiniai turi jam paklusti ir dirbti taip, kaip nurodė lyderis. Esant šiam lyderystės stiliui dažniausia organizacijos valdymo struktūra – hierarchinė. Pavaldiniai už netinkamą darbą motyvuojami bausmėmis.                               |
| <b>Demokratinis</b>       | Kilusios problemos ir nesusipratimai sprendžiami kartu su darbuotojais, atsakomybę prisiima tiek darbuotojai, tiek ir vadovas.                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Liberalusis</b>        | Lyderis nesikiša į pavaldinių darbus (ar bent jau stengiasi taip elgtis). Neakcentuoja savo, kaip lyderio, pozicijos, neprimeta pavaldiniams savo nuomonės.                                                                                                                                                                    |
| <b>Charizmatinis</b>      | Pavaldiniai šiam lyderiui paklūsta iš pagarbos dėl išskirtinių jo būdo savybių.                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Transformacinis</b>    | Lyderis susitelkęs į ateitį ir turi konkrečią ateities viziją, kurią geba efektyviai perduoti pavaldiniams. Jis nuolatos siekia didinti darbuotojų motyvaciją, tikėjimą ir pasitikėjimą savimi.                                                                                                                                |
| <b>Transakcinis</b>       | Darbuotojams iškeliami aiškūs ir konkretūs tikslai, nurodomi būdai, kuriuos atliekant, tikslus galima įgyvendinti. Pavaldiniams skatinti naudojamas tiek teigiamas skatinimas, tiek ir bausmės. Tačiau šio lyderio siekiamybė – tinkamai atliktos užduotys ir organizacijos sėkmė, tačiau ne bendrystė ar ryšys su pavaldiniu. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Almanova ir Kvedaraite (2015, p. 332-334)

Remiantis Atkočiūnienės ir kt. (2019) bei Almanovos ir Kvederaitės (2015) lyderystės stilių klasifikavimu galima teigti, kad jie yra tapatūs. Tiesa, Atkočiūnienė ir kt., (2019) pateikia šiek tiek detalesnį klasifikavimą. Vis dėlto, būtent tai, jog skirtingi autoriai dalijasi skirtingomis lyderystės stilių apžvalgomis suponuoja ir atveria kelią tolesnėms mokslinių tyrimų kryptims.

Apibendrinant, galima teigti, kad pastaruoju metu tiek smulkusis, tiek ir vidutinis ar net korporatyvinis verslas vis daugiau dėmesio skiria transformaciniam lyderystės stiliui, kuris suteikia galimybę aiškiai žvelgti į ateitį, turėti konkrečius tikslus, ateities viziją. Taip pat šis stilius tam tikru atžvilgiu prisideda ir prie pavaldinių gerovės, kadangi lyderis siekia skatinti jų pasitikėjimą savimi, didinti motyvaciją, kas turi teigiamos įtakos organizacijos tikslų realiam pasiekimui.

## 1.2. Transformacinės lyderystės samprata

Mokslinėje literatūroje transformacinė lyderystė dažniausiai apibūdinama per esminį jos komponentą – lyderio įtaką, t. y. kai lyderis geba demonstruoti tinkamą, organizacijos nariams patinkančią bei patrauklų asmeninį įvaizdį. Kaip jau buvo minėta, transformacinė lyderystė organizacijoje reiškiasi transformaciniu būdu: vieniems nariams skatinant kitus nuolatos veikti ir juos motyvuojant, sukuriamas ne tik geras ryšys tarp asmenų/jų grupių, tačiau užtikrinamas ir spartus darbo atlikimas (Žiogelytė ir Kšivickaitė, 2014).

Transformacinės lyderystės istorija siejama su 1976 m. Robert J. House pateikta charizmatinės lyderystės teorija.

Transformacinės lyderystės istorija siejama su 1976 m. Robert J. House pateikta charizmatinės lyderystės teorija. Vėliau, 1994 m. Bernardas M. Bass kartu su Bruce J. Avolio išplėtojo House ir Burns mokslininkų idėjas – tarpusavyje susiejo transakcinę lyderystę kartu su transformacine lyderyste (Posner ir KouzesJames, 1995).

Bass teigė, kad transformacinę lyderystę sudaro šios dedamosios (Bass, 1985) (žr. 2 pav.).

**Intelektualus stimuliavimas:** transformaciniai lyderiai ne tik meta iššūkį status quo, tačiau jie taip pat skatina pasekėjų kūrybiškumą. Lyderis skatina darbuotojus ieškoti inovatyvių kylančių problemų sprendimų būtų ir bei suteikia galimybę nuolatos tobulėti.

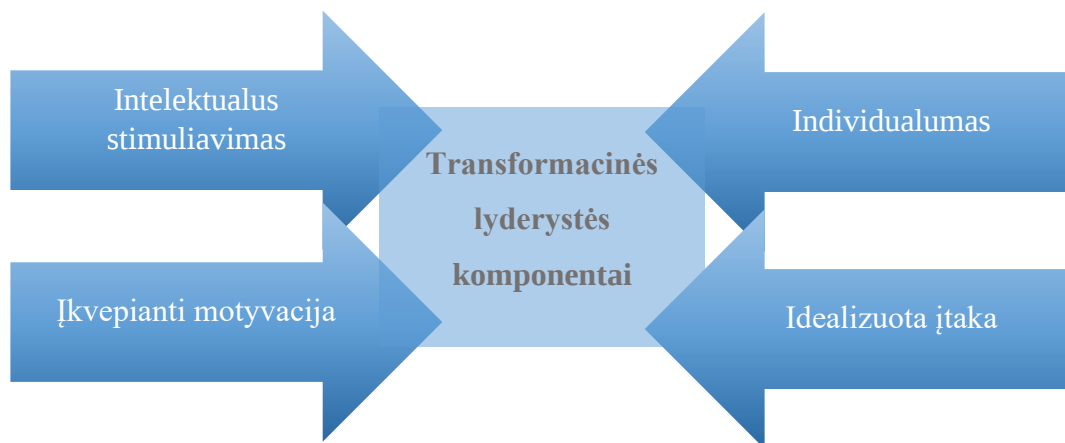
**Individualumas:** transformacinis lyderis taip pat atsižvelgia į atvirą grupės narių komunikavimą, kurie taip pat gali laisvai ir individualiai priimti svarbius sprendimus. Lyderis, savo ruožtu, stengiasi įžvelgti geriausias kiekvieno darbuotojo savybes, jį girti ir tokiu būdu prisidėti prie jo darbo skatinimo/motyvacijos.

**Įkvepianti motyvacija:** transformuojantys lyderiai turi aiškią viziją, kurią jie gali išreikšti darbuotojams. Šie lyderiai taip pat dažnai siekia, kad jo idėjas perimtų darbuotojų, t. y. kad jie dirbtų motyvuotai, siektų nuolatinio tikslų įgyvendinimo praktikoje.

**Idealizuota įtaka:** transformacinis lyderis turi būti pavyzdys, kuriuo darbuotojai nori sekti. Dėl savo autoriteto transformacinį lyderį darbuotojai noriai pamėgdžioja, pasisavindami jo pačias geriausias idėjas ir būdo savybes, idealus (Bass, 1985).

## 2 paveikslas

*Transformacinės lyderystės komponentai*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis (Bass, 1985)(Northouse, 2009)

Taigi, (Bass, 1985) nuomone, transformacinis lyderis išsiskiria atviru bendradarbiavimu su grupės nariais, kurie noriai jį seka, priima idėjas, dalijasi įžvalgomis.

Prie Bass (1985) sukurto modelio tiksliai įžvalgas pateikė (Kouzes ir Posner, 2002), kurie išskyrė penkis transformacinės lyderystės komponentus:

1. **Pavyzdžio rodymas** – siekiant, kad lyderiai gebėtų turėti įtakos kitiems asmenims, juos motyvuoti, jie patys privalo tiksliai būti nusistatę savo vertybių sistemą bei turėti aiškias filosofines idėjas. Tinkamai vykdoma lyderių filosofija komandai suteikia įkvėpimo, užkrečia geruoju pavyzdžiu, skatina motyvuotai veikti (Wiltshire ir kt., 2018)

2. **Bendrosios vizijos įteigimas** – transformacinis lyderis geba kurti tokias ateities vizijas, kuriomis jo grupės nariai noriai seka ir vadovaujasi (Kouzes ir Posner, 2002). Šie lyderiai moka tinkamai perteikti galimus tinkamo darbo ateities rezultatus ir tai perteikti savo darbuotojams, tokiu būdu paveikdami jų elgseną ir sąmoningą elgseną. Transformaciniai lyderiai nuolatos stengiasi pagerinti esamą situaciją, jog ji taptų geresnė (Kouzes ir Posner, 2002).

3. **Iššūkio metimas procesui** – lyderiai turi gebėti keisti savo veiklos modelį, jeigu pastebi, kad jis nėra efektyvus. Taip pat jie turi imtis iniciatyvos ir nebijoti iššūkių, kurdami naujas

idėjas, nuolatos kelti inovatyvias idėjas. Svarbu tai, jog tokie lyderiai turi nebijoti mokytis iš padarytų klaidų, o kaip tik, priešingai, iš jų mokytis ir įgyti tolimesnės patirties (Kouzes ir Posner, 2002).

4. **Galimybės veikti kitiems sudarymas** – šie lyderiai noriai dalijasi su kitais bendromis idėjomis, drąsiai jiems paveda atlikti svarbias užduotis, tokiu būdu sukeldami pavaldinių pasitikėjimą ir tikėjimą savo gebėjimais. Malonioje aplinkoje, kurią sukuria lyderiai, pavaldiniai geba tinkamai realizuoti savo idėjas, išnaudoti potencialą (Vroom ir Jago, 2007).

5. **Drąsinimas** – darbuotojai nori jaustis saugūs ir drąsiai priimti kilusius iššūkius, o taip pat spręsti ir kilusias problemas. Transformacinis vadovas, savo ruožtu, turi skatinti darbuotojus veikti, nebijoti imtis naujų ir inovatyvių idėjų, o joms nepavykus į tai žvelgti ne kaip į nesėkmę, bet kaip ir naują, reikšmingą patirtį (Mencl ir Van Ittersum, 2016).

Mokslinėje literatūroje transformacinis lyderis kartais vadinamas pokyčių lyderiu, kadangi pokyčiai, norint tiek išeiti iš komforto zonos, tiek kurti inovatyvias idėjas, ypatingai svarbūs bei reikalingi. Transformaciniams lyderiams pokyčiai, nauji iššūkiai turi tapti kasdienybe, o tai turi sukurti gerus ryšius su darbuotojais, kurie taip pat yra įsitraukę į darbo veiklos procesus (Astrauskaitė ir Ruževičius, 2016).

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama: „<...> *Tik brandi visuomenė pasitiki savimi ir savo šalies ateitimi. Tai visuomenė, kurios nariai nebijo pokyčių, yra atviri naujoms idėjomis ir pasaulinei konkurencijai. Taigi reikia tokių pokyčių, kurie garantuotų kiekvieno asmens individualių gebėjimų ugdymą, pritaikymą ir pripažinimą*“ (Lietuvos pažangos strategija, 5 sk., 5.2 punktas). Pateikta citata suponuoja, jog pati visuomenė neturi bijoti pokyčių, drąsiai jų imtis, veikti iniciatyviai, kadangi tik tokiu būdu įmanoma valstybinė pažanga (visa tai galima pritaikyti ir įmonėms).

Transformaciniai lyderiai iš kitų lyderių išsiskiria charizmatinėmis būdo savybėmis: vertybių rodymas ir demonstravimas, kurias noriai perima organizacijos nariai; konkrečiai formuojami ideologiniai tikslai; žinių perteikimas tokiu būdu, kuris pavaldiniams asocijuojasi su kompetencija; gebėjimas sužadinti darbuotojų motyvą, kuri susijusi su noru kuo geriau atlikti darbą bei įgyvendinti pavestas užduotis (Tourish, 2013).

Transformacinė lyderystė pradėjo vystytis humanistinės psichologijos metu, kai pripažintas kiekvienos individualios asmenybės unikalumas, nepavaldumas kitiems, siekis augti, realizuoti savo idėjas (Boaks ir Levine, 2015). Vienas žymiausių ir aktualiausių darbų humanistinės psichologijos teorijoje yra Maslow poreikių hierarchija (Miniotaitė ir Staškevičius, 2019). Maslow pateikė esmines savybes žmonių, kurie save aktualizuoja: **efektyvus tikrovės suvokimas**, kuris padeda lyderiams

tinkamai suvokti ir įvertinti esamą situaciją, pažinti kitus bei numatyti ateitį; **savęs ir kitų pažinimas**, kuris suteikia galimybę suprasti, kad visi žmonės gali klysti, jog tai yra normalu ir dėl to nusiminti neverta. Būtent klaidos skatina ieškoti naujų idėjų, į tikslus ir darbus žvelgti nauju rakursu, padedančiu mąstyti nešabloniškai; **pasaulio pripažinimas** – suvokimas, kad visi žmonės turi bendrystę, noras stengtis, kad visas pasaulis taptų geresnis; **tvirtų santykių kūrimas** užtikrina tikėjimą, pasitikėjimą, atsidavimą; **privatumas** – vienatvė nėra neigiamybė, o duotybė, kurios dėka galima apmąstyti savo planus, numatyti tikslus, generuoti naujas idėjas; **autonomiškumas** ir valia parodo, kad asmuo yra tvirtos valios nebijo ryžtis kardinaliems pokyčiams ir tokiu būdu įkvėpti kitus (Miniotaite ir Staškevičius, 2019).

Apibendrinant galima teigti, jog transformacinė lyderystė yra tokia lyderystė, kuri geba sukurti tinkamą grįžtamąją ryšį, užtikrinti pavaldinių tikėjimą bei pasitikėjimą lyderiu. Transformacinė lyderystė skatina naujų, inovatyvių idėjų kūrimą, kurie skatintų verslo plėtrą ir numatytų prasmingus pokyčius organizacijoje.

### 1.3. Darbuotojų psichologinis įgalinimas

Įgalinimo sąvoka yra pakankamai nauja ir tiksli jos apibrėžtis nėra galutinai nusistovėjusi. Įgalinimo sąvoka, per pastaruosius dešimtmečius, kito ir varijavo. Tvarijonavičius (2014) išskiria keletą darbuotojų psichologinio įgalinimo etapų:

1. „Darbuotojų dalyvavimo, aktyvumo skatinimas – XX a. 8 dešimtmetis ir anksčiau” (Tvarijonavičius, 2014, p. 13).

2. Aktyvus darbuotojų įsitraukimas, susijęs su sprendimų priėmimu – XX a. 9 dešimtmetis.

Abu etapus, pasak Tvarijonavičiaus (2014) galima pavadinti darbuotojus įgalinančių struktūrų tyrimų etapais. Šiame kontekste darbuotojų įgalinimas suvokiamas kaip galios perdavimas, t. y. asmuo (vadovas) turi galią perduoti reikalavimus asmeniui, kuris tos galios (darbuotojas) neturi.

3. Psichologinis darbuotojų įgalinimas – XX a. 9 dešimtmetis. Šiuo laikotarpiu darbuotojų psichologinis įgalinimas „<...> traktuojamas kaip vidinė darbuotojo būseną, autorių apibūdinama nevienareikšmiai” (Tvarijonavičius, 2014).

Siekiant tinkamai išanalizuoti psichologinio įgalinimo svarbą, būtina aptarti psichologinio įgalinimo apibrėžtis (žr. 3 lentelę).

### 3 lentelė

#### *Psichologinio įgalinimo apibrėžtis*

| Apibrėžtis                                                                                                                                                                            | Autorius                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <i>Psichologinis įgalinimas</i> – procesas, kurio rezultatas pasireiškia per darbuotojo galios potyrį                                                                                 | Conger ir Kanungo (1988)                              |
| <i>Psichologinis įgalinimas</i> – vykstančio darbo proceso „momentinė nuotrauka“                                                                                                      | Menon (2001)                                          |
| <i>Psichologinis įgalinimas</i> – procesas, kurio rezultatas yra apibrėžiamas darbuotojo galios patyrimu                                                                              | Zhang ir Bartol (2010)                                |
| <i>Psichologinis įgalinimas</i> – „<...>darbuotojo būseną, apimanti suvokimą apie sugebėjimą atlikti darbus (meistrystės patyrimas) bei postūmį atlikti darbus (energijos patyrimas)“ | Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, (2015, p. 67) |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Apibendrinant, lentelėje pateiktas psichologinio įgalinimo būsenas akcentuotina, kad psichologinis įgalinimas daugelio autorių teigimu yra tiek **būsena**, tiek ir **procesas**.

Psichologinį įgalinimą (Tvarijonavičius, 2014), kaip būseną, klasifikuoja į dvi koncepcijas: **psichologinis įgalinimas, kaip darbuotojo meistrystės suvokimas** – darbuotojo suvokimas, susijęs su žinojimu, ar jis geba tinkamai įgyvendinti jam paskirtas užduotis. Tai darbuotojo suvokimas apie jo turimas žinias, kompetenciją, patirtį, įgūdžius. Pasak Tvarijonavičiaus (2014, p. 18) tai darbuotojo suvokimas: „Taip, aš *sugebėčiau* atlikti šią užduotį“. **Psichologinis įgalinimas kaip energijos suteikiant būseną** – psichologinis įgalinimas, šiame kontekste, suvokiamas tarsi darbuotojo motyvacinis elementas bei kaip „energizuojantis elementas“. Tvarijonavičius (2014, p. 18) teigia, kad psichologinis įgalinimas kaip energijos suteikianti būseną yra suvokimas: „Taip, aš tikrai *noriu* atlikti šią užduotį“.

Pabrėžtina, kad abi koncepcijos yra betarpiškai susijusios ir viena su kita tarpusavyje koreliuoja. „*Meistrystė ir energija yra tarsi dvi to paties medalio pusės. Manytina, darbuotojas nesijaučia psichologiškai įgalintas, jei suvokia turintis kompetencijos atlikti darbą, tačiau nejaučia vidinio stimulo, noro tą darbą atlikti. Darbuotojas nesijaučia psichologiškai įgalintas, jei išgyvena norą dėti pastangas, imtis veiksmų, tačiau nesijaučia gebantis tuos veiksmus atlikti. Visiškai psichologiškai įgalintas darbuotojas turėtų išgyventi šių dviejų vidinių būsenų dermę: „Taip, aš tikrai noriu atlikti šią užduotį ir sugebėsiu ją atlikti“* (Tvarijonavičius, 2014, p. 18-19).

