

Vilniaus universitetas

Filosofijos fakultetas

Psichologijos institutas

Jogailė Rolanda Šukytė

Organizacinės psichologijos magistro studijų programa

Magistro darbas

**Transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės darbe, įsitraukimo į darbą ir
įsipareigojimo organizacijai sąsajos**

Darbo vadovas: Doc. Dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius, 2022

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	9
1.1 Darbuotojų gerovė ir jos prielaidų tyrimai	9
1.1.1 Bendrosios gerovės kryptys	9
1.1.2 Darbuotojų gerovės prielaidų tyrimai	10
1.2 Transformacinė lyderystė ir darbuotojų gerovė	12
1.2.1 Lyderystė ir jos ypatumai	12
1.2.2 Transformacinė lyderystė bei jos ypatumai	14
1.3 Įsitraukimas į darbą ir darbuotojų gerovė	16
1.4 Įsipareigojimas organizacijai ir darbuotojų gerovė	17
1.5 Įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir gerovės darbe bei jos dimensijų ryšiui	19
1.6 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir schema	22
2. TYRIMO METODIKA	23
2.1 Tyrimo dalyviai ir jų atranka	23
2.2 Instrumentai	23
2.3 Tyrimo eiga	25
2.4 Duomenų analizė	25
3. REZULTATAI	27
3.1 Transofrmacinės lyderystės, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai sąsajos su socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis	27
3.2 Darbuotojų gerovės, jos dimensijų, įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai bei transformacinės lyderystės tarpusavio sąsajos	30
3.3 Darbuotojų gerovę bei jos dimensijas prognozuojantys veiksniai	32
3.4 Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir gerovės bei jos dimensijų ryšiui	35
3.4.1 Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir darbuotojų gerovės ryšiui	36
3.4.2 Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir gerovės darbo vietoje ryšiui	37
3.4.3 Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir psichologinės gerovės ryšiui	38
3.4.4 Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir gyvenimo gerovės ryšiui	39

4. REZULTATŲ APŽVALIMAS	41
TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS	45
IŠVADOS	47
LITERATŪRA:	49
PRIEDAI	59
1 Priedas. Tyrimo anketa	59

SANTRAUKA

Jogailė Rolanda Šukytė. Transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės darbe, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2022. – 57p.

Vykstant pokyčiams pasaulyje bei darbo rinkoje yra svarbu analizuoti veiksnius, darančius įtaką darbuotojų gerovei bei efektyvumui, o tuo pačiu ir organizacijos sėkmei.

Tyrimo tikslas – nustatyti transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

Tyrimo dalyvavo 178 asmenys (113 moterų, 65 vyrai), kurių amžius svyravo nuo 20 iki 66 metų, o darbinė patirtis nuo 1 iki 37 metų. Dauguma respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (82,6%) bei užima nevadovaujančias pareigas (77%).

Pasirinktas tyrimo metodas – apklausa. Respondentų buvo prašoma užpildyti tyrimo anketą, kurioje buvo pateikta transformacinio vadovavimo stiliaus skalė, darbuotojų gerovės skalė, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai skalės.

Tyrimo rezultatai nurodė, jog transformacinė lyderystė numato darbuotojų gerovę, gerovę darbo vietoje, kai įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai yra mediatoriai ir pastiprina šią ryšį. Tuo tarpu transformacinė lyderystė tiesiogiai prognozuoja psichologinę gerovę, kai įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai nėra mediatoriai. Taip pat transformacinė lyderystė numato gyvenimo gerovę per tarpinį kintamąjį – įsitraukimą į darbą.

Raktiniai žodžiai: transformacinė lyderystė, darbuotojų gerovė, įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai.

SUMMARY

Jogailė Rolanda Šukytė. Links between transformational leadership, employee well-being at work, engagement and commitment to the organization. Vilnius: Vilnius University, 2022. – 57p.

During changes in the world and the labor market it is important to analyze the factors that affect the well-being and efficiency of employees, and at the same time the success of the organization.