Kitas aptartinas aspektas – psichologinio įgalinimo dimensijos, kurias išskyrė (Thomasas ir Velthouse, 1990) (žr. 3 pav.).

### 3 paveikslas

*Psichologinio įgalinimo dimensijos*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis (Thomasas ir Velthouse, 1990)

- Prasmė (angl. *meaning*) – “<...> darbo tikslo vertė, paskirtis, darbuotojo suvokiama sąveikoje su jo asmeniniais idealais ir standartais” (Tvarijonavičius, 2014).
- Kompetencija (angl. *competence*) – darbuotojo žinojimas ir suvokimas, jog jis turi reikiamų žinių ir įgūdžių.
- Autonomija (angl. *autonomy*) – darbuotojo žinojimas, kad jis pats gali kelti įvairias iniciatyvas, kurti naujas idėjas.
- Poveikis (angl. *impact*) – darbuotojo žinojimas ir įtaka, susijusi su strateginiais, administraciniais veiklos rezultatai darbinėje srityje.

Tačiau (Menon, 2001) psichologinį įgalinimą skirsto į tris dimensijas:

- Tikslų internalizavimas (angl. *goal internalization*) – darbuotojų tikslų, kuriuos iškelia organizacija, suvokimas ir noras juos įgyvendinti.
- Suvokta kompetencija (angl. *perceived competence*) – asmeninis efektyvumas ir pasitikėjimas, susijęs su darbiniais iššūkiais; gebėjimas atlikti užduotis ir įveikti iššūkius.
- Suvokta kontrolė (angl. *perceived control*) – darbuotojo suvokimas apie tai, kiek veiksmų laisvės ir autonomijos jam suteikia vadovas. Taip pat, kiek įgaliojimų ir laisvas jis turi priimdamas sprendimus (Tvarijonavičius, 2014).

Kaip jau buvo minėta, psichologinis įgalinimas nėra galutinai nusistovėjusi sąvoka, kurią būtų galima vienareikšmiškai pateikti ir vertinti. Pasak Tvarijonavičiaus ir Bagdžiūnienės (2013) psichologiniam įgalinimui artimos tokios sąvokos:

- Darbuotojų įsitraukimas – tai vidinė darbuotojo motyvacija, susijusi su pozityviu darbų atlikimu ir užduočių įgyvendinimu.
- Patirtas prasmingumas – atliekamo darbo ir vidinių asmens vertybių sutapimas.
- Saviveiksmingumas apibrėžiamas kaip: „<...> asmens įsitikinimas savo gebėjimu mobilizuoti motyvacinius, kognityvinius ir kitus reikiamus resursus tam, kad susidorotų su situacijos keliamais reikalavimais” (Tvarijonavičius, 2014, p. 24).
- Savideterminacija – asmens žinojimas, jog jis turi galimybę kelti ir reguliuoti savo darbo veiklas.

Tvarijonavičius (2014) teigia, kad psichologiniam įgalinimui daugiausia įtakos turi šie veiksniai: užtikrintas grįžtamas ryšys tiek iš vadovų, tiek iš kolegų; įsiklausymas ir atsižvelgimas į poreikius ir išsakytas pastabas ar kritiką; vadovo pasitikėjimas ir tikėjimas darbuotojais, suteikta laisvė veikti taip, kaip darbuotojams atrodo tinkama; nuolatiniai iššūkiai, kurių metu galima panaudoti sukauptas žinias ir kompetencijas; informacijos srautas apie organizaciją, kurioje darbuotojas dirba (istorija, vertybės, tikslai, misija, vizija, veiklos kryptys ir strategija).

Aktualu, jog darbuotojas jį supančią aplinką ir darbo sąlygas suvoktų, kaip įgalinančius jo veiksmus, o tokiu būdu jis patirtų įgalinimo būseną (Tvarijonavičius, 2014). Autorius Laschinger ir kt., (2001) išskiria tokius įmonės lygmens veiksnius, kurie turi daug reikšmingos įtakos darbuotojų psichologiniam įgalinimui: **galimybių prieinamumas** (darbuotojui suteikiama galimybė panaudoti savo žinias, kompetenciją darbinėje veikloje); **informacijos prieinamumas** (kiek laisvai darbuotojui prieinama informacija apie jį supančius darbuotojus ir pačią įmonę); **resursų prieinamumas** (kiek darbuotojui prieinami laiko, finansiniai ir kiti resursai, siekiant tinkamai atlikti savo pareigybines funkcijas); **paramos prieinamumas** (kiek darbuotojai prieinama parama, susijusi su grįžtamuju ryšiu, patarimais, motyvaciniais pokalbiais, jo, kaip darbuotojo vertinimu ir pan.); **formalia galia** (kiek darbuotojas turi formalios veikimo galios); **neformali galia** (neformali galia, kuri susijusi su komunikavimu, ryšių palaikymu tiek su kolegomis, tiek ir su vadovu) (Laschinger ir kt., 2001; Tvarijonavičius, 2014).

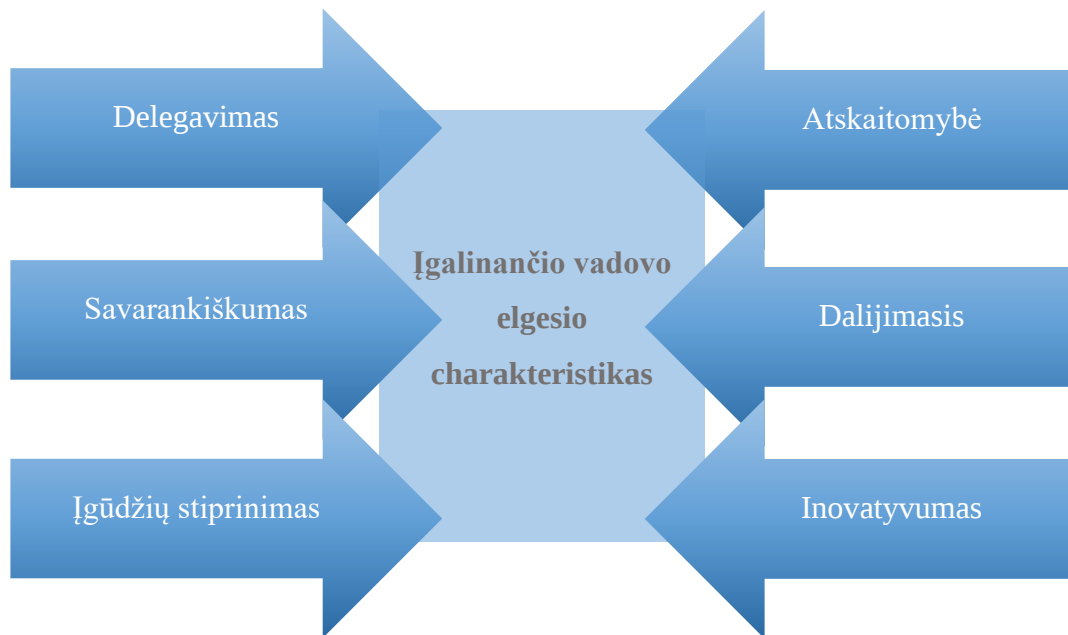
Psichologinio įgalinimo aktualijas tiriantys mokslininkai vis dažniau kalba apie vadovo svarbą šiame kontekste – įgalinanti vadovų elgsena traktuojama kaip vienas iš esminių veiksnių, susijusių su darbuotojų įgalinimu (Homberg ir kt., 2015). Tinkamas vadovas yra ne tik geras motyvatorius ar

lyderis, tačiau jis gali suteikti tam tikrą *pasitikėjimo* ir *tikėjimo* savimi galią darbuotojams, kai jie gebės savarankiškai priimti sprendimus, į(si)vertinti ir vertinti kolegas. Nuo vadovo, kaip teigia (Druskat ir Wheeler, 2003) priklauso organizacijos narių elgsena, emocijos, nuostatos, nuotaika. Vadovas, darbuotojams gali būti *draugas*, į kurį galima kreiptis bet koku atveju, nesibaiminant, jog bus sulaukta neigiamo grįžtamojo ryšio. Tačiau kai vadovas pasižymi *tironiška* elgsena, dažniausiai, tokiose organizacijose esti neigiama organizacinė kultūra, darbuotojai jaučia didelį nepasitenkinimą darbu, nesijaučia motyvuoti, dažnai jaučia neigiamas emocijas (baimė, pyktis, nuovargis, pasipriešinimas), o visa tai turi itin stiprų neigiamą efektą jų darbo kokybei ir veiklos rezultatams.

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 4 pav.) pateiktos įgalinančio vadovo elgesio charakteristikos.

#### 4 paveikslas

*Įgalinančio vadovo elgesio charakteristikos*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis (TvariJonavičius, 2014)

**Delegavimas** susijęs su vadovo elgsena, kuria jis pavaldiniams suteikia veiksmų laisvę; **atskaitomybė** – vadovo atsakomybė už veiklą ir jos rezultatus, kurie buvo sulaukti iš pavaldinių; **savarankiškumas** – tai itin svarbus aspektas, būdingas įgalinančiam vadovui. Šiame аспекte vadovas turi visikai pasitikėti savo pavaldiniais, nebijoti jiems pavesti svarbių, įtaką įmonės veiklai turinčių užduočių. Darbuotojai, jausdami visišką lyderio pasitikėjimą stengsis užduotis atlikti pasitelkdami visas savo žinias bei kompetencijas. **Dalijimasis** žiniomis, keitimasis informacija vadovo su

pavaldiniais bei pavaldinių su pavaldiniais. Įgūdžių stiprinimas susijęs su vadovo noru plėsti ir gerinti darbuotojų žinias, susijusias su jų pareigybėmis. **Inovatyvumas** reiškiasi per vadovo elgseną, susijusią su žinojimu apie rizikos prisiėmimą, gebėjimą mokytis iš savo klaidų, tokiu būdu siekiant jų išvengti ateityje (Tvarijonavičius, 2014).

Apibendrinant darbuotojų psichologinį įgalinimą pabrėžtina, jog šiame aspektus itin reikšmingas vadovo, kaip lyderio indėlis, darbuotojų skatinimas, palaikymas, nuolatinis pasitikėjimas darbuotoju. Psichologinis įgalinimas yra tiek **būsena**, tiek ir **procesas**. Tačiau idealiausiu atveju tikimasi abiejų komponentų susiliejimo į darnią visumą.

#### 1.4. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų psichologinio įgalinimo sąsajų tyrimai

Transformacinės lyderystės ir psichologinio įgalinimo procesuose galima aptikti prasmingų sąsajų. Moksliniuose tyrimuose, kuriuose analizuojamos šios dedamosios galima aptikti teiginių, nusakančių, kad transformaciniai lyderiai sudaro tinkamas prielaidas darbuotojams jaustis psichologiškai įgalintiems (Pieterse ir Knippenberg, 2010). Atliktuose tyrimuose psichologinis darbuotojų įgalinimas, pasak Tvarijonavičiaus ir Bagdžiūnienės (2013, p. 70) „<...> vertinamas kaip *tarpinis kintamasis tarp transformacinio vadovavimo stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai*”.

Vis dėlto, nors įvairių tyrimų atlikti rezultatai rodo pakankamai aiškias sąsajas tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų psichologinio įgalinimo, jos nėra tiriamos, atsižvelgiant į lyderystės aktualumą atskiroms psichologinio įgalinimo dimensijoms (Tvarijonavičius ir Bagdžiūnienė, 2013).

Moksliniuose tyrimuose dažniausiai ir plačiausiai analizuojama psichologinio įgalinimo prielaida – struktūrinis įgalinimas. Jis apibrėžiamas, kaip: „<...> *organizacijose egzistuojančios struktūros, kuriomis apibrėžiama darbuotojo pozicija ir jai suteikiamos galios, taip pat priemonės, kuriomis siekiama suteikti papildomų galių darbuotojams*“ (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015, p. 71).

Pasak (Laschinger ir kt., 2001) išskirtinos tokios struktūrinio įgalinimo dimensijos:

1. Galimybės – darbuotojų suvokimas apie darbe kylančių iššūkių įveikimą panaudojant visus savo asmeninius resursus ir asmenines galimybes.
2. Informacija – darbuotojo suvokimas apie darbe prieinamą informaciją, susijusią ne tik su individuliu užduoties atlikimu, tačiau taip pat ir platesniame kontekste.
3. Parama – darbuotojo žinojimas, kiek jam teikiama paramos, skatinimų, patarimų, ar užtikrinamas grįžtamasis ryšys iš kolegų bei vadovų.

4.      Resursai – darbuotojo suvokimas ar ir kiek jam yra prieinami resursai, reikalingi tinkamam darbų atlikimui ir užduočių įgyvendinimui.

Transformacinės lyderystės ir darbuotojų psichologinio įgalinimo sąsajas plačiai tyrė (Tvarijonavičius, 2014) ir nustatė, kad: „<...> *struktūrinio įgalinimo informacijos dimensija susijusi su visomis psichologinio įgalinimo dimensijomis, galimybių dimensija – prasmės, entuziazmo ir sprendimų priėmimo dimensijomis, o resursų dimensija – pasitikėjimo kompetencija demensija* <...> *struktūrinio įgalinimo paramos dimensija nėra susijusi nė su viena psichologinio įgalinimo dimensijų*” (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015, p. 71).

Stewart ir kt. (2010) atlikto tyrimo metu nustatė, kad struktūrinio įgalinimo apibrėžtį galima papildyti formalia galia, kuri apima darbuotojui suteikiamą lankstumą, įvertinimą už inovatyvius sprendimus darbe, neformalų galios rodymą, kuri apima ryšius darbe (tiek su kolegomis, tiek ir su vadovu). Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė (2015, p. 71) apibendrinę atliktą (Stewart et al., 2010) tyrimą teigia: „<...> *struktūrinis įgalinimas nebuvo susijęs su psichologinio įgalinimo prasmės dimensija, poveikio dimensiją prognozavo galimybių, informacijos ir formalios galios dimensijos, o psichologinio įgalinimo autonomijos ir kompetencijos dimensijas – formalios galios dimensija*”.

Apibendrintai galima teigti, kad transformacinės lyderystės ir darbuotojų psichologinio įgalinimo sąsajas, remiantis aptartais tyrimais, minėti autoriai įrodė. Tačiau kalbant apie struktūrinį įgalimą ir jo sąsajas su transformacine lyderyste, teigtina, jog ne visos dimensijos turi panašumų bei apčiuopiamų sąsajų. Būtent dėl jo atsiveria nauja tyrimų erdvė.

## **1.5. Pasitenkinimas darbu**

Darbuotojų psichologinis įgalinimas turi pakankamai daug sąsajų su jų pasitenkinimu darbu (Lee ir kt., 2018). Tačiau, prieš pereinant prie šių elementų sąsajų analizės, aktualu aptarti pasitenkinimo darbu sampratą bei esminius elementus.

Pasitenkinimas darbu įprastai apibrėžiamas kaip tai, kiek darbuotojas jaučiasi motyvuotas ir patenkintas savo darbu. Pasitenkinimas darbu atsiranda tada, kai darbuotojas jaučia, kad jo darbas yra stabilus, sudaryta galimybė kilti karjeros laiptais, be to, susiklosčiusi patogi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Tai reiškia, kad darbuotojas yra patenkintas darbu, nes darbas atitinka asmens lūkesčius bei tenkina esminius poreikius (Wang ir Yang, 2015). Žemiau esančioje lentelėje (žr. 4 lentelėje) pateiktos pasitenkinimo darbu apibrėžtys. Patenkintas darbuotojas visada yra reikšmingas organizacijai, nes jis siekia išnaudoti savo galimybes bei potencialą. Dėl to įmonė iš tokio darbuotojo sulaukia daug naudos – efektyvus darbas, užduočių atlikimas laiku, siekis tinkamai komunikuoti tiek

su lyderiu, tiek ir su kolegomis. Pasitenkinimą darbu lemia ir darbuotojo artimieji bei šeima, kadangi jis bendraudamas, palaikydamas santykius perima ne tik tapačią kalbėseną, ar mąstyseną, tačiau taip pat ir įvairių nuotaikų spektrą

#### 4 lentelė

##### *Pasitenkinimo darbu apibrėžtis*

| <b>Apibrėžtis</b>                                                                                                                                         | <b>Autorius</b>            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <i>Pasitenkinimas darbu</i> – maloni emocinė būklė, dėl kurios darbuotojas jaučiasi motyvuotas                                                            | Cicolini ir kt. (2014)     |
| <i>Pasitenkinimas darbu</i> – darbuotojo motyvacija ir pasitenkinimas darbu                                                                               | Chan ir Kalliath (2020)    |
| <i>Pasitenkinimas darbu</i> – malonus jausmas, susijęs su geru mikroklimatu įmonėje                                                                       | Guidetti ir kt. (2019)     |
| <i>Pasitenkinimas darbu</i> – pozityvi būseną, susijusi su asmeninių kompetencijų realizavimu darbinėje aplinkoje bei malonios darbinės atmosferos buvimu | Ogbonnaya ir kt. (2019)    |
| <i>Pasitenkinimas darbu</i> – priklausomas kintamasis, kuriam įtakos turi kintančios darbo sąlygos (vieta, kolegos, vadovas ir pan.)                      | Veloso-Besio ir kt. (2019) |
| <i>Pasitenkinimas darbu</i> – pasitenkinimas užimamomis pareigomis, emocine bei psichologine būkle darbe glaudžiai susijęs su motyvacija darbe            | Hooff ir Pater (2019)      |
| <i>Pasitenkinimas darbu</i> – asmens savijauta, susijusi su darbu ir varijuojančiais darbo aspektais                                                      | Nalla ir kt. (2019)        |
| <i>Pasitenkinimas darbu</i> – daugialypis konstruktas, kurį dažniausiai nulemia subjektyvi asmens nuomonė                                                 | Wang ir Yang (2015)        |
| <i>Pasitenkinimas darbu</i> – aktuali kiekvienam darbuotojui dedamoji, kuriai įtakos turi tiek vidinis darbuotojo nusiteikimas, tiek ir išorinė aplinka   | Yunsoo Lee ir Cho (2020)   |
| <i>Pasitenkinimas darbu</i> – jausmai, kurie atspindi darbuotojo pojūčius, susijusius su darbu, darbine aplinka, darbuotojo gerove                        | Tomo ir De Simone (2020)   |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Remiantis lentelėje pateiktomis pasitenkinimo darbu apibrėžtimis įžvelgiama, kad pasitenkinimas darbu yra daugialypis konstruktas, kuriam įtakos turi įvairūs veiksniai – vidinis darbuotojo nusiteikimas, noras pasitarnauti organizacijai, motyvacija, o taip pat ir išoriniai veiksniai, kurie nuo pačio darbuotojo tiesiogiai nepriklauso.