The aim of the study is to identify the links between transformational leadership, employee well-being, engagement and commitment to the organization.

The study included 178 subjects (113 women, 65 men) ranging in age from 20 to 66 years, and work experience ranging from 1 to 37 years. Most of the respondents have higher education (82.6%) and hold non-managerial positions (77%).

The chosen research method is a survey. Respondents were asked to complete a survey questionnaire that included transformational leadership style scale, employee well-being scale, work engagement and commitment to the organization scale.

The results of the study indicated that transformational leadership provides for employee well-being, workplace well-being when work engagement and commitment to the organization are mediators. Transformational leadership, meanwhile, directly forecasts psychological well-being when work engagement and commitment to the organization are not mediators. Transformational leadership also provides for life well-being through an intermediate variable – work engagement.

Keywords: transformational leadership, employee well-being, work engagement, commitment to the organization.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Transformacinė lyderystė – nurodo lyderį, kuris daro įtaką pasekėjams per charizmą, idealizuotą įtaką, įkvėpimą, individualų dėmesį bei pasekėjų įgalinimą (Bass, 1999).

Įsipareigojimas organizacijai – individo ryšys su organizacija, pasireiškiantis įsitraukimu į organizaciją, lojalumu, organizacijos vertybių tikslų priėmimu bei noru likti organizacijoje. Galimos trys įsipareigojimo organizacijai formos: emocinis, normatyvinis ir tęstinis (Meyer, Allen, 1993).

Įsitraukimas į darbą – teigiama, pilnavertiška, su darbu susijusi dvasios būseną, kuomet būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011).

Darbuotojų gerovė – susideda iš psichologinės, subjektyvios gerovės (gyvenimo gerovė) bei gerovės darbo vietoje (Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015).

Gerovė darbo vietoje – nurodo pasitenkinimą darbu bei su juo susijusį poveikį (Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015).

Psichologinė gerovė – nurodo bendrą pasitenkinimą gyvenimu, kaip esminį gerovės rodiklį. Išskiriama, jog gerovė susideda iš autonomijos, tarpusavio santykių su aplinkiniais, individualaus augimo, vystymosi ar savirealizacijos, individo požiūrio į save, kiek save priima bei asmens psichinių jėgų pusiausvyros (Ryff, & Keyes, 1995).

Gyvenimo gerovė – nurodo subjektyvų pasitenkinimą gyvenimu (Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015).

PRATARMĖ

Šiandieninėje visuomenėje galima išvelgti daugybę vykstančių pokyčių, prie kurių reikia prisitaikyti ne tik asmenims, bet ir organizacijoms. Atsižvelgiant į įvykius pasaulyje, organizacijos turi gebėti prisitaikyti, reaguoti į įvykius greitai ir efektyviai, o dažnu atveju tie pokyčiai būna nenumatyti, su jais susiduriama pirmą kartą. Šiuo metu susiduriama ir su sunkumais, siekiant pritraukti darbuotojus į organizaciją, kalbama apie padidėjusius kaitos rodiklius, o ir darbuotojai iš organizacijos, savo darbo vietos, pradeda tikėtis kur kas daugiau nei finansiniai ištekliai. Padidėjusi organizacijos kaita gali sukelti spektrą problemų: darbo sutrikimus, produktyvumo praradimą, padidėjusią konkurenciją su kitomis organizacijomis, išaugusius kaštus, susijusius su darbuotojų atranka, apmokymu ir darbo veiksmingumo užtikrinimu (Lyons, & Bandura, 2019). Stengiantis kurti teigiamą darbo aplinką, į darbuotoją orientuotą organizacijos kultūrą, vertėtų puoselėti darbuotojų gerovę, įsipareigojimą organizacijai, įsitraukimą į darbą bei bendrą pasitenkinimą juo. Galima atrasti ryšį tarp darbuotojų kaitos rodiklių bei paminėtų aspektų (DiPietro, Moreo, & Cain, 2020). Taigi, siekiant sumažinti kaitos rodiklius bei tuo pačiu padidinti organizacijos sėkmę, pelningumą reikėtų atsižvelgti į darbuotojų patiriamą gerovę bei su ja susijusius aspektus.

Pradedama išsamiau analizuoti darbuotojų gerovę, nes matomas poreikis darbuotojui suteikti augimo galimybes, motyvuojančią aplinką, užtikrintą gerovę, jog šis būtų atsidavęs darbui ir tuo pačiu suteiktų organizacijai naudą. Darbuotojų gerovė, jų įsitraukimas į darbą ar įsipareigojimas organizacijai yra svarbūs veiksniai, kuriuos naudinga analizuoti, kad organizacija gebėtų ne tik išlaikyti darbuotoją, bet ir pasiektų numatytus tikslus. Šiandien matome dinamišką darbo aplinką, kurioje gausu įvairių organizacinių pokyčių, o ir patys darbuotojai tikisi vis daugiau. Nepaisant vykstančių pokyčių, pandemijos padarytos žalos ar, kai kuriais atvejais, naudos svarbu analizuoti bei suprasti, kokie veiksniai gali padėti organizacijai siekti iškeltos strategijos.

Transformacinė lyderystė, galima teigti, jog gali būti naudojama įvairiais atvejais, galima išvelgti jos naudą bei sukuriamus privalumus. Nors šiame darbe nuotolinis darbas bei jo ypatumai nebus akcentuojami ir išsamiau analizuojami, vis tik svarbu paminėti, jog transformacinė lyderystė yra laikoma viena iš tinkamiausių naudoti nuotoliu ar hibridiniu būdu, o tai itin svarbu, nes vis daugiau asmenų renkasi tokio pobūdžio darbą (Busse, & Weidner, 2020, Sinclair et al., 2021). Įsitraukę į darbą, įsipareigoję organizacijai darbuotojai yra siekiamybė, nes tikimasi, jog šie veiksniai padidins organizacijos našumą. Svarbu analizuoti, ar šie veiksniai prisideda bei skatina darbuotojų gerovę, ar suteikiamas pasitenkinimas darbu, motyvacinė aplinka, palaikymas, autonomija bei laisvė veikti ir demonstruoti sukaupus įgūdžius.

Kiekviena organizacija nori bei tikisi iš darbuotojų aukšto efektyvumo, rezultatų įgyvendinimo, tad svarbu išsamiai analizuoti, kokie veiksniai tai įtakoja bei turi reikšmę. Vis dažniau akcentuojama darbuotojų gerovė, tad svarbu suprasti, kokie veiksniai prisideda prie jos didinimo. Darbuotojai, pasižymintys aukšta psichologine gerove pasiekia geresnius rezultatus, pasižymi didesniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu, demonstruoja teigiamą elgesį, požiūrį. Svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų gerovę bei suprasti veiksnius, kurie gali prisidėti prie jų didinimo, toms organizacijoms ar jų vadovams, kurie tikisi atsidavusių, motyvuotų, siekiančių tobulėti darbuotojų (Haque, 2021).

Šio tyrimo tikslas – išnagrinėti transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

1. ĮVADAS

1.1 Darbuotojų gerovė ir jos prielaidų tyrimai

1.1.1 Bendrosios gerovės kryptys

Pastebima, jog gerovė analizuojama bei siekiama į ją įsigilinti jau ne vieną dešimtmetį. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog psichologinės gerovės tyrimai pagrįdė vadovavosi pirminėmis dviem pozityvaus funkcionavimo sampratomis. Pirmoji samprata nurodė, jog yra išskiriamas teigiamas ir neigiamas afektas, o pusiausvyra tarp jų sudaro laimę arba nelaimę (Ryff & Keyes, 1995). Antroji gerovės koncepcija nurodo bendrą pasitenkinimą gyvenimu kaip esminį gerovės rodiklį (Ryff, & Keyes, 1995). Išskiriama, jog gerovė susideda iš autonomijos, tarpusavio santykių su aplinkiniais, individualaus augimo, vystymosi ar savirealizacijos, individo požiūrio į save, kiek save priima bei asmens psichinių jėgų pusiausvyros. Gerovė nurodo asmens pusiausvyrą, vyraujančią vienijančią požiūrį į gyvenimą, ateities kūrimą bei atsparumą stresui (Fava, 2016). Visgi, psichologinė gerovė yra subjektyvios gerovės sudėtinė dalis. Subjektyvios gerovės samprata priskiriama dviem pagrindinėms gerovės perspektyvoms: hedonistiniam arba eudemoniniam supratimui.