Pasitenkinimas darbu dažniausiai klasifikuojamas į: išorinį ir vidinį. Vaidelytė ir Sodaitytė, (2017, p. 392) teigia, kad: „<...> *Išorinis pasitenkinimas darbu yra suprantamas kaip maloni būseną, sąlygojama išorinių darbui aspektų*”. Vidinis pasitenkinimas susijęs su paties asmens nusiteikimu, pažiūromis į atliekamą darbą (Vaidelytė ir Sodaitytė, 2017).

Paminėtini ir verti dėmesio F. Herzbergo suformuoti kontinuumai, susiję su pasitenkinimu darbu. Herzberg (1968) analizavo veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų motyvacijai, tyrė, kokia vadovo svarba darbuotojams, jų darbo kokybei. Herzberg (1968) atliktais tyrimais nustatė, kad pasitenkinimą darbu nulemia šie veiksniai: pasiekimai, pripažinimas, pats darbas, atsakomybių suteikimas ir pasitikėjimas, karjeros galimybės, aiškiai matomas progresas. Autorius taip pat įvardijo veiksnius, kurie neigiamai veikia ir trikdo pasitenkinimą darbu: netinkamai vykdoma įmonės politika, pernelyg didelė kontrolė, netinkamos darbo sąlygos, darbuotojų saugumo neužtikrinimas, per mažas darbo užmokestis, netinkami santykiai su vadovu ir kolegomis.

Analizuojant pasitenkinimo darbu veiksnius pastebima, kad mokslininkai juos klasifikuoja skirtingai. Nalla ir kt. (2019) teigia, kad esminiai veiksniai, susiję su pasitenkinimu darbu, yra: darbo užmokestis ir jo dydis; vadovų elgsena; darbo sąlygos; saugumo užtikrinimas darbinėje aplinkoje; socialinis saugumas, t. y. socialinės garantijos; kolegos; tinkama komunikacija ir bendradarbiavimas.

Kiti autoriai teigia, kad pasitenkinimui darbu didžiausios įtakos turi šie veiksniai (Hooff ir Pater, 2019):

**Atlyginimas ir darbo sąlygos.** Vienas didžiausių pasitenkinimo darbu faktorių yra darbuotojui skiriamos kompensacijos ir išmokos. Darbuotojas, turintis gerą atlyginimą, paskatas, premijas, sveikatos priežiūros galimybes ir pan., yra labiau patenkintas savo darbu, nei tas, kuris neturi nieko panašaus. Sveika darbo aplinka darbuotojui taip pat suteikia pridėtinės vertės ir jį motyvuoja tinkamai dirbti (Hooff ir Pater, 2019).

**Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.** Kiekvienas žmogus nori turėti gerą darbo vietą, tačiau tuo pačiu ir tinkamus santykius su šeima, kuriems nekenkia netinkamos sąlygos darbe. Darbuotojų pasitenkinimą darbu dažnai lemia gera darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros politika, kuri užtikrina, kad darbuotojas kokybiškai praleistų laiką su šeima, dirbdamas savo darbą. Tai pagerina darbuotojo darbo gyvenimo kokybę (Nalla ir kt., 2019).

**Pagarba ir pripažinimas.** Kiekvienas asmuo vertina ir jaučiasi motyvuotas, jei yra gerbiamas savo darbo vietoje. Be to, jei jie yra apdovanotas už sunkų darbą, tai dar labiau motyvuoja darbuotojus. Taigi pripažinimas yra vienas iš pasitenkinimo darbu veiksnių (Nalla ir kt., 2019)

**Saugumas darbe.** Jei darbuotojas yra užtikrintas, kad įmonė jį išlaikys net ir esant neramiai rinkai, tai suteikia jam didžiulį pasitikėjimą. Darbo saugumas yra viena iš pagrindinių darbuotojų pasitenkinimo darbu priežasčių (Veloso-Besio ir kt., 2019).

**Iššūkiai.** Monotoniška darbo veikla gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą darbu. Taigi tokie aspektai, kaip mokymai, aukštų tikslų numatymas ir pan., gali padėti darbuotojams pasitenkinti darbu (Tomo ir De Simone, 2020).

**Karjeros galimybės.** Darbuotojai visada laiko galimas karjeros galimybes, kaip vieną iš prioritetinių sričių dirbant ar ieškantis naujo darbo (Veloso-Besio ir kt., 2019) (žr. 5 pav.).

## 5 paveikslas

*Pasitenkinimo darbu veiksniai*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis (Hooff ir Pater, 2019)

Apibendrinant, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu apibrėžiamas, kaip asmens savijauta, susijusi su darbu ir varijuojančiais darbo aspektais. Pasitenkinimui darbu įtakos gali turėti įvairūs veiksniai, tačiau svarbus ne kurio nors atskiro elemento, o jų visumos, tinkamas reiškimasis.

## 1.6. Darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu ryšys

Darbuotojų psichologinis įgalinimas turi nemažai sąsajų su pasitenkinimu darbu. Esti nevienpusis ryšys, susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir psichologiniu įgalinimu: vieni mokslininkai teigia, jog tai yra vienas su kitu koreliuojantys reiškiniai (Garcia-Juan ir kt., 2018). Kiti laikosi nuomonės, kad tai yra atskiros ir tarpusavyje nesusijusios sritys (Tomo ir De Simone, 2020).

Autoriai (Wang ir Lee, 2009) padarė reikšmingų tyrimų, susijusių su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir psichologiniu įgalinimu. Jie teigė, kad būtina atsižvelgti į skirtingas psichologinio įgalinimo dimensijas (prasmė, autonomija kompetencija poveikis). Autoriai teigė, kad skirtingos dimensijos gali silpninti, arba priešingai, stiprinti. Pavyzdžiui, prasmė geriau parodo pasitenkinimą darbo, kai autonomija ir kompetencija yra įvertinta itin teigiamai.

Psichologinis įgalinimas ir pasitenkinimas darbu, pasak (Guidetti ir kt., 2019) turi daug sąryšių, kadangi abeiose dedamosiose svarbų vaidmenį užima psichologiniai aspektai, kuriuos apjungia lyderis – transformacinis lyderis stengsis suteikti kuo didesnę pasitenkinimą darbu, sieks, kad darbuotojai atsiskleistų, jaustųsi gerai, o tai turės reikšmingos įtakos ir darbuotojo psichologiniam įgalinimui. Tuo tarpu autokratinis lyderis dėl griežtos pozicijos ne visada gali atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo individualybę, taigi, psichologinis įgalinimas šiuo atveju gali nukentėti.

Apibendrinant teigtina, kad psichologiniam įgalinimui ir darbuotojų gerovei daug įtakos turi vadovas, kuris geba darbuotojus motyvuoti, skatinti, jais pasitiki ir suteikia sprendimų laisvę. Tačiau, kai lyderiui nerūpi darbuotojų savijauta, jų psichologinė būseną, dažniausiai organizacijoje vyrauja neigiamas mikroklimatas, darbuotojai yra nepatenkinti, jaučiasi prislėgti, o tai turi įtakos ne tik darbinei veiklai, tačiau ir jų asmeninių santykių kūrimui.

## **2. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR PASITENKINIMO DARBU TYRIMO METODIKA**

### **2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės**

Transformacinė lyderystė, tinkamas darbuotojų psichologinis įgalinimas bei pasitenkinimas darbu tampa vis labiau aptariamomis ir analizuojamomis temomis. Šiame kontekste vadovas įgauna itin svarų aktualumą, kadangi jis turi įtakos plačiam spektrui reikšmingų darbiniuose procesuose dedamųjų.

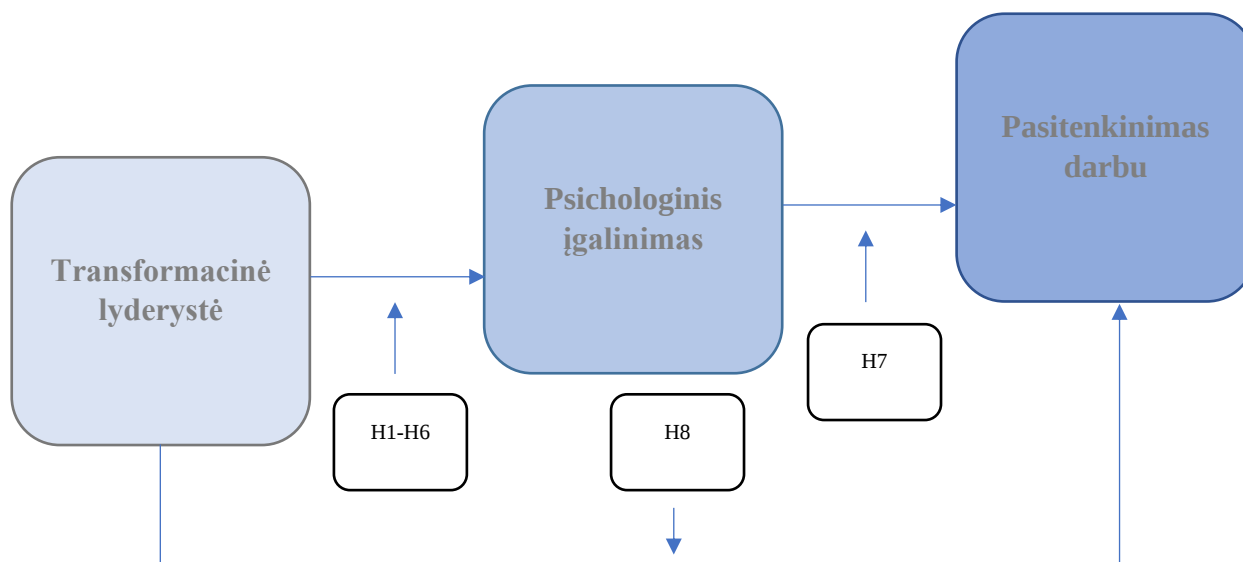
**Tyrimo tikslas** – ištirti transformacinės lyderystės, darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

#### **Tyrimo hipotezės:**

- H1.** Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinį įgalinimą.
- H2.** Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo prasmės dimensiją.
- H3.** Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo entuziazmo dimensiją.
- H4.** Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo dimensiją.
- H5.** Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo autonomijos dimensiją.
- H6.** Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija dimensiją.
- H7.** Darbuotojų psichologinis įgalinimas teigiamai veikia pasitenkinimą darbu.
- H8.** Transformacinė lyderystė teigiamai veikia pasitenkinimą darbu.

## 6 paveikslas

### Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

**Tyrimo patikimumas ir validumas.** Tyrimo patikimumą užtikrina tai, kad transformacinės lyderystės įtaka, susijusi su darbuotojų psichologiniu įgalinimu ir pasitenkinimu darbu, yra pakankamai plačiai analizuota ir tirta tema. Teorinėje darbo dalyje atlikta išsami mokslinės literatūros analizė leidžia daryti prielaidą, kad transformacinis lyderis turi teigiamos ir reikšmingos įtakos darbuotojų psichologiniam įgalinimui bei pasitenkinimui darbu.

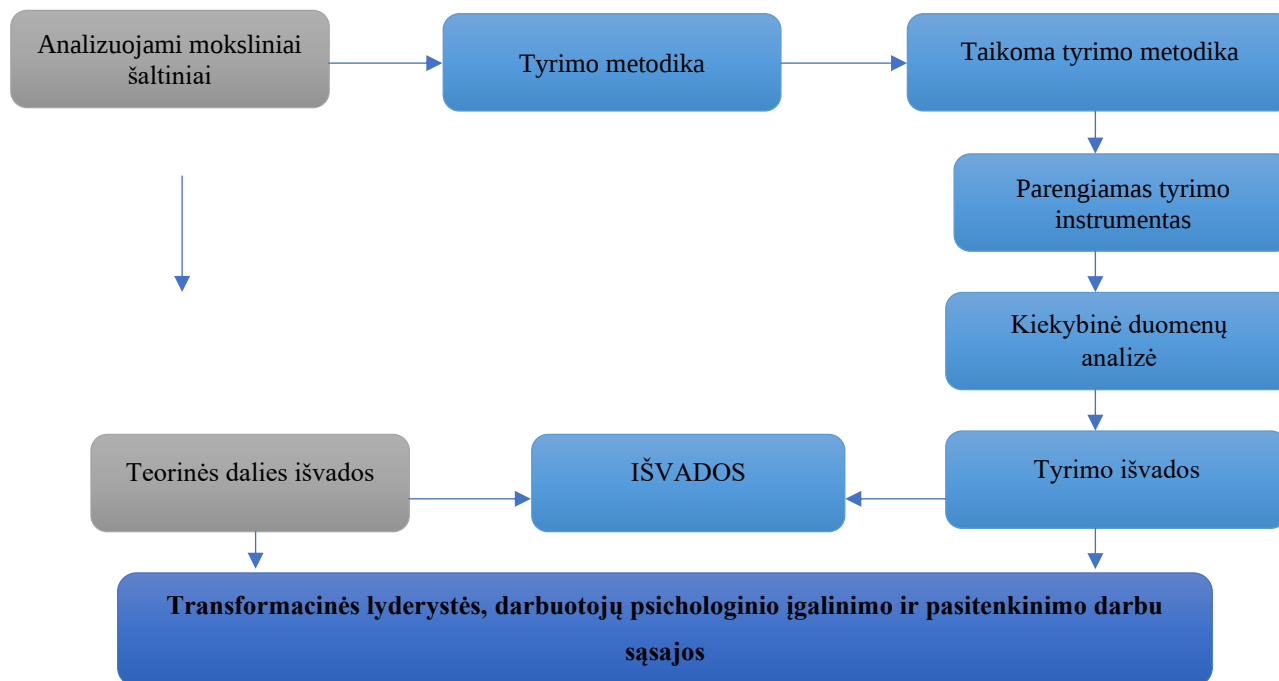
Tyrimo validumui įtakos turi šios reikšmingos dedamosios:

- Tyrime vadovaujamas pirminiais duomenimis (anketavimo būdu gauti atsakymai).
- Tyrime vadovaujamas patikimais klausimais, kuriais vadovaujantis jau buvo atlikta įvairūs tyrimai.
- Siekiant sudaryti tinkamą anketos klausimyną, buvo daug skaitoma bei domimasi transformacine lyderyste, bendrauja su įmonių vadovais, kuriuos pavaldiniai vertina teigiamai ir teigia, kad jie geba puikiai skatinti bei motyvuoti darbuotojus.
- Prieš atliekant tyrimą, buvo atliktas pilotinis tyrimas.

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 7 pav.) pateikta tyrimo operacionalizacijos schema.

## 7 paveikslas

### Tyrimo operacionalizacijos schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

**Tyrimo duomenų apdorojimas.** Tyrimo duomenų grafiniam pateikimui naudojama programa Microsoft Excel; tyrimo duomenų statistinei analizei naudojama statistinė programa IBM SPSS Statistics 28. SPSS programos pagalba buvo apskaičiuotas Cronbach Alfa koeficientas; apskaičiuoti vidurkiai; atlikta regresinė analizė.

## 2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas

### *Tyrimo anketos klausimynas suskirstytas į keturias grupes:*

**I grupė. Lyderystės raišką nustatančius klausimus** (žr. 1 priedą), kurie pateikti, remiantis **J. Kouzes ir B. Posner - Lyderystės praktikos įvertinimo klausimynu (angl. *Leadership Practices Inventory*)**, skirtu lyderystės raiškai įvertinti. Klausimynas, skirtas darbuotojams įvertinti savo tiesioginį vadovą. Klausimynas sudarytas iš 30 teiginių, kurie apibūdina vieną iš penkių J. Kouzes ir B. Posner apibrėžtų vadovo lyderystės praktikų:

- 1) MTW – rodyti pavyzdį (teiginiai: 4, 9, 14, 19, 24, 29);
- 2) ISV – įkvėpti dalintis vizija (teiginiai: 2, 7, 12, 17, 22, 27);
- 3) CTP – mesti iššūkį procesui (teiginiai: 1, 6, 11, 16, 21, 26);

4) EOA – įgalinti kitus veikti (teiginiai: 3, 8, 13, 18, 23, 28);

5) ETH – drąsinti (teiginiai: 5, 10, 15, 20, 25, 30).

Kiekvienai praktikai priskiriama po 6 teiginius. Respondentas turi įvertinti kiekvieną teiginį pagal vertinimo skalėje pateiktus balus nuo 1 iki 10 (1 = Beveik niekada, 2 = Labai retai, 3 = Retai, 4 = Kartas nuo karto, 5 = Nedažnai, 6 = Kartais).

Trisdešimt pateiktų teiginių sudaro penkios dimensijos:

1. **Raginimas orientuotis į procesą** (angl. *Model the Way*). Šis principas teigia, kad „lyderių veiksmai turi kalbėti garsiau nei žodžiai“. Lyderiai turi įsitraukti ir parodyti savo įsipareigojimą pasekėjams. Jie sukuria meistriškumo standartus ir tik tada parodo sektiną pavyzdį kitiems. Lyderis turi modeliuoti kelią, pažinti save ir suprasti vertybes, kuriomis jis grindžia savo veiksmus.

2. **Bendros vizijos įkvėpimas** (angl. *Inspire a Shared Vision*). Remiantis šiuo principu, lyderiai turi matyti pokyčių viziją ir ją iškalbingai dalintis su kitais. Jie aistringai tiki vizijos ateitimi, sukuria idealų ir savitą įvaizdį, kuo organizacija gali tapti. Lyderiai generuoja šia vizija ir ją pristato pasekėjams.