Dabartiniuose psichologiniuose tyrimuose hedonistinis požiūris nurodo gyvenimo patirtį bei kas daro jį malonų ar nemalonų (Ryff, Singer, & Dienberg Love, 2004). Šis požiūris nurodo subjektyvią gerovę, kuri susideda iš trijų esminių aspektų: subjektyvumas, teigiamų afektų buvimas ir neigiamų nebuvimas bei apima visapusišką asmens gyvenimo aspektų vertinimą (Baselmans, & Bartels, 2018). Aukšta subjektyvi gerovė pasiekama tuomet, kai būdingas aukštas teigiamas afektas, žemas neigiamas bei aukštas pasitenkinimas gyvenimu (Deci, & Ryan, 2008). Galima teigti, jog hedonistinė gerovės perspektyva gerovę apibrėžia kaip malonumo pasiekimą bei skausmo vengimą (Turban, & Yan, 2016). Teigiama, jog hedonistinis požiūris yra subjektyvus, kadangi gerovę sudaro maloni, teigiama sąmonės būseną. Šios gerovės skatinimas neįvyks, jei veiksnyms neprisideda prie malonumo skatinimo, paties asmens supratimu (Tiberius, & Hall, 2010). Tuo tarpu eudemoninis požiūris nurodo, kad esminis aspektas yra asmens tikrojo potencialo realizacija. Asmeniui itin svarbu rasti savo egzistencinę prasmę, nepaisant susiklosčiusių aplinkybių, kurios gali būti neigiamos bei apsunkinančios realizaciją (Ryff, Singer, & Dienberg Love, 2004). Galima teigti, jog eudemoninė perspektyva akcentuoja asmenybės augimą, jos išpildymą bei realizavimą (Turban, & Yan, 2016). Nurodoma, jog šiuo požiūriu, gerovė tai yra pilnavertiškas funkcionavimas (Deci, & Ryan, 2008).

Į šias dvi pagrindines gerovės koncepcijas galima pažvelgti ir iš organizacinės pusės, darbinėje aplinkoje. Taigi, remiantis hedonistiniu požiūriu, darbuotojo gerovė bus aukštesnė, kuomet darbo aplinkoje jis patirs malonumą bei jausis, jog jo pats darbas yra malonus ir suteikia laimę, pasitenki-

nimą (Turban & Yan, 2016). Tuo tarpu eudemoniniu požiūriu, pasiekama aukštesnė gerovė bus tuomet, kai darbuotojas suvoks, jog darbinėje aplinkoje jis gali augti kaip asmenybė, mokytis, realizuoti savo gebėjimus bei turi sudarytas galimybes pasiekti asmeninius tikslus (Turban & Yan, 2016). Literatūroje išskiriama, jog tiek hedonistinė, tiek eudemoninė gerovės samprata šiandieniniame moksle vis labiau siejamos su psichologine gerove (Baselmans & Bartels, 2018).

Tolimesniame darbe pasirinkta išsamiau analizuoti darbuotojų gerovę bei jai įtaką darančius veiksniai. Darbuotojų gerovę apibrėžia asmens psichinė bei bendroji sveikatos būseną, pasitenkinimo lygis darbinėje ir nedarbinėje aplinkoje. Gerovė gali daryti įtaką pasitenkinimui darbu, patiriamus malonumus, tarpusavio bendravimą (Nielsen et al., 2017). Vis tik šiame darbe išsamiau analizuojama darbuotojų gerovė, kuri susideda iš trijų dimensijų: psichologinės, subjektyvios (gyvenimo gerovės) bei gyvenimo gerovės.

1.1.2 Darbuotojų gerovės prielaidų tyrimai

Žvelgiant iš organizacinės darbo perspektyvos, teigiama, jog darbuotojų gerovei daro didelę įtaką gebėjimas rasti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tinkama pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo gerina darbuotojų darbinis rezultatus, teigiamai veikia psichologinę savijautą, tuo pačiu ir juntamą gerovę (Haider, Jabeen, & Ahmad, 2018). Galima pastebėti, jog dažnu atveju organizacijos didesnę dėmesį skiria streso bei įtampos sumažinimui, bet ne gerovės didinimui. Darbuotojų gerovė – svarbus veiksnys organizacijos sėkmei bei našumui. Sumažėjusi gerovė, gali nurodyti darbo efektyvumo mažėjimą (Keeman, Näswall, Malinen, & Kuntz, 2017). Organizacijos vadovui itin svarbu reguliuoti darbuotojų darbo krūvį, kadangi šis reikšmingai prisideda prie rizikos didinimo susidurti bei patirti perdegimą, kuris gali prisidėti prie gerovės mažinimo (Molino et al., 2020). Darbuotojų gerovę darbe gali identifikuoti darbo aplinkos indeksas, kuris nurodytų pasitenkinimą darbu, gebėjimą išnaudoti stipriąsias puses darbe, pasitikėjimą keliančią aplinką (Kalliath & Kalliath, 2012). Kitas veiksnys, kuris taip pat turi svarbą bei daro įtaką darbuotojų gerovei – teigiami santykiai su bendradarbiais ir vadovais darbinėje aplinkoje (Brooks et al., 2019). Siekiančioms sėkmės organizacijoms, kuriant darbo vietą bei siekiant skatinti darbuotojų gerovę, svarbu užtikrinti teigiamą kultūrą, suteikti galimybę demonstruoti gebėjimus bei visapusiškai rūpintis esamu darbuotoju (Kalliath & Kalliath, 2012). Mokslinėje literatūroje teigiama, jog darbuotojų gerovė įtakos gali turėti pasitenkinimui darbu, laimės pojūčiui, įsitraukimui į darbą, tikslo turėjimui, siekiui išlaikyti organizaciją, t. y. įsipareigojimui organizacijai bei bendrai emocinei gerove (Nielsen et al., 2017).

Vis tik, darbuotojų gerovę siūloma analizuoti kaip atskirą konstrukta, kuris susideda iš psichologinės gerovės, subjektyviosios gerovės bei darbo vietos gerovės (Page & Vella-Brodrick, 2009). Subjektyvioji gerovė nurodo pasitenkinimą gyvenimu (gyvenimo gerovė), o gerovė darbo vietoje nurodo pasitenkinimą darbu bei su juo susijusį poveikį. Tuo tarpu, psichologinė gerovė apima šešias

dimensijas: savęs priėmimą, teigiamus santykius su aplinkiniais, aplinkos valdymą, savarankiškumą, asmenybės augimą bei tikslus gyvenime (Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015). Tad darbuotojų gerovė yra bendras, visas jos dimensijas apjungiantis, konstruktas.