3. **Sąlygų kitiems veikti sudarymas** (angl. *Challenge the Process*). Sėkmingi lyderiai moka išnaudoti pokyčius ir naujoves, ieškant galimybių pakeisti nusistovėjusią tvarką. Vadovai žino, kad tai gali lemti riziką ir nesėkmes. Transformacinė lyderystė neišvengiamai susijusi su galimais nusivylimais ir mokymosi galimybėmis. Sąlygų kitiems veikti sudarymas yra procesas, siekiant atrasti ir taikyti naujesnius ir geresnius būdus, kad veikla nuolat būtų tobulinama ir plėtojama.

4. **Veikimo būdų modeliavimas** (angl. *Enable Others to Act*). Ši praktika pripažįsta, kad sėkminga lyderystė ir pasiekimai nėra vieno žmogaus darbo rezultatas. Lyderiai ugdo komandinį darbą ir skatina kitus viršyti savo lūkesčius. Jie skatina bendradarbiavimą ir kuria darbo grupių dvasią, energetiškai įtraukia kitus.

5. **Padrąšinimas** (angl. *Encourage the Heart*). Sėkmingi lyderiai žino, kad jų pasekėjai reikalauja pripažinimo ir būdų kaip atšvęsti teigiamus rezultatus. Tai skatina stiprų bendruomeniškumą, išlaikant viltį ir pasiryžimą. Lyderiai pripažįsta kitų asmenų pasiekimus ir kiekvieno žmogaus indelį į atliktą darbą (Posner B, Kouzes J. *The Leadership Challenge*. 5th ed. San Francisco (CA): Jossey-Bass; 2012).

**II grupė. Psichologinio darbuotojų įgalinimo klausimynas** (žr. 2 priedą). Buvo pasirinktas Vilniaus universiteto sudarytas PĮKL-15 psichologinio įgalinimo klausimynas, kuriuo buvo atskleidžiama darbuotojų psichologinio įgalinimo būseną (Tvarijonavičius M., Bagdžiūnienė D.

(2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos.). Klausimynas buvo sudarytas M. Tvarijonavičiaus, D. Bagdžiūnienės . Atsakymai vertinami 6 balų sistemoje, kuomet 1 balas atitinka *visiškai nesutinku*, o 6 – *visiškai sutinku*.

- 1-3 teiginių vertinimo vidurkis sudaro „Prasmės“ skalę. 4-6 teiginių vertinimo vidurkis sudaro „Entuziazmo“ skalę. 7-9 teiginių vertinimo vidurkis sudaro „Sprendimų priėmimo“ skalę. 10-12 teiginių vertinimo vidurkis sudaro „Autonomijos“ skalę. 13-15 teiginių vertinimo vidurkis sudaro „Pasitikėjimo kompetencija“ skalę. 1-15 teiginių vertinimo vidurkis sudaro bendrą psichologinį įgalinimą. Jo tinkamumą naudoti tyrime pagrindžia tai, jog yra pritaikytas ir galimas naudoti įvairių pareigybinių lygių darbuotojų psichologinį įvertinimą, o PĮKL-15 struktūra buvo aptvirtinta autorių tiriamąja ir patvirtinamąja faktorių analize (Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė, 2013).

Penkių dimensijų psichologinio įgalinimo reiškinių struktūra buvo patvirtinta, ją sudaro prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo, autonomijos ir pasitikėjimo kompetencija dimensijos.

I. **Prasmės skalė** („Prasmė“) apima darbuotojo tikėjimą tuo, ką jis daro darbe, darbo prasmingumo suvokimą, teigiamą atliekamo darbo valentingumą asmeninių ilgalaikių tikslų atžvilgiu (teiginio pavyzdys „Mano darbas man atrodo prasmingas“).

II. **Entuziazmo skalė** („Entuziazmas“) apima entuziastingą darbuotojo nusiteikimą ir užsidegimo jausmą dirbant, nusiteikimą noriai dėti papildomas pastangas (teiginio pavyzdys „Aš entuziastingai atlieku savo darbą“).

III. **Sprendimų priėmimo skalė** („Sprendimų priėmimas“) apima darbuotojo suvokimą, kad jis gali priimti sprendimus darbo aplinkoje, yra pajėgus daryti įtaką sprendimams, gali daryti įtaką kitiems žmonėms (teiginio pavyzdys „Kai reikia, aš galiu priimti sprendimus darbe“).

IV. **Autonomijos skalė** („Autonomija“) apima darbuotojo savarankiškumo suvokimą: įsitikinimą, kad sprendimus jis gali priimti savarankiškai, kad gali pats nusistatyti darbo tikslus ir pasirinkti, kaip jų siekti (teiginio pavyzdys „Aš galiu pats koreguoti, kaip atlieku savo darbą“).

V. **Pasitikėjimo kompetencija skalė** („Pasitikėjimas kompetencija“) apima darbuotojo suvokimą, kad jis yra kompetentingas deramai atlikti savo darbą, gali įveikti sunkumus ir pasiekti reikiamų rezultatų, ir įsitikinimą, kad darbo aplinka pasitiki jo turima kompetencija (teiginio pavyzdys „Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą. (Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė, 2013).

**III grupė. Pasitenkinimo darbu klausimynas** (žr. 3 priedą) sudarytas iš 20 teiginių, susijusių su pasitenkinimu darbu. Tiriamieji prašomi įvertinti pasitenkinimo lygmenį žemiau išvardintais savo darbo aspektais paklausdami savęs: Kaip **patenkinta**(-s) esu šiuo darbo aspektu?

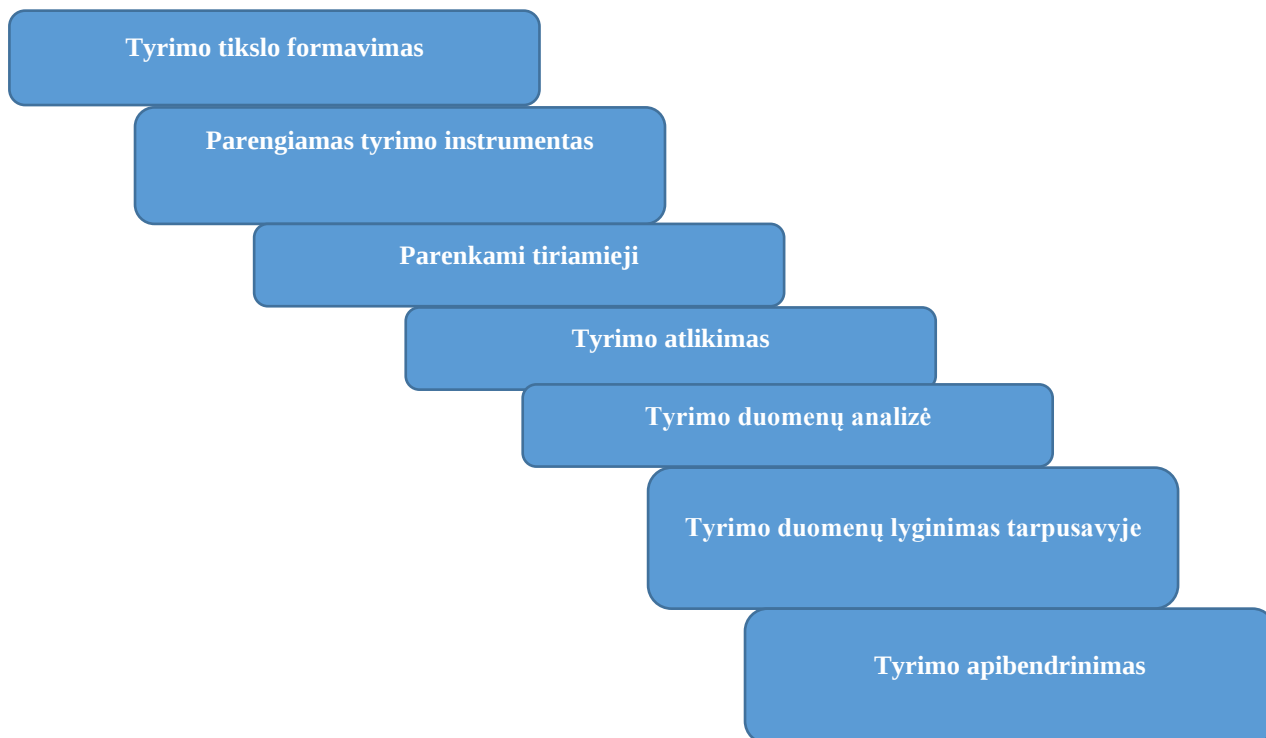
- **Labai patenkinta(-s)** reiškia, kad esu labai patenkinta(-s) šiuo darbo aspektu.
- **Patenkinta(-s)** reiškia, kad esu patenkinta(-s) šiuo darbo aspektu.
- **N (sunku nuspręsti)** reiškia, kad negaliu nuspręsti, šiuo darbo aspektu esu patenkinta(-s) ar ne.
- **Nepatenkinta(-s)** reiškia, kad esu nepatenkinta(-s) šiuo darbo aspektu.
- **Labai nepatenkinta(-s)** reiškia, kad esu labai nepatenkinta(-s) šiuo darbo aspektu.

**IV grupė. Demografiniai tyrimo anketos klausimai** (žr. 4 priedą) (tiriamųjų amžius, lytis, darbo stažas, išsilavinimas, patirtis ir pan.).

**Tyrimo atlikimo trukmė.** Tyrimo pradžia – 2021 metų spalio 1 diena, tyrimo pabaiga – 2021 metų gruodžio 1 diena. Tyrimo procesą sudarė septyni etapai (žr. 8 pav.). Tyrimas buvo atliekamas visos Lietuvos mastu, stengiantis surinkti kuo daugiau respondentų. Tyrimo duomenys buvo renkami internetu (tyrimo anketa patalpinta apklausa.lt svetainėje).

## 8 paveikslas

*Tyrimo atlikimo etapai*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### 2.3. Tiriamųjų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Siekiant tyrimą atlikti tinkamai ir pasiekti darbo tikslą, tiriamiesiems buvo keliami tokie atrankos **kriterijai**:

1. Tiriamieji privalėjo būti pilnametystės sulaukę asmenys.
2. Tiriamieji tyrimo atlikimo metu privalėjo dirbti.
3. Tiriamieji turėjo turėti tiesioginį vadovą.
4. Atlikto pilotinio tyrimo metu nustatyta, kad nemaža dalis tiriamųjų neužpildydavo anketos iki pabaigos – ją sugadindavo/nepateikdavo visų atsakymų į tyrimo klausimus. Siekiant išvengti šių nesusipratimų, pasirinktos keturios įmonės, kurios rekvizitai.lt turi patį didžiausią klientų įvertinimą.

Tyrimo imtis paskaičiuota remiantis Paniotto formule:

$$n = 1 / (\Delta^2 + (1/N))$$

Formulėje:

n – imties dydis

Δ – imties paklaidos dydis (5 proc.)

N – tyrinėjamos visumos dydis (182 pasirinktų įmonių darbuotojai):

$$\Delta = 0,05$$

$$N = 230$$

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{182}} = 124$$

$$n = 124$$

Taigi, tyrimo metu buvo siekiama kokybiškų ir pilnai pateiktų tyrimo dalyvių atsakymų. Iš viso, kaip ir apskaičiuota, buvo gauti 124 respondentų atsakymai, kurie savo atsakymus pateikė svetainėje apklausa.lt.

## 2.4. Tyrimo etikos pagrindimas

Siekiant tinkamai atlikti tyrimą, būtina vadovautis tyrimo etikos principais:

- *Geranoriškumo principas* – tiriamiesiems užtikrinama aplinka, kurioje tyrimo atlikimo metu jie jausis komfortiškai ir patogiai. Tiriamieji neturi jausti baimės ir kitų neigiamų emocijų. Tyrimo instrumente negali būti teiginių, kurie žemintų, menkintų ar kaip nors kitaip įžeistų tiriamųjų asmenų orumą. Visi tiriamieji tyrime dalyvavo laisva valia, tyrimo atlikimo metu jie tyrimą galėjo nutraukti bet kuriuo metu.
- *Pagarbos asmens orumui principas* – respondentams visiems įprasta, buitine kalba, paaiškintas tyrimo tikslas, nurodyta baigiamojo darbo tema „Transformacinės lyderystės, darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu sąsajos“.
- *Teisingumo principas* – teisingumo principas įgyvendintas respondentams pristačius, kokiais kriterijais vadovaujantis jie buvo atrinkti. Tyrimo instrumente nėra klausimų, galinčių atskleisti tiriamųjų tapatybę, visi respondentų atsakymai pateikti juos sujungus ir apibendrinus.
- *Teisės gauti tikslią informaciją principas* įgyvendintas prieš pradedant pildyti tyrimo klausimyną respondentams paaiškinus tyrimo tikslą, tyrimo duomenų rinkimo būdą, tyrėjo motyvaciją pasirinkti tyrimo dalyvius pagal konkrečius kriterijus.

## 2.5. Tyrimo ribotumas

Atliktas tyrimas nėra reprezentatyvus – jis apima tik mažą dalį darbuotojų, dirbančių Lietuvoje. Vis dėlto, tai atveria erdvę tolimesnei tyrimo plėtra – jį plečiant tiek respondentų, tiek ir lako apimtimis. Tokiu būdu tyrimas galėtų būti kur kas tikslesnis ir konkretesnis.

Tyrimui įtakos gali turėti respondentų kompiuterinis raštingumas, kadangi vyresnio amžiaus asmenims gali būti komplikuočiau atsakyti į tyrimo anketos klausimus. Būtent dėl šios priežasties tyrimo duomenys gauti ne tik naudojantis apklausa.lt svetaine, tačiau respondentus apklausiant telefonu bei su jais bendraujant gyvai.

### 3. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR PASITENKINIMO DARBU EMPIRINIS TYRIMAS

Siekiant ištirti transformacinės lyderystės, darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu sąsajas, tyrimo instrumentas buvo padalintas į keturias dalis:

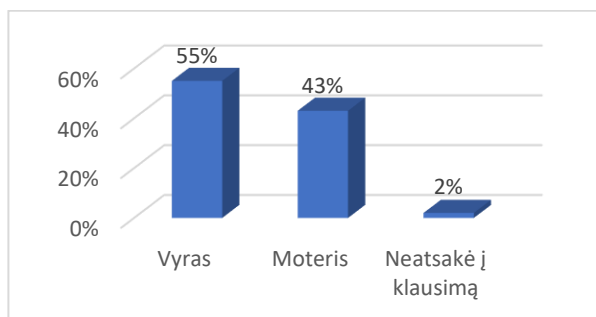
- Demografinių klausimų klausimynas.
- Lyderystės praktikos įvertinimo klausimynas.
- Pasitenkinimo darbu klausimynas.
- Psichologinio darbuotojų įgalinimo klausimynas.

#### 3.1. Demografinių respondentų charakteristikų analizė

Iš viso tyrime dalyvavo 124 respondentai (N=124). Demografinės respondentų charakteristikos pateiktos žemiau esančiuose paveiksluose 9-10 ir 5 priede.

#### 9 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal lytį*

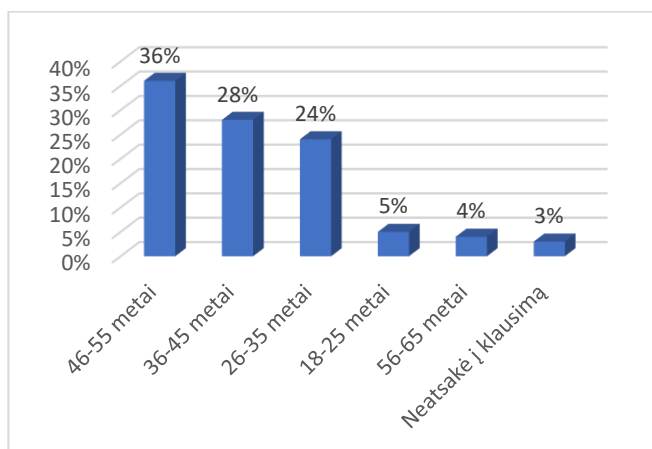


Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Tyrimo metu atlikta statistinė analizė parodė, kad, remiantis 9 pav., didžioji dalis respondentų buvo vyrai – 55%, moterys užėmė mažesnę dalį apklaustųjų, t. y. 43% apklaustųjų. Vis dėlto, 2% tyrimo dalyvių į šį klausimą atsakymo nepateikė.

## 10 paveikslas

### *Respondentų pasiskirstymas pagal amžių*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių pastebima, kad didžioji dalis dalyvių buvo nuo 46 iki 55 metų amžiaus (36% apklaustųjų); kiti tyrimo dalyviai anketavimo metu buvo nuo 36 iki 45 metų amžiaus (28% apklaustųjų); šiek tiek mažiau, 24% apklaustųjų, tyrimo atlikimo metu buvo nuo 26 iki 35 metų amžiaus. Mažiausia tyrimo dalyvių grupę sudarė asmenys, kuriems tyrimo atlikimo metu buvo nuo 18 iki 25 metų (5% apklaustųjų) bei nuo 56 iki 65 metų (4% apklaustųjų).

**Aprašomoji statistika.** Respondentai, pildydami *lyderystės praktikos įvertinimo klausimyną*, atskirą klausimą galėjo vertinti nuo 1 iki 10 balų (1 = Beveik niekada, 2 = Labai retai, 3 = Retai, 4 = Kartas nuo karto, 5 = Nedažnai, 6 = Kartais, 7 = Gana dažnai, 8 = Dažnai, 9 = Labai dažnai, 10 = Beveik visada). Siekiant įvertinti respondentų pasiskirstymą pagal **lytį**, susijusį su lyderystės praktikos įvertinimo klausimynu, apskaičiuotas pirmo konstrukto vertinimo vidurkis.

## 5 lentelė

### *Lyderystės praktikos klausimynas: vyrų ir moterų vertinimas*

| Lytis   | Imtis | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|---------|-------|----------|------------------------|
| Moteris | 54    | 7,6879   | 1,56522                |
| Vyras   | 68    | 7,9987   | 1,23444                |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Apskaičiavus pirmo klausimų bloko teiginių vidutinę (angl. *mean*) reikšmę (*m*), moterų ir vyrų lyderystės praktikos įvertinimo klausimyno rezultatai yra 7,6879 – 7,9987 intervale. Darytina išvada, kad moterys pirmą konstruktą vertina truputį prasčiau nei vyrai. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad moterų tyrime dalyvavo šiek tiek mažiau, nei vyrų.

Antro klausimų bloko, susijusio su **psichologiniu įgalinimu**, konstruktą respondentai galėjo vertinti nuo 1 iki 6 balų (visiškai nesutinku-visiškai sutinku). Siekiant įvertinti respondentų pasiskirstymą pagal lytį, susijusį su psichologiniu įgalinimu, apskaičiuotas antro konstrukto vertinimo vidurkis.

### 6 lentelė

*Psichologinio įgalinimo klausimynas: vyrų ir moterų vertinimas*

| Lytis   | Imtis | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|---------|-------|----------|------------------------|
| Moteris | 54    | 4,8249   | 0,85558                |
| Vyras   | 68    | 4,9412   | 0,59445                |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Apskaičiavus antro klausimų bloko teiginių vidutinę (angl. *mean*) reikšmę (*m*), moterų ir vyrų lyderystės praktikos įvertinimo klausimyno rezultatai yra 4,8249-4,9412 intervale. Darytina išvada, kad moterys antrą konstruktą, kaip ir pirmuoju atveju, vertina truputį prasčiau nei vyrai.

Trečio klausimų bloko, susijusio su **pasitenkinimo darbu**, konstruktą respondentai galėjo vertinti nuo 1 iki 5 balų (labai nepatenkinta/-s-labai patenkinta/-a). Siekiant įvertinti respondentų pasiskirstymą pagal lytį, susijusį su pasitenkinimo darbu, apskaičiuotas trečio konstrukto vertinimo vidurkis.

## 7 lentelė

*Pasitenkinimo darbu klausimynas, vyrų ir moterų vertinimas*

| <b>Lytis</b> | <b>Imtis</b> | <b>Vidurkis</b> | <b>Standartinis nuokrypis</b> |
|--------------|--------------|-----------------|-------------------------------|
| Moteris      | 54           | 3,9443          | 0,09781                       |
| Vyras        | 68           | 4,1517          | 0,06918                       |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Apskaičiavus trečio klausimų bloko teiginių vidutinę (angl. *mean*) reikšmę (*m*), moterų ir vyrų pasitenkinimo darbu įvertinimo klausimyno rezultatai yra 3,9443-4,1517 intervale. Darytina išvada, kad moterys trečią konstruktą, kaip ir pirmuoju bei antruoju atveju, vertina truputį prasčiau nei vyrai.

Lygiagrečiai, kaip ir respondentų konstruktų vertinimu pagal lytį, buvo atlikta aprašomoji statistika, susijusi su respondentų konstruktų vertinimu pagal amžių.

## 8 lentelė

*Lyderystės praktikos įvertinimo klausimynas, vertinimas pagal respondentų amžių*

| <b>Amžius</b> | <b>Imtis</b>    | <b>Vidurkis</b> | <b>Standartinis nuokrypis</b> |
|---------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| 18-25 metai   | 6               | 6,5000          | 1,43015                       |
| 26-35 metai   | 30              | 7,8400          | 1,56394                       |
| 36-45 metai   | 35              | 8,0511          | 1,28098                       |
| 46-55 metai   | 45              | 7,9884          | 1,26579                       |
| 56-65 metai   | 4               | 6,5417          | 1,28535                       |
| VISO          | 120 respondentų | 7,8481          | 1,39767                       |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Apskaičiavus pirmo klausimų bloko teiginių vidutinę (angl. *mean*) reikšmę (*m*), pagal amžiaus grupes, klausimyno rezultatai yra 6,5000 – 8,051. Darytina išvada, kad lyderystės praktikos įvertinimo klausimyną geriausiai vertino asmenys, kuriems yra nuo 36 iki 45 metų, prasčiausiai asmenys,

kuriems yra nuo 18 iki 25 metų (lyderystės praktikos įvertinimo klausimyno grafikas pateiktas 6 priede).

### 9 lentelė

*Psichologinio įgalinimo klausimynas, vertinimas pagal respondentų amžių*

| Amžius      | Imtis           | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|-------------|-----------------|----------|------------------------|
| 18-25 metai | 6               | 4,1444   | 0,99547                |
| 26-35 metai | 30              | 4,8654   | 0,67842                |
| 36-45 metai | 35              | 5,0895   | 0,67154                |
| 46-55 metai | 45              | 4,9407   | 0,57844                |
| 56-65 metai | 4               | 3,6952   | 1,06760                |
| VISO        | 120 respondentų | 4,8840   | 0,72381                |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Apskaičiavus antro klausimų bloko teiginių vidutinę (angl. *mean*) reikšmę (*m*), pagal amžiaus grupes, klausimyno rezultatai yra 3,6952 – 5,0895. Darytina išvada, kad psichologinio įgalinimo klausimyną geriausiai vertino asmenys, kuriems yra nuo 36 iki 45 metų, prasčiausiai asmenys, kuriems yra nuo 56 iki 65 metų (psichologinio įgalinimo klausimyno grafikas pateiktas 7 priede).

### 10 lentelė

*Pasitenkinimo darbu klausimynas, vertinimas pagal respondentų amžių*

| Amžius      | Imtis           | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|-------------|-----------------|----------|------------------------|
| 18-25 metai | 6               | 3,7417   | 0,86857                |
| 26-35 metai | 30              | 4,1066   | 0,59412                |
| 36-45 metai | 35              | 4,0304   | 0,73436                |
| 46-55 metai | 45              | 4,1215   | 0,55511                |
| 56-65 metai | 4               | 3,5079   | 0,72547                |
| VISO        | 120 respondentų | 4,0518   | 0,64539                |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Apskaičiavus trečio klausimų bloko teiginių vidutinę (angl. *mean*) reikšmę (*m*), pagal amžiaus grupes, klausimyno rezultatai yra 3,5079 – 4,1066. Darytina išvada, kad pasitenkinimo darbu klausimyną geriausiai vertino asmenys, kuriems yra nuo 45 iki 55 metų, prasčiausiai asmenys, kuriems yra nuo 18 iki 25 metų (pasitenkinimo darbu klausimyno grafikas pateiktas 8 priede).

Apžvelgus statistinę demografinių analizę nustatyta, kad moterys savo lyderius vertino prasčiau nei vyrai, jos taip pat jautėsi prasčiau psichologiškai įgalintos bei jautė prastesnį pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu jauniausio (18-25 m.) ir vyriausio (55-65 m.) amžiaus respondentų atsakymai atskleidė, jog jie jaučiasi mažiausiai psichologiškai įgalinti, jų netenkino lyderis bei jie nejautė pasitenkinimo darbu.

### **3.2. Transformacinės lyderystės įvertinimo tyrimo rezultatų analizė**

Tyrimo dalyviams buvo pateikta 30 klausimų apie jų elgesį ir veiksmus, kurie buvo susiję su lyderystės praktika. Tiriamieji turėjo įvertinti kiekvieną teiginį pagal vertinimo skalėje pateiktus balus nuo 1 iki 10. Atliktos regresinės analizės metu nustatyta, šie teiginiai turi reikšmingiausią įtaką, susijusią su darbe iškeltų hipotezių (H1, H2, H3, H4, H6, H7) patvirtinimu:

- **„Mano vadovas kalba apie ateities tendencijas, kurios įtakos mūsų darbo atlikimą“.** Remiantis atliktu tyrimu nustatyta, kad šiam teiginiui pritarimą „dažnai“ išreiškė didžioji dalis respondentų, t. y. 40% tiriamųjų. Kita dalis respondentų (19%) teigė, kad jų vadovas apie ateities tendencijas, turinčias įtakos darbo atlikimui, kalba labai dažnai.

- **„Mano vadovas skiria daug laiko bei jėgų siekdamas užtikrinti, kad žmonės su kuriais dirba laikytųsi mūsų bendrai sutartų principų bei standartų“.** Remiantis atliktu tyrimu nustatyta, kad šiam didžioji dalis šį teiginį įvertino, kaip „dažną“ (34%), kaip „gana dažną“ šį teiginį įvertino 22% respondentų bei tiek pat respondentų, kaip „labai dažną“. Tai rodo, kad vadovams svarbus komandos narių abipusis sutarimas, geros komunikacijos užtikrinimas, kuri yra viena iš esminių tinkamo darbo pasidalijimo dedamoji.

- **„Mano vadovas teigiamai ir su entuziazmu žvelgia į ateities galimybes“.** Remiantis žemiau pateiktu paveikslu (žr. 13 pav.), šiam teiginiui pritarė 38% respondentų, pasirinkdami

atsakymo variantą, kaip „dažną“. Kita dalis respondentų teigė, kad jų vadovas taip elgiasi „labai dažnai“ (19% respondentų) bei gana dažnai (18% respondentų).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

- **„Mano vadovas parodo komandos nariams dėkingumą ir paramą už jų pagalbą“.** Tyrimo metu nustatyta, jog net 31% respondentų teigė, kad jų vadovas beveik visada parodo komandos nariams dėkingumą ir paramą už jų pagalbą. Šį teiginį palaikė, jam pritardami 24% respondentų, teigdami, kad jų vadovas taip elgiasi labai dažnai. Taip pat nemaža dalis respondentų šią vadovo elgseną įvertino kaip „dažną“ (23% respondentų).

- **„Mano vadovas palaiko kitų žmonių savarankiškai priimtus sprendimus“** teiginį palaikė 29% respondentų ir įvertino kaip vykstantį „labai dažnai“; kiti respondentai taip pat palaikė šį teiginį teigdami, kad jų vadovas taip elgiasi „dažnai“ (23% respondentų) bei „kartais“ (18% respondentų). Tai parodo, kad vadovas skatina darbuotojų savarankiškumą ir jais pasitiki, o tai yra vienas iš transformacinio lyderio elgsenos bruožų.

- **„Mano vadovas su kitais elgiasi oriai ir pagarbiai“** teiginį palaikė 32% respondentų ir įvertino kaip vykstantį „dažnai“, kiti jam pritarė įvertindami, kaip vykstantį „beveik visada“ (30% respondentų) bei „labai dažnai“ (27% respondentų). Toks respondentų atsakymas subordinuoja ryšį, jog transformacinis vadovas geba oriai ir pagarbiai elgtis su vadovas.

- **„Mano vadovas kalba su nuoširdžiu įsitikinimu apie mūsų darbo prasmę ir didelę vertę“** teiginį palaikė 32% respondentų ir įvertino kaip vykstantį „dažnai“, kiti jam pritarė įvertindami, kaip vykstantį „labai dažnai“ (22% respondentų) bei „beveik visada“ (18% respondentų). Tai atskleidžia, kad respondentų vadovai geba įžvelgti prasmingumą darbe, o tai gali turėti teigiamos įtakos, susijusios su darbuotojų motyvacija ir noru kartu su vadovu siekti organizacijos tikslų.

- **„Mano vadovas siekia priimti iššūkius, kurie leistų išbandyti savo įgūdžius bei gebėjimus“** teiginį palaikė 38% respondentų ir įvertino kaip vykstantį „dažnai“, kiti jam pritarė įvertindami, kaip vykstantį „labai dažnai“ (19% respondentų) bei „gana dažnai“ (16% respondentų). Šie respondentų atsakymai parodo, kad vadovas nebijo rizikuoti, tačiau tai daro įvertindamas savo galimybes bei esamus įgūdžius.

- **„Mano vadovas įdėmiai išsiklauso į skirtingas nuomones“** teiginiui pritarė 28% respondentų ir įvertino kaip vykstantį „labai dažnai“, kiti jam pritarė įvertindami, kaip vykstantį „gana dažnai“ (22% respondentų) bei „dažnai“ (18% respondentų). Apibendrinant galima teigti, kad respondentų vadovams svarbu išgirsti įvairias nuomones, susijusias su darbo atlikimu. Manychiau, jog tai itin svarbus transformacinio lyderio bruožas.

- **„Mano vadovas neslepia savo vadovavimo strategijos“** teiginiui pritarė 36% respondentų ir įvertino kaip vykstantį „dažnai“, kiti jam pritarė įvertindami, kaip vykstantį „labai dažnai“ (22% respondentų) bei „gana dažnai“ (19% respondentų). Tai atskleidžia, kad respondentų vadovai yra atviri, nebijo atskleisti strategijos, kuria tiki ir kuria vadovaudamasi, pateikdami darbuotojams užduotis.

- **„Mano vadovas laikosi savo pažadų ir įsipareigojimų“** teiginiui pritarė 36% respondentų ir įvertino kaip vykstantį „beveik visada“, kiti jam pritarė įvertindami, kaip vykstantį „labai dažnai“ (27% respondentų) bei „dažnai“ (22% respondentų). Tai parodo, kad vadovas su darbuotojais yra sąžiningas, stengiasi, kad įvykdyti savo išsakytus pažadus. Dažniausiai tai teigiamai veikia emocinį darbo mikroklimatą, kadangi tokiu vadovu darbuotojai pasitiki.

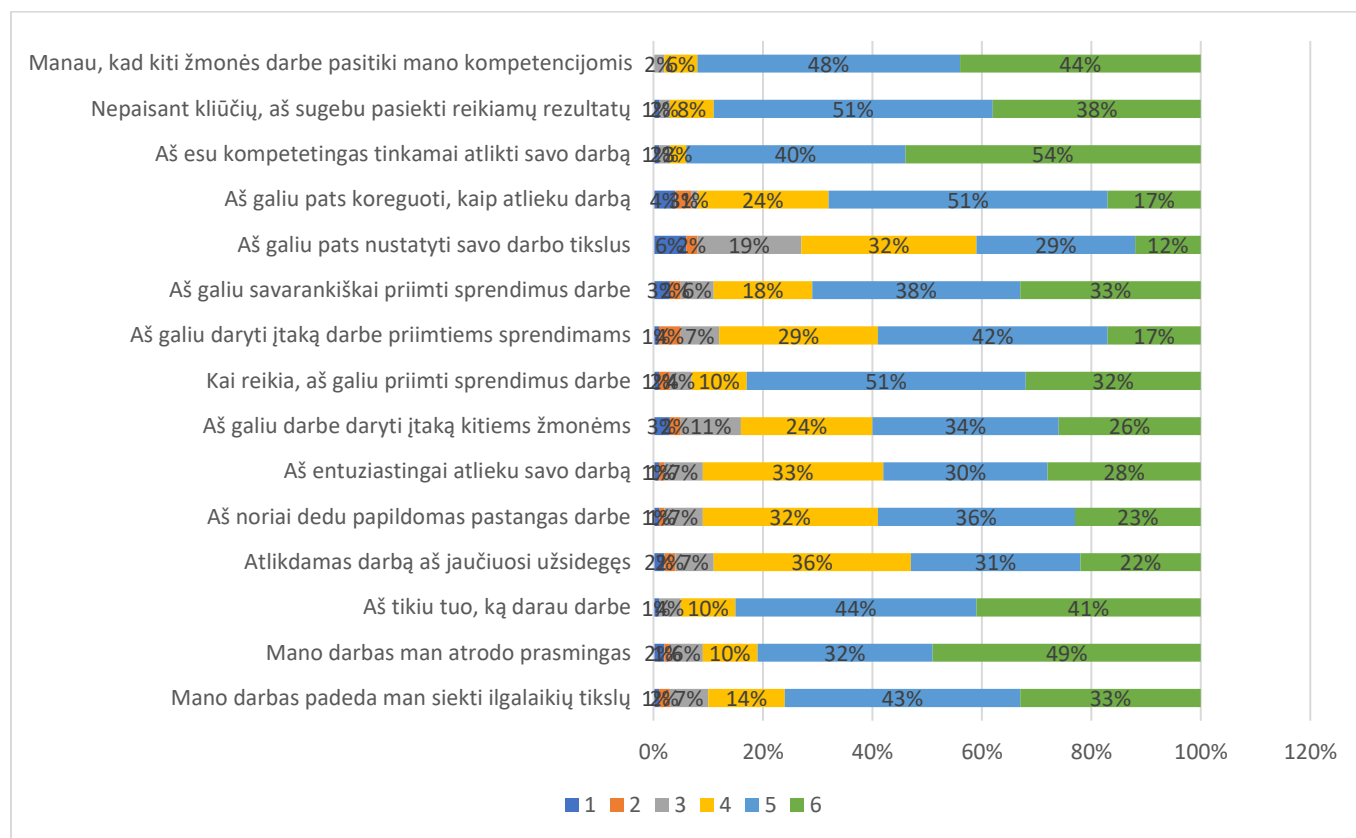
Apibendrinant lyderystės praktikos įvertinimo klausimyną ir respondentų pateiktus atsakymus galima teigti, kad respondentai savo vadovus vertina teigiamai: jų nuomone, vadovai geba laikytis pažadų ir įsipareigojimų; vadovai yra atviri ir neslepia vadovavimo strategijos; įdėmiai išsiklauso į skirtingas darbuotojų pateiktas nuomones; vadovo elgesys yra priimtinas darbuotojams (orus ir pagarbus); vadovas parodo komandos nariams dėkingumą ir paramą už jų pagalbą. vadovas suteikia galimybę darbuotojams imtis iniciatyvos, susijusios su sprendimų priėmimu.

### 3.3. Psichologinio darbuotojų įgalinimo tyrimo rezultatų analizė

Norint įvertinti respondentų psichologinį įvertinimą, jiems buvo pateikta 15 teiginių į kuriuos galėjo atsakyti juos vertindami nuo 1 iki 6 (kai 1 reiškia visišką nesutikimą, o 6 – visišką sutikimą).

## 11 paveikslas

### Psichologinis darbuotojų įgalinimas



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Remiantis 22 paveikslu galima išskirti, kad su daugeliu teiginių respondentai „visiškai sutiko“ ir „sutiko“. Jie palaikė tokius teiginius, jog jų kompetencijomis pasitiki daugelis kolegų; respondentai teigė manantys esą kompetentingi ir gebantys tinkamai atlikti jiems pavestas užduotis; taip pat respondentai teigė manantys, jog darbinėje veikloje daly daryti įtaką kitiems žmonėms. Tiesa, šis teiginys buvo apsvarstytas ir kaip ne visada atspindintis respondentus. Tačiau tai parodo, kad respondentai geba save įvertinti ir kritiškai įžvelgia savo silpnąsias puses.

Vis dėlto, anksčiau darbe pateikta aprašomosios statistikos analizė atskleidė, jog vyrai jaučia didesnę psichologinę įgalinimą darbe, nei moterys. Be to, jaunesnio amžiaus ir vyresni darbuotojai jaučia mažiau įgalinti darbinėje veikloje. Tačiau opozicinę nuomonę pateikė asmenys, kuriems buvo nuo 36 iki 45 metų amžiaus, kadangi darbinėje veikloje teigė gebantys save įgalinti.

Mano manymu tai galima sieti su šiais aspektais:

- Jauno amžiaus asmenys neretai turi mažiau darbinės patirties, palyginus su vyresniais kolegomis. Tai turi įtakos jų gebėjimui/negebėjimui daryti įtaką žmonėms, savarankiškai priimti sprendimus, gebėti nusistatyti tikslus ir pan.
- Vyresnio amžiaus asmenims neretai būna kebliau pakeitus darbą integruotis naujoje darbovietėje. Be to, nuolatos vykstanti greita technologinė pažanga jiems taip pat kelia nemažai keblumų (žinoma, to nederėtų suabsoliutinti). Vis dėlto, vyresnio amžiaus žmonės dažnai turi sukaupę įvairios patirties, kuri ne visada gali turėti teigiamos įtakos moderniose ir inovatyviose įmonėse.
- Atlikta analizė parodė, kad respondentėms, t. y. moterims sunkiau save įgalinti darbinėje veikloje. Manau, kad tai galima sieti su vis dar pasitaikančia moterų diskriminacija. Vis dėlto, būtina stengtis, kad ši situacija pagerėtų ir moterys jaustųsi pilnavertėmis organizacijos narėmis.

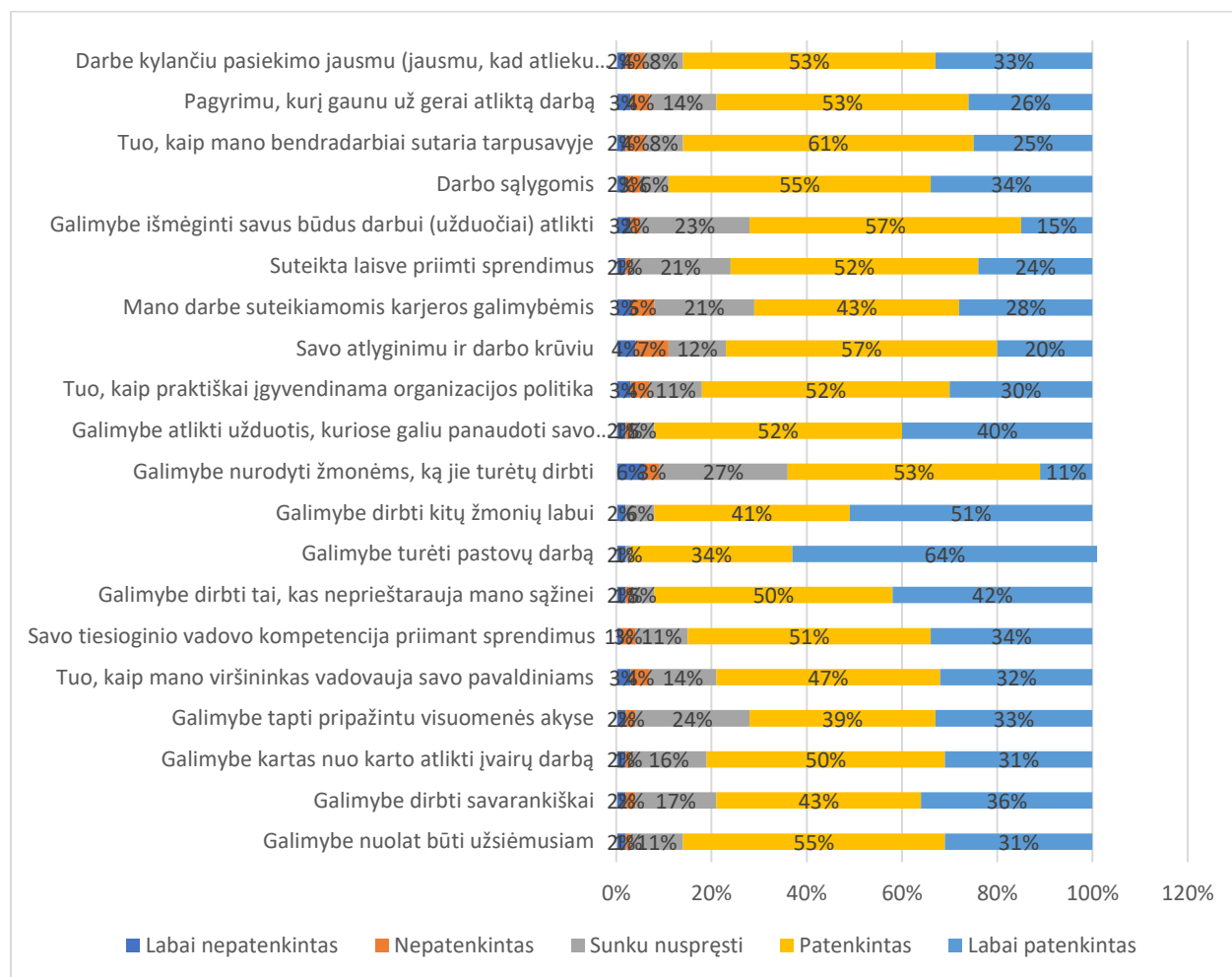
### **3.4. Pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatų analizė**

Pasitenkinimo darbu klausimyną sudarė 20 teiginių. Kiekvienas respondentai galėjo įsivertinti, esąs:

- Labai patenkinta(-s).
- Patenkinta(-s).
- N (sunku nuspręsti).
- Nepatenkinta(-s).
- Labai nepatenkinta(-s) (žr. 23 pav.).

## 12 paveikslas

### Respondentų pasitenkinimas darbu



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Remiantis atliktu tyrimu matyti, kad respondentai daugiausia buvo „labai patenkinti“ ir „patenkinti“ pateiktais teiginiais. Jie pritarė teiginiams, jog yra patenkinti galimybe dirbti savarankiškai, suteikta galimybe turėti nuolatinį darbą, galimybę dirbant su kitais asmenimis diskutuoti ir komunikuoti. Respondentai taip pat buvo patenkinti savo darbo užmokesčiu bei galimybe tapti pripažintu visuomenės akyse.

Vis dėlto, kaip ir psichologinio įgalinimo atveju, taip ir šiuo, pasitenkinimu darbu, užmirštos jautėsi dvi amžiaus grupės: jauno amžiaus asmenys (18-25 m.) bei vyresnio amžiaus respondentai (56-65 metai). Tas pats pasakytina ir apie moteris (jos jautėsi mažiau jaučiančios pasitenkinimą darbu). Tai parodo, kad visuomenėje vis dar egzistuoja darbuotojų stigma, susijusi su amžiumi (tik jaunu, tiek ir vyresniu) bei netinkamas moterų vertinimas (neretai moterų nuvertinamos dėl to, kad

būtent jos Lietuvoje prižiūri mažus vaikus, o grįžus į darbo rinką manoma, kad joms bus kebliau įsilieti į darbinę veiklą). Tai taikytina ir jauniems, patirties neturintiems asmenims bei vyresnio amžiaus darbuotojams, kuriems liko nedaug laiko iki pensinio amžiaus.

### 3.5. Statistinė tyrimo duomenų analizė

Siekiant įvertinti tyrimo dalyviams pateiktų klausimų vidinį pastovumą-patikimumą, SPSS programos pagalba buvo apskaičiuotas **Cronbach Alfa koeficientas** (žr. 5 lentelę).

- Aukštas homogeniškumas: alfa vertė nuo 0,70 iki 0,90.
- Geras patikimumas: alfa vertė nuo 0,75 iki 1.
- Pakankamas patikimumas: alfa vertė nuo 0,60 iki 0,70.
- Žemas anketos homogeniškumas: alfa vertė iki 0,60.

#### 11 lentelė

*Apklaustos klausimyno ir jo blokų vidinio pastovumo-nuoseklumo patikrinimo rezultatai*

| Klausimyno blokas                                                                                                         | Teiginių<br>skaičius | Cronbach<br>Alfa |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| Lyderystės praktikos įvertinimo klausimynas (bendras)                                                                     | 30                   | 0,974            |
| Lyderystės praktikos įvertinimo klausimynas. 1 dimensija: MTW – rodyti pavyzdį (teiginiai: 4, 9, 14, 19, 24, 29)          | 6                    | 0,871            |
| Lyderystės praktikos įvertinimo klausimynas. 2 dimensija: ISV – įkvėpti dalintis vizija (teiginiai: 2, 7, 12, 17, 22, 27) | 6                    | 0,900            |
| Lyderystės praktikos įvertinimo klausimynas. 3 dimensija: CTP – mesti iššūkį procesui (teiginiai: 1, 6, 11, 16, 21, 26)   | 6                    | 0,921            |
| Lyderystės praktikos įvertinimo klausimynas. 4 dimensija: EOA – įgalinti kitus veikti (teiginiai: 3, 8, 13, 18, 23, 28)   | 6                    | 0,848            |
| Lyderystės praktikos įvertinimo klausimynas. 5 dimensija: ETH – drąsinti (teiginiai: 5, 10, 15, 20, 25, 30)               | 6                    | 0,923            |
| Psichologinio įgalinimo klausimynas (bendras)                                                                             | 15                   | 0,928            |

|                                                                                               |    |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
| Psichologinio įgalinimo klausimynas: 1 „prasmės“ dimensija. 1-3 teiginiai.                    | 3  | 0,865 |
| Psichologinio įgalinimo klausimynas: 2 „entuziazmo“ dimensija 4-6 teiginiai.                  | 3  | 0,918 |
| Psichologinio įgalinimo klausimynas: 3 „Sprendimų priėmimo“ dimensija 7-9 teiginiai.          | 3  | 0,829 |
| Psichologinio įgalinimo klausimynas: 4 „Autonomijos“ dimensija 10-12 teiginiai.               | 3  | 0,799 |
| Psichologinio įgalinimo klausimynas: 5 „Pasitikėjimo kompetencija“ dimensija 13-15 teiginiai. | 3  | 0,882 |
| Pasitenkinimo darbu klausimynas (bendras)                                                     | 20 | 0,952 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Remiantis 5 lentelėje pateiktais duomenimis pastebima, kad skalių vidinio pastovumo-nuoseklumo koeficientai svyravo nuo  $\alpha = 0,799$  iki  $\alpha = 0,974$ . Cronbach Alfa rodikliai parodė, kad visų skalių vidinio pastovumas-nuoseklumas yra pakankamas. Taigi, darytina išvada, jog tyrimo metu gauti duomenys yra tinkami tolimesnei analizei, kadangi visų skalių rodiklis  $\alpha > 0,7$ .

Naudojantis SPSS programa taip pat buvo atlikta **regresinė** analizė.

- Koreguotas determinacijos koeficientas turi būti daugiau nei 0,2, kad gautas regresijos modelis būtų laikomas tinkamas duomenims.
- *ANOVA p-reikšmė*. Ji parodo, ar modelyje yra su priklausomu kintamuoju susijusių regresorių. Jeigu *p* reikšmė didesnė už 0,05, tai regresijos modelio tinkamumas labai abejotinas.
- Atliekant regresinę analizę nepatikimi kintamieji yra pašalinami.
- VIF reikšmės privalo būti mažesnės už 4.

Regresinės analizės pagalba buvo tikrinama, ar pasitvirtino/nepasitvirtino darbe iškelto hipotezės.

## 12 lentelė

*Regresinė analizė H1 :*

| <b>H1</b>                                                        | <b>p<br/>reikšmė</b> | <b>VIF reikšmė</b> | <b>Koreguotas<br/>determinacijos<br/>koeficientas R<sup>2</sup></b> |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Transformacinė lyderystė teigiamai veikia psichologinį įgalinimą | <0,01                | 1.00               | 0,440                                                               |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Šiuo atveju transformacinė lyderystė yra nepriklausomas kintamasis X, kurio pokyčiai, tikėtina, jog daro įtaką priklausomam kintamajam Y - psichologiniam įgalinimui. Apskaičiavus kiekvieno kintamojo vidurkį ir atlikus regresinę analizę, matysime kintamojo X įtaką kintamajam Y. Gautas koreguotas determinacijos koeficientas  $R^2=0,440>0.2$ , ANOVA: jeigu sig. (p-vertė) yra  $<0,05$ , duomenys regresinei analizei tinkami. Sig. p-vertė šiuo atveju yra  $gera < 0,01$ . Reiškia duomenys regresinei analizei tinkami. Visos VIF reikšmės yra 1.00, todėl nėra multikoreliavimo problemos. Koreguotas determinacijos koeficientas  $R^2=0,440>0.2$ . Tokiu atveju galima teigti, kad hipotezė *H1*. *Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinį įgalinimą* pasitvirtino.

## 13 lentelė

*Regresinė analizė H2:*

| <b>H2</b>                                                                           | <b>p<br/>reikšmė</b> | <b>VIF<br/>reikšmė</b> | <b>Koreguotas<br/>determinacijos<br/>koeficientas R<sup>2</sup></b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Transformacinė lyderystė teigiamai veikia psichologinio įgalinimo prasmės dimensiją | <0,01                | 1,00                   | 0,475                                                               |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Transformacinė lyderystė yra nepriklausomas kintamasis X, priklausomas kintamasis Y - psichologinio įgalinimo prasmės dimensija. Koreguotas determinacijos koeficientas  $R^2=0,475>0.2$ , todėl gautas regresijos modelis tinkamas duomenims. Tokiu atveju galima teigti, kad hipotezė *H3*. *Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo prasmės dimensiją* pasitvirtino.

#### 14 lentelė

Regresinė analizė H3:

| H3                                                                                     | p<br>reikšmė | VIF<br>reikšmė | Koreguotas<br>determinacijos<br>koeficientas<br>R <sup>2</sup> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------------------------------------------------------|
| Transformacinė lyderystė teigiamai veikia psichologinio įgalinimo entuziazmo dimensiją | <0,01        | 1.00           | 0,344                                                          |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Transformacinė lyderystė yra nepriklausomas kintamasis X, priklausomas kintamasis Y - psichologinio įgalinimo entuziazmo dimensija. Koreguotas determinacijos koeficientas  $R^2=0,344>0.2$ , todėl gautas regresijos modelis tinkamas duomenims. Tokiu atveju teigtina, kad hipotezė H3. *Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo entuziazmo dimensiją* pasitvirtino.

#### 15 lentelė

Regresinė analizė H4:

| H4                                                                                             | p<br>reikšmė | VIF<br>reikšmė | Koreguotas<br>determinacijos<br>koeficientas<br>R <sup>2</sup> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------------------------------------------------------|
| Transformacinė lyderystė teigiamai veikia psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo dimensiją | <0,01        | 1,00           | 0,315                                                          |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Transformacinė lyderystė yra nepriklausomas kintamasis X, priklausomas kintamasis Y - psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo dimensija. Koreguotas determinacijos koeficientas  $R^2=0,315>0.2$ , todėl gautas regresijos modelis tinkamas duomenims. Tokiu atveju teigtina, kad hipotezė H4. *Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo dimensiją* pasitvirtino.

## 16 lentelė

*Regresinė analizė H5:*

| <b>H5</b>                                                                               | <b>p<br/>reikšmė</b> | <b>VIF<br/>reikšmė</b> | <b>Koreguotas<br/>determinacijos<br/>koeficientas<br/>R<sup>2</sup></b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Transformacinė lyderystė teigiamai veikia psichologinio įgalinimo autonomijos dimensiją | <0,01                | 1,00                   | 0,139                                                                   |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Transformacinė lyderystė yra nepriklausomas kintamasis X, priklausomas kintamasis Y - psichologinio įgalinimo autonomijos dimensija. Atlikus regresinę analizę, koreguotas determinacijos koeficientas  $R^2=0,139>0,2$ , turėtų būti didesnis negu 0,2. Todėl šiuo atveju galima būtų teigti, kad *hipotezė H5. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų psichologinio įgalinimo autonomijos dimensiją* nepasitvirtino.

## 17 lentelė

*Regresinė analizė H6:*

| <b>H6</b>                                                                                             | <b>p<br/>reikšmė</b> | <b>VIF<br/>reikšmė</b> | <b>Koreguotas<br/>determinacijos<br/>koeficientas<br/>R<sup>2</sup></b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Transformacinė lyderystė teigiamai veikia psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija dimensiją | <0,01                | 1,000                  | 0,289                                                                   |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Transformacinė lyderystė yra nepriklausomas kintamasis X, priklausomas kintamasis Y - psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija dimensija. Koreguotas determinacijos koeficientas  $R^2=0,289>0,2$ , todėl gautas regresijos modelis tinkamas duomenims. Tokiu atveju galima teigti, kad *hipotezė H6. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija dimensiją* pasitvirtino.

### 18 lentelė

*Regresinė analizė H7:*

| <b>H7</b>                                                                | <b>p<br/>reikšmė</b> | <b>VIF<br/>reikšmė</b> | <b>Koreguotas<br/>determinacijos<br/>koeficientas<br/>R<sup>2</sup></b> |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Darbuotojų psichologinis įgalinimas teigiamai veikia pasitenkinimą darbu | <0,01                | 1,000                  | 0,329                                                                   |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Šiuo atveju, psichologinis įgalinimas nepriklausomu kintamuoju, kurio pokyčiai turi įtakos priklausomam kintamajam – pasitenkinimui darbu. Atlikus regresinę lygtį, koreguotas determinacijos koeficientas  $R^2=0,329>0.2$ , todėl gautas regresijos modelis tinkamas duomenims. Tokiu atveju teigtina, kad hipotezė *H7. Darbuotojų psichologinis įgalinimas teigiamai veikia pasitenkinimą darbu* pasitvirtino.

### 19 lentelė

*Regresinė analizė H8:*

| <b>H8</b>                                                     | <b>p<br/>reikšmė</b> | <b>VIF<br/>reikšmė</b> | <b>Koreguotas<br/>determinacijos<br/>koeficientas<br/>R<sup>2</sup></b> |
|---------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Transformacinė lyderystė teigiamai veikia pasitenkinimą darbu | <0,01                | 1,000                  | 0,402                                                                   |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Transformacinės lyderystės, kaip nepriklausomo kintamojo įtaka priklausomam kintamajam – pasitenkinimui darbu. Atlikus regresinę analizę, gautas koreguotas determinacijos koeficientas  $R^2=0,402>0.2$ , todėl regresijos modelis tinkamas duomenims. Tokiu atveju galima teigti, kad hipotezė *H8. Transformacinė lyderystė teigiamai veikia pasitenkinimą darbu* pasitvirtino.

### 3.6. Tyrimo rezultatų praktinis pritaikomumas įmonių veikloje

Nuo tinkamos lyderystės prasideda ne tik organizacijos, tačiau taip pat ir darbuotojų sėkmė – vadovas, dalindamasis užduotimis ir pasitikėdamas darbuotojais, juos įgalina veikti tinkamai ir siekti pačių geriausių darbo rezultatų. Pasitikėjimas, savo ruožtu, tarp darbuotojų ir vadovo sukuria glaudų ryšį, kai jie tampa nebe vadovu-pavaldiniu, o kolegomis, siekiančiais bendro tikslo. Didžiausią pasitenkinimą darbu jaučia tie darbuotojai, kurie nejaučia įtampos, mano, kad darbinėje veikloje gali save realizuoti ir kelti įvairias iniciatyvas.

Atlikus tyrimą, kurio tikslas – ištirti transformacinės lyderystės, darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu sąsajas, galima pateikti tokias praktines rekomendacijas, susijusias su įmonių veikla:

- Būtina gerinti jauniausio ir vyriausio amžiaus darbuotojų darbo sąlygas, kadangi jie prasčiausiai vertina lyderį, nesijaučia psichologiškai įgalinti bei nejaučia pasitenkinimo darbu.
- Aktualu atsižvelgti į moterų psichologinę savijautą darbe, kadangi jos taip pat, kaip ir vyriausio bei jauniausio amžiaus asmenys, jaučiasi neįvertintos, o tai gali turėti neigiamos įtakos jų darbo produktyvumui, lojalumui bei motyvacijai.
- Rekomenduotina, kad įmonių vadovai, kurie nevadovauja, kaip transformaciniai lyderiai, stengtųsi pakeisti savo vadovavimo stilių, kadangi dėka tinkamai vadovaujančio transformacinio lyderio darbuotojai labiau pasitiki vadovu, vertina jo kompetenciją, siekia įmonės tikslų ir noriai atlieka jiems pavestas užduotis.
- Sprendimų priėmimas turėtų būti aptariamasis kartu su visa komanda, kadangi tokiu atveju darbuotojai jausis pilnaverčiais komandos nariais, kurių nuomonė rūpi vadovui.
- Darbuotojai turėtų būti nuolatos skatinami dalyvauti naujų, su įmonės veikla susijusių iniciatyvų kūrimu, kadangi tai gerina darbuotojų santykius tiek su kolegomis, tiek ir su vadovybe.
- Darbuotojai turėtų suvokti, kad problemos, kylančios įmonėje yra aktualios ne tik vadovams, tačiau taip pat ir jiems, dėl ko jie turi reikšmingai prisidėti prie įmonės veiklos procesų.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus esmines dedamąsias, susijusius su transformacine lyderyste, darbuotojų psichologiniu įgalinimu ir pasitenkinimu darbu nustatyta, kad transformacinė lyderystė įgauna vis didesnį aktualumą. Transformacinė lyderystė apima vadovo konkretaus tikslo turėjimą, galėjimą įgalinti darbuotojus. Negana to, transformacinis lyderis nuolatos stengiasi kelti darbuotojų gerovę, juos skatina, motyvuoja, o tai turi teigiamos įtakos darbuotojų psichologiniam įgalinimui. Priešingu atveju, vadovas, kuris negeba tinkamai palaikyti vadovų, gali sulaukti ne tik neigiamo darbuotojų vertinimo, tačiau taip pat ir demotyvuotų, nusivylusių ir nekokybiškai pareigas atliekančių darbuotojų.

Atlikta teorinė mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog tinkamai transformacinės lyderystės raiškai aktuali organizacinė kultūra, kuri reiškiasi ir per lyderį, ir per darbuotojus. Esant palankiai organizacinei kultūrai, lyderiui gebant tinkamai motyvuoti ir palaikyti darbuotojus, šie mainais atsilygins tinkamu savo kompetencijų įgalinimu organizacijos veikloje. Negana to, svarbus gebėjimas tinkamai paskirstyti užduotis, atsižvelgiant į kiekvieną darbuotoją ir jo kompetenciją, kadangi tokiu būdu užduotys bus atliktos kokybiškiausiai.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad transformacinė lyderystė turi sąsajas su teigiamu darbuotojų psichologiniu įgalinimu (pasitvirtinusi H1). H2, H3, H4, H6, H7 taip pat pasitvirtino: transformacinė lyderystė teigiamai prognozuoja darbuotojų psichologinio įgalinimo prasmės dimensiją; transformacinė lyderystė teigiamai prognozuoja darbuotojų psichologinio įgalinimo entuziazmo dimensiją; transformacinė lyderystė teigiamai prognozuoja darbuotojų psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo dimensiją; transformacinė lyderystė teigiamai prognozuoja darbuotojų psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija dimensiją; darbuotojų psichologinis įgalinimas teigiamai prognozuoja pasitenkinimą darbu. Vis dėlto, H5 (transformacinė lyderystė teigiamai prognozuoja psichologinio įgalinimo autonomijos dimensiją) šiame tyrime nepasitvirtino. Taip pat nustatyta, kad H8 (transformacinė lyderystė teigiamai prognozuoja pasitenkinimą darbą) pasitvirtino.

Nustatyta, kad lyderystės praktiką, pasitenkinimą darbu ir psichologinio darbuotojų įgalinimą geriau įvertino moterys nei vyrai. Taigi, vyrai yra labiau patenkinti savo vadovais, jie jaučiasi labiau įgalinti darbinėje veikloje bei jaučia didesnį pasitenkinimą darbu. Pereinant prie amžiaus grupių analizės, susijusios su visų dedamųjų vertinimu nustatyta, kad vyriausio (56-65 metų) ir jauniausio (18-25 metų) amžiaus asmenys prasčiausiai vertino visus tris konstruktus, o asmenys, kuriems buvo nuo 36 iki 45 bei nuo 46 iki 55 metų amžiaus, geriausiai vertino konstruktus, t. y. juos tenkino lyderis, jie jautėsi psichologiškai įgalinti bei jautė pasitenkinimą darbu.

Vienas iš tyrimo kriterijų atrenkant respondentus, buvo tai, jog parinktos keturios įmonės, turinčios geriausią klientų įvertinimą rekvizitais.lt svetainėje. Pastebima, kad klientų įvertinimas gali turėti sąsają su tinkamu transformaciniu lyderiu, darbuotojų psichologiniu įgalinimu ir pasitenkinimu darbu, kadangi atlikti tyrimo rezultatai atskleidė, jog respondentai savo vadovus vertino palankiai, jie jautėsi psichologiškai įgalinti bei pasitenkinę darbu. Respondentų vadovai geba laikytis pažadų ir įsipareigojimų; yra atviri; įdėmiai išiklauso į skirtingas darbuotojų pateiktas nuomones.

1. Siūlytina, kad vadovai atsižvelgtų į jauniausio ir vyriausios amžiaus darbuotojus bei moteris – skirtų daugiau laiko pokalbiams su jais, stengtųsi juos labiau psichologiškai įgalinti, motyvuoti bei palaikyti.

2. Remiantis atliktu tyrimu siūlytina, kad vadovai, siekdami kryptingo darbuotojų darbo ir jų, kaip asmenybių įgalinimo, stengtųsi paskirti užduotis, atitinkančias darbuotojų gebėjimus – tokiu atveju, darytina prielaida, kad jie jausis ne tik psichologiškai įgalinti, tačiau jaus pasitikėjimą savimi, tikės lyderiu bei sieks bendrų organizacijos tikslų.

3. Remiantis atliktu tyrimu siūlytina, kad vadovai, siekdami kryptingo darbuotojų darbo ir jų, kaip asmenybių įgalinimo darbinėje veikloje, stengtųsi paskirti užduotis, atitinkančias darbuotojų gebėjimus – tokiu atveju, darytina prielaida, kad jie jausis ne tik psichologiškai įgalinti, tačiau jaus pasitikėjimą savimi, tikės lyderiu bei sieks bendrų organizacijos tikslų.

4. Didinant darbuotojų pasitenkinimą darbu turėtų, svarbu juos skatinti mokytis visą gyvenimą, ugdyti profesines kompetencijas, tokius būdu teigiamai prisidedant prie įmonės veiklos tobulinimo.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71–82.

Almanova, E., & Kvederaitė, N. (2015). Vadovavimo stiliai: samprata ir klasifikacija. *Technologijų Ir verslo aktualijos*, 331–336.

Astrauskaitė, S., & Ruževičius, J. (2016). Research on need and peculiarities of quality management tools in public sector the case of lithuania. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 4(1), 42–56.

Atkočiūnienė, Z., & Petronytė, A. (2018). Žinių kūrimo ir dalijimosi jomis poveikis inovacijoms. *Informacijos mokslai*, 83, 24–35.

Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., & Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 86, 68–97.

Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26–40.

Boaks, J., & Levine, M. (2015). *Leadership and Ethics*. Bloomsbury Publishing.

Chan, X., & Kalliath, P. (2020). How does family support facilitate job satisfaction? Investigating the chain mediating effects of work-family enrichment and job-related well-being. *Stress and health*, 36(1), 97–104.

Cicolini, G., Comparcini, G., & Simonetti, E. (2014). Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: A systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 22(7), 855–871.

Čižikienė, J. (2020). *Vadovų lyderystė pasirenkant diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą*. Mykolo Romerio universitetas.

Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.

Druskat, V., & Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46, 432–459.

Garcia-Juan, B., Escrig-Tena, A., & Roca-Puig, V. (2018). Psychological Empowerment: Antecedents From Goal Orientation and Consequences in Public Sector Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2).

Guidetti, G., Viotti, S., & Converso, D. (2019). The interplay between work engagement, workaholism, emotional exhaustion and job satisfaction in academics: A person-centred approach to the study of occupational well-being and its relations with job hindrances and job challenges in an

Italian university. *Higher education quarterly*, 74(3), 224–239.

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–32.

Homburg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711–722.

Hooff, M., & Pater, I. (2019). Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: The moderating role of need strength. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 1027–1035.

Jokubauskaitė, E., & Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2015). Darbuotojų psichologinis įgalinimas ir jo dimensijos: teorija ir praktika. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 74, 67–83.

Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H. R., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3).

Kouzes, J., & Posner, B. (2002). *Academic administrator's guide to exemplary leadership*.

Laschinger, H., Finegan, L., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.

Lee, You, Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373–382.

Lee, Yunsoo, & Cho, D. (2020). The effects of job demands, job resources, and personal resources on the psychological well-being of middle-aged workers in the United States: assessing latent profile differences. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 20(3), 501–521.

Mencl, J., & Van Ittersum, A. (2016). Transformational Leader Attributes: Interpersonal Skills, Engagement, and Well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635–657.

Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied psychology: an international review*, 50(1), 153–180.

Miniotaitė, A., & Staškevičius, I. (2019). *Lyderystė*. Tyto Alba.

Nalla, M., Akhtar, S., & Lambert, E. (2019). Exploring the Connection between Job Satisfaction and Different Forms of Organizational Commitment among Police. *Criminal Justice and*

*behaviour*, 47(5), 511–528.

Northouse, P. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika* (Poligrafij).

Ogbonnaya, C., Gahan, P., & Eib, C. (2019). Recessionary changes at work and employee well-being: The protective roles of national and workplace institutions. *European journal of industrial relations*, 25(4).

Pieterse, A., & Knippenberg, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.

Posner, B., & KouzesJames. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*.

Stewart, J., McNulty, R., Griffin, M., & Fitzpatrick, J. (2010). Psychological Empowerment and Structural Empowerment among Nurse Practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22, 27–34.

Thomasas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An „Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.

Tomo, A., & De Simone, S. (2020). *Professional status and well-being in healthcare organizations*. 33(1), 43–51.

Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective* (Routledge).

Tvariionavičius, M. (2014). *Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje*.

Tvariionavičius, M., & Bagdžiūnienė, Da. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: Lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47, 44–60.

Vaidelytė, E., & Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(3), 390–404.

Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodriguez, F., Cuadra-Mira, F., Ponce, F., & Sjoberg, O. (2019). Improving life satisfaction and job satisfaction of employees, through an intervention to the supervisors. *Interdisciplinary Journal of Philosophy & Psychology*, 14(17), 1–14.

Vroom, V., & Jago, A. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24.

Wang, G., & Lee, P. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271–296.

Wang, W., & Yang, X. (2015). Does Informal Participation Increase Job Satisfaction in Public Organizations? *Public Personnel Management*, 44(3), 356–374.

Wiltshire, K., Malhotra, A., & Axelsen, M. (2018). *Transformational Leadership and Not for Profits and Social Enterprises* (Routledge).

Zhang, X., & Bartol, K. (2010). *Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement*. 53(1), 107–128.

Žiogelytė, L., & Kšivickaitė, G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba*, 70, 139–151.

# **RELATIONSHIP BETWEEN AMONG TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMPLOYEE PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, AND JOB SATISFACTION**

**Audra Tomaševičienė**

**Master thesis**

***Human Resource Management master study programme***

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof.dr. D.Diskienė

Vilnius, 2022

## **SUMMARY**

68 pages, 19 charts, 12 pictures, 45 references.

The main purpose of this master thesis is to investigate relationship among transformational leadership, employee psychological empowerment, and job satisfaction.

The work consists of three main parts; the analysis of literature, the research and its results, conclusion and recommendations.

Literature analysis reviews the transformational leadership, employee psychological empowerment, and job satisfaction. After the literature analysis the author has carried out the study about relationship among transformational leadership, employee psychological empowerment, and job satisfaction. During the study 124 respondents were interviewed. The results of the research were statistically processed with the SPSS programme batch. Cronbach's Alpha coefficient was used to determine the alignment of the Likert scales'; in all cases, it was higher than 0.7, which indicates that the scales used were consistent. With the help of regression analysis it was checked whether the hypotheses raised in the work were confirmed/not confirmed.

The performed research revealed that the transformational leadership, employee psychological empowerment, and job satisfaction have significant interfaces. The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research. The author believes that the results of the study could give useful guidelines to the companies.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Anketa

Gerb., respondente,

Esu Audra Tomaševičienė, Vilniaus universiteto, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programos studentė. Rašau baigiamąjį magistro darbą ir atlieku tyrimą. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami magistro darbo atlikimui.

Pirmajame klausimyne yra išvardinta trisdešimt (30) teiginių, kurie apibūdina įvairius vadovavimo būdus. Atidžiai perskaityt kiekvieną sakinį ir pažvelgt į vertinimo skalę, nuspręskite kaip dažnai Jūsų vadovas taip elgiasi. Siekiant gauti galutinį įvertinimą turi būti atsakyti visi klausimai. Klausimynui naudojama atsakymų vertinimo skalė:

**1 = Beveik niekada ; 2 = Labai retai; 3 = Retai ; 4 = Kartas nuo karto; 5 = Nedažnai; 6 = Kartais; 7 = Gana dažnai; 8 = Dažnai; 9 = Labai dažnai; 10 = Beveik visada**

Į klausimus atsakykite objektyviai, atsižvelgiant į tai, kaip įprastai Jūsų vadovas elgiasi vienoje ar kitoje situacijoje, o ne tai, kaip norėtumėte, kad jis elgtųsi ar kaip turėtų elgtis. Įvertinkite kiekvieną teiginį, o įvertinimą įrašykite į dešinėje pusėje esantį laukelį. Nepalikite neatsakytų klausimų. Jeigu manote, kad teiginys neapibūdina Jūsų vadovo elgesio, ar tokio tipo elgesys Jūsų vadovui nėra įprastas, tokiu atveju teiginį įvertinkite trejetu (3) arba žemesniu balu.

**Anketa yra anoniminė.**

**Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami**

|                                                                                              |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Mano vadovas siekia priimti iššūkius, kurie leistų išbandyti savo įgūdžius bei gebėjimus. |  |
| 2. Mano vadovas kalba apie ateities tendencijas, kurios įtakos mūsų darbo atlikimą.          |  |
| 3. Mano vadovas vysto vieningus santykius su savo bendradarbiais.                            |  |
| 4. Mano vadovas rodo tokį pavyzdį žmonėms, kokio tikisi iš jų pačių.                         |  |
| 5. Mano vadovas pagiria žmones už gerai atliktą darbą.                                       |  |
| 6. Mano vadovas skatina žmones išbandyti naujus bei inovatyvius būdus darbui atlikti.        |  |
| 7. Mano vadovas apibūdina įtikinamą viziją kaip galėtų atrodyti mūsų ateitis.                |  |
| 8. Mano vadovas įdėmiai įsiklauso į skirtingas nuomones.                                     |  |

|                                                                                                                                                                           |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 9. Mano vadovas skiria daug laiko bei jėgų siekdamas užtikrinti, kad žmonės su kuriais dirba laikytųsi mūsų bendrai sutartų principų bei standartų.                       |  |
| 10. Mano vadovas demonstruoja savo pasitikėjimą kitų sugebėjimais.                                                                                                        |  |
| 11. Mano vadovas ieško inovatyvių būdų kaip pagerinti mūsų veiklą už neformalių organizacijos ribų.                                                                       |  |
| 12. Mano vadovas dalinasi su kitais savo ateities vizijomis.                                                                                                              |  |
| 13. Mano vadovas elgiasi su kitais oriai ir pagarbiai.                                                                                                                    |  |
| 14. Mano vadovas laikosi savo pažadų bei įsipareigojimų.                                                                                                                  |  |
| 15. Mano vadovas pasirūpina, kad žmonėms būtų atlyginta už jų indėlį į mūsų projektų sėkmę.                                                                               |  |
| 16. Kai įvykiai klostosi ne taip, kaip buvo tikėtasi, mano vadovas užduoda klausimą „Kokius mes galime iš to pasimokyti?“                                                 |  |
| 17. Mano vadovas parodo kitiems koku būdu gali būti įgyvendinti jų ilgalaikiai tikslai, prisidedant prie bendros vizijos.                                                 |  |
| 18. Mano vadovas palaiko kitų žmonių savarankiškai priimtus sprendimus.                                                                                                   |  |
| 19. Mano vadovas neslepia savo vadovavimo strategijos.                                                                                                                    |  |
| 20. Mano vadovas viešai parodo savo palankumą žmonėms, kurie yra pavyzdinčiai atsidavę bendroms vertybėms.                                                                |  |
| 21. Mano vadovas rizikuoja bei prisiima atsakomybę, net jeigu yra tikimybė patirti nesėkmę.                                                                               |  |
| 22. Mano vadovas teigiamai ir su entuziazmu žvelgia į ateities galimybes.                                                                                                 |  |
| 23. Mano vadovas suteikia žmonėms pakankamai laisvės ir pasirinkimo, sprendžiant kaip jiems atlikti savo darbus.                                                          |  |
| 24. Mano vadovas įsitikina, kad būtų pasirinkti pasiekiami tikslai, parengti konkretūs planai bei aiškiai nustatytos gairės, projektams ir programoms su kuriais dirbame. |  |
| 25. Mano vadovas randa būdą pasiekimams atšvęsti.                                                                                                                         |  |
| 26. Mano vadovas imasi iniciatyvos kliūtims įveikti, net jei pasekmės nėra visiškai aiškios.                                                                              |  |
| 27. Mano vadovas kalba su nuoširdžiu įsitikinimu apie mūsų darbo prasmę ir didelę vertę.                                                                                  |  |

|                                                                                                                 |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 28. Mano vadovas stengiasi, kad atlikdami savo darbą žmonės tobulėtų pasitelkiant naujus įgūdžius bei saviugdą. |  |
| 29. Mano vadovas juda į priekį siekdamas tikslų žingsnis po žingsnio.                                           |  |
| 30. Mano vadovas parodo komandos nariams dėkingumą ir paramą už jų pagalbą.                                     |  |

Prašome kiekvieną teiginį įvertinti balų skalėje nuo 1 iki 6 (1 - visiškai nesutinku; 6 - visiškai sutinku):

| <b>Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu iš žemiau esančių teiginių:</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų                          |          |          |          |          |          |          |
| 2. Mano darbas man atrodo prasmingas                                        |          |          |          |          |          |          |
| 3. Aš tikiu tuo, ką darau darbe                                             |          |          |          |          |          |          |
| 4. Atlikdamas darbą aš jaučiuosi užsidegęs                                  |          |          |          |          |          |          |
| 5. Aš noriai dedu papildomas pastangas darbe                                |          |          |          |          |          |          |
| 6. Aš entuziastingai atlieku savo darbą                                     |          |          |          |          |          |          |
| 7. Aš galiu darbe daryti įtaką kitiems žmonėms                              |          |          |          |          |          |          |
| 8. Kai reikia, aš galiu priimti sprendimus darbe                            |          |          |          |          |          |          |
| 9. Aš galiu daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams                      |          |          |          |          |          |          |
| 10. Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus darbe                         |          |          |          |          |          |          |
| 11. Aš galiu pats nustatyti savo darbo tikslus                              |          |          |          |          |          |          |
| 12. Aš galiu pats koreguoti, kaip atlieku savo darbą                        |          |          |          |          |          |          |
| 13. Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą                       |          |          |          |          |          |          |
| 14. Nepaisant kliūčių, aš sugebu pasiekti reikiamų rezultatų                |          |          |          |          |          |          |
| 15. Manau, kad kiti žmonės darbe pasitiki mano kompetencijomis              |          |          |          |          |          |          |

Įvertinkite pasitenkinimo lygmenį žemiau išvardintais savo darbo aspektais paklausdami savęs:

Kaip **patenkinta(-s)** esu šiuo darbo aspektu?

- **Labai patenkinta(-s)** reiškia, kad esu labai patenkinta(-s) šiuo darbo aspektu (5).
- **Patenkinta(-s)** reiškia, kad esu patenkinta(-s) šiuo darbo aspektu (4).
- **N (sunku nuspręsti)** reiškia, kad negaliu nuspręsti, šiuo darbo aspektu esu patenkinta(-s) ar ne (3).
- **Nepatenkinta(-s)** reiškia, kad esu nepatenkinta(-s) šiuo darbo aspektu (2).
- **Labai nepatenkinta(-s)** reiškia, kad esu labai nepatenkinta(-s) šiuo darbo aspektu (1).

| Dabartiniame darbe...                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Galimybe nuolat būti užsiėmusiam(-ai)                                |   |   |   |   |   |
| 2. Galimybe dirbti savarankiškai                                        |   |   |   |   |   |
| 3. Galimybe kartas nuo karto atlikti įvairų darbą                       |   |   |   |   |   |
| 4. Galimybe tapti pripažintu visuomenės akyse                           |   |   |   |   |   |
| 5. Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams               |   |   |   |   |   |
| 6. Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus             |   |   |   |   |   |
| 7. Galimybe dirbti tai, kas neprieštarauja mano sąžinei                 |   |   |   |   |   |
| 8. Galimybe turėti pastovų darbą                                        |   |   |   |   |   |
| 9. Galimybe dirbti kitų žmonių labui                                    |   |   |   |   |   |
| 10. Galimybe nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti                     |   |   |   |   |   |
| 11. Galimybe atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus |   |   |   |   |   |
| 12. Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika            |   |   |   |   |   |
| 13. Savo atlyginimu ir darbo krūviu                                     |   |   |   |   |   |
| 14. Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis                       |   |   |   |   |   |
| 15. Suteikta laisve priimti sprendimus                                  |   |   |   |   |   |
| 16. Galimybe išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti           |   |   |   |   |   |
| 17. Darbo sąlygomis                                                     |   |   |   |   |   |
| 18. Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje                    |   |   |   |   |   |
| 19. Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą                         |   |   |   |   |   |
| 20. Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą)    |   |   |   |   |   |

**Prašome atsakyti į demografinius tyrimo anketos klausimus:**

**1. Jūsų lytis:**

- Moteris
- Vyras

**2. Jūsų amžius:**

- 18-25 metai
- 26-35 metai
- 36-45 metai
- 46-55 metai
- 56-65 metai
- 66 ir daugiau

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis/spec. Vidurinis
- Aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

**4. Organizacijos, kurioje dirbate, tipas**

- Valstybinė/biudžetinė
- Privati

**5. Sektorius, kuriame dirbate:**

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugų
- Valstybinis/viešasis

**6. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis:**

- Labai maža (1-9 darbuotojai)
- Maža (10-49)
- Vidutinė (50-249)
- Didelė (250 ir daugiau)

**7. Dabartinė jūsų darbo padėtis:**

- Tiesioginis darbas
- Nuotolinis darbas
- Pusiau tiesioginis /nuotolinis

**8. Ar turite tiesiogiai pavaldžių darbuotojų?**

- Taip
- Ne

**9. Jūsų darbo stažas:**

- Iki 1 metų
- 1-5 metai;
- 6-10 metų
- 11-20 metų
- 20 metų ir daugiau

**10. Jūsų vadovo lytis:**

- Vyras
- Moteris

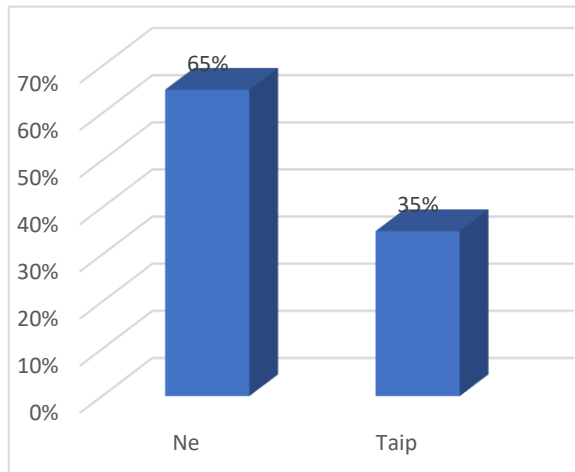
**11. Jūsų vadovo amžius:**

- 18-25 metai
- 26-35 metai;
- 36-45 metai
- 46-55 metai
- 56-65 metai
- 66 ir daugiau

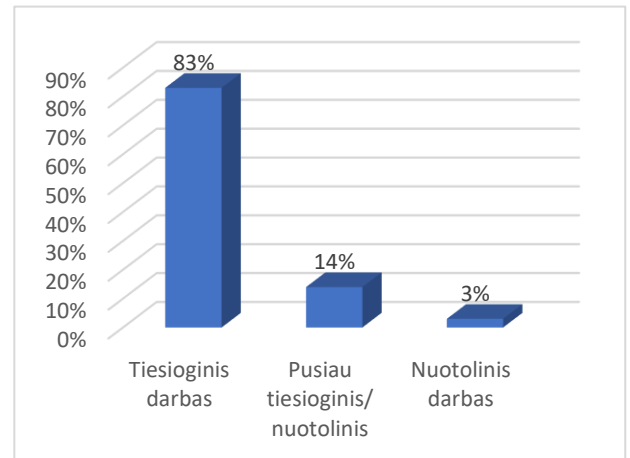
Ačiū už atsakymus

## 2 priedas. Demografinės respondentų charakteristikos

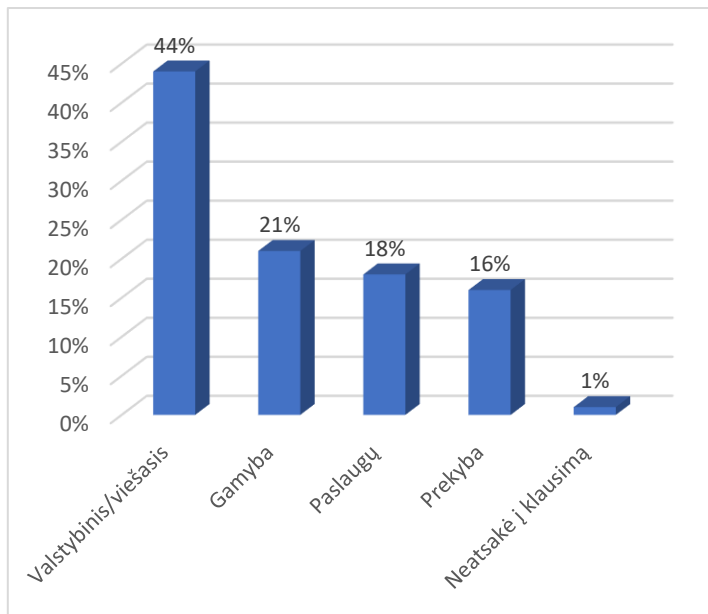
**Respondentų pavaldžių darbuotojų turėjimas**



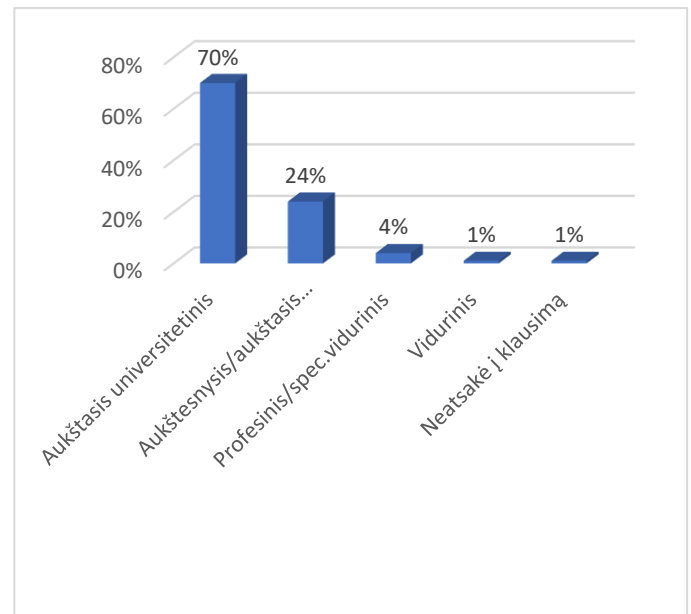
**Respondentų darbo patirtimis (tyrimo atlikimo metu)**



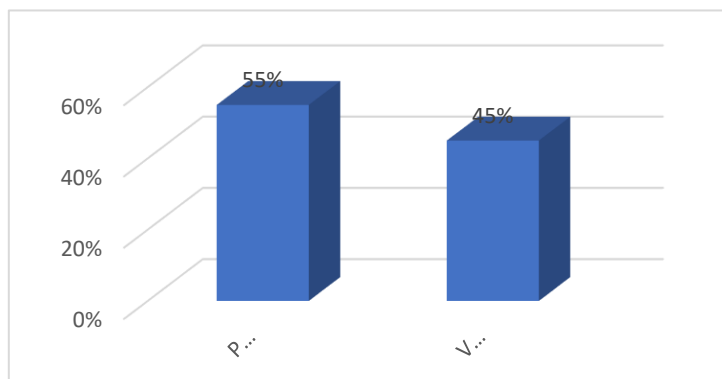
**Sektorius, kuriame dirba respondentai**



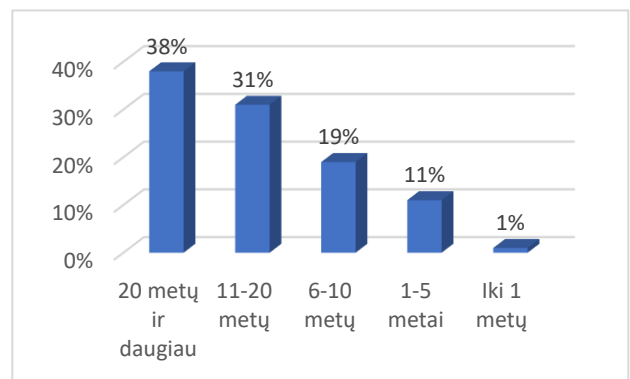
**Respondentų išsilavinimas**



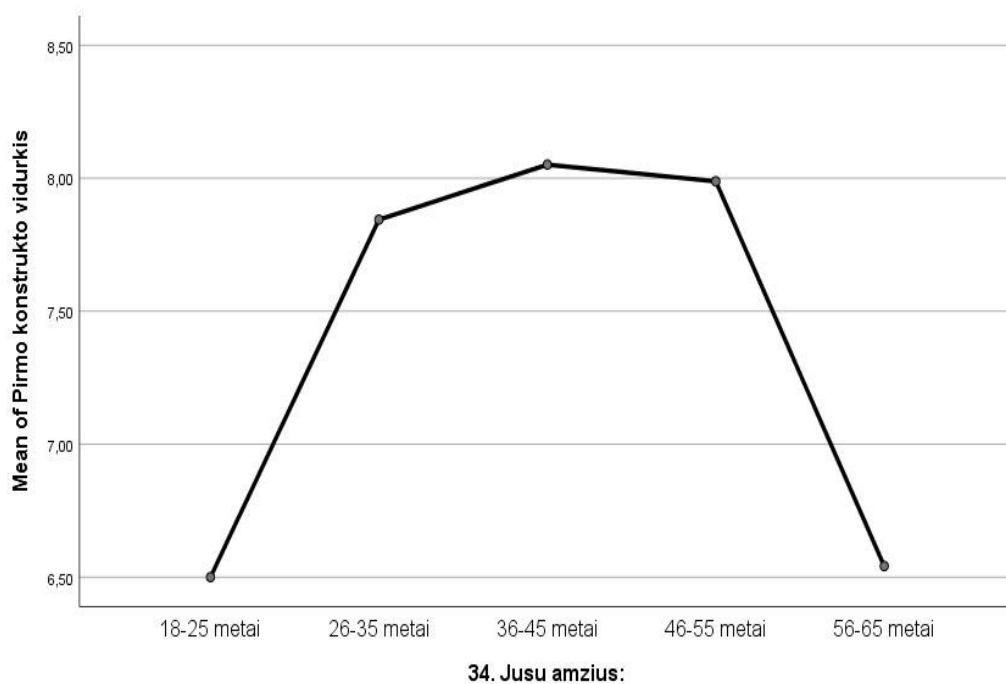
**Įmonės tipas, kuriame dirba respondentai**



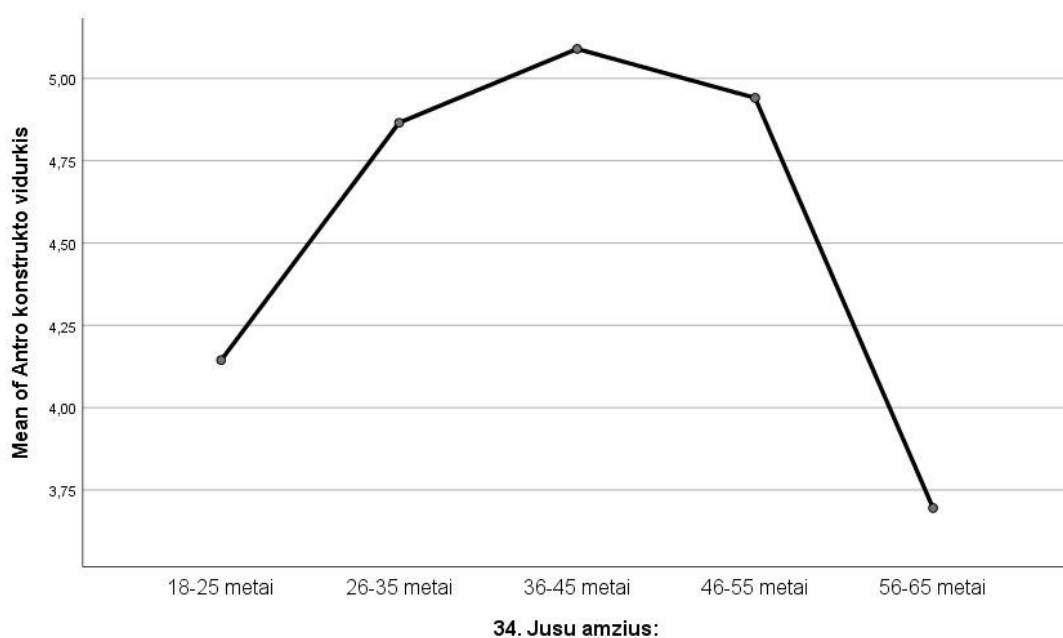
**Respondentų darbo stažas organizacijoje**



### 3 priedas. Lyderystės praktikos įvertinimo klausimyno grafikas



### 4 priedas. Psichologinio įgalinimo klausimyno grafikas



### 5 priedas. Pasitenkinimo darbu klausimynas