Pastebima, jog aušta psichologine gerove pasižymintys darbuotojai geba geriau priimti sprendimus, pasiekia aukštesnių organizacinių tikslų bei demonstruoja geresnius tarpusavio santykius (Wright & Cropanzano, 2004). Taip pat psichologinę gerovę nurodo tokie rodikliai kaip įsitraukimas į darbą bei perdegimas (Kotze & Massyn, 2019). Teigiama, jog asmenys, kurie pasižymi aukštesne psichologine gerove, gyvena laimingesnį ir ilgesnį gyvenimą, turi darbą, kuris yra malonus, vyrauja pozityvesnė aplinka jame. Nurodoma ir tai, jog randamas stiprus ryšys tarp psichologinės gerovės bei bendrų darbo rezultatų (Loon, Otake-Ebede, & Stewart, 2019). Visgi mokslinėje literatūroje nurodoma, kad ne visuomet organizacija atsižvelgia į darbuotojų psichologinę gerovę. Veiksmai, tokie kaip: prasta fizinė darbo aplinka, perdėta darbuotojų kontrolė, netinkamas darbo krūvis, keliami nerealistiški ir per dideli lūkesčiai, paramos nesuteikimas, karjeros augimo perspektyvos nebuvimas yra tiesiogiai susiję su žema darbuotojų gerove (Wang, Guchait, & Pašamehmetoğlu, 2020). Dėl šių veikslių tikėtina, jog sumažės darbo našumas, organizacinis įsipareigojimas ar pasitenkinimas darbu, paslaugų kokybė gali nebetenkinti tiek organizacijos, tiek kliento (Wang, Guchait, & Pašamehmetoğlu, 2020). Taigi, apžvelgus aspektus, kurie daro įtaką darbuotojų gerovei, galima teigti, jog lyderio elgesys tiesiogiai prisideda prie darbuotojų gerovės didinimo ar mažinimo (Jain, Duggal, & Ansari, 2019). Prie darbuotojų gerovės reikšmingai gali prisidėti ir įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai.

Analizuojant bei vertinant psichologinę gerovę, plačiai naudojami šeši pagrindiniai, anksčiau minėti, jos aspektai, kurie yra paremti eudemoniniu gerovės požiūriu: savęs priėmimas, teigiami santykiai su aplinkiniais, autonomija, gyvenimo tikslas, asmenybės augimas bei aplinkos valdymas (Baselmans & Bartels, 2018). Išsamiau pristatomi šeši gerovės aspektus: savęs priėmimas apima sąmoningą stipriųjų bei silpnųjų asmens pusių priėmimą; teigiami santykiai su kitais nurodo, jog palaikomi artimi ryšiai su aplinkiniais; autonomija yra gyvenimas, pagal savo įsitikinimus; aplinkos valdymas – gebėjimas valdyti įvairias gyvenimiškas situacijas; gyvenimo tikslas nurodo gyvenimo prasmingumą ir tikslingą veikslių nukreipimą ta linkme; asmeninis augimas – asmuo išnaudoja savo talentus, potencialą ir mokosi bei tobulėja (Heintzelman, 2018). Taigi, psichologinė gerovė – būseną, kuomet individas jaučiasi gerai, remiantis visais šešiais aspektais, kurie apibūdina gerovės sampratą (Liu et al., 2019). Ši būseną leidžia asmeniui būti produktyvesniu, efektyviau valdyti stresą, realizuoti savo galimybes bei siekti išsikeltų tikslų (Ryff & Keyes, 1995). Apskritai, galima teigti, jog psichologinė gerovė yra plati sąvoka, kuri apima psichologines, emocines sąlygas, pasitenkinimą darbu bei asmeniniu gyvenimu bendrai (Obrenovic et al., 2020).

Kaip jau buvo minėta, psichologinė gerovė yra subjektyviosios gerovės sudedamoji dalis. Subjektyvi gerovė susideda iš trijų aspektų (aukštas teigiamas afektas, žemas neigiamas afektas bei pasitenkinimas gyvenimu). Subjektyvią gerovę, pagal Diener (1984, 2000) galima nurodyti kaip bendrą asmens gyvenimo kokybės įvertinimą, kuris yra pagrįstas individualiais asmeninio požiūrio standartais. Šie požiūrio standartai apima du pagrindinius elementus, kurie nurodo pasitenkinimą gyvenimu arba gyvenimo kokybės suvokimą bei emocijų patirtį, teigiamą bei neigiamą. Gerovė vertinama, remiantis subjektyvumu, t. y. asmeniniais standartais, o ne kitų (Diener, 1984, 2000). Subjektyviosios gerovės konstruktas nenurodo bei išsamiai neanalizuoja, kokie reiškiniai, aspektai asmenį turėtų priversti jausti teigiamas ar neigiamas emocijas. Tad, juo remiantis negalima apibrėžti visapusiškai teigiamo ir gero gyvenimo. Siekiant visapusiškai išpildyti subjektyvios gerovės konstrukta, jį išsamiau analizuotų įvairius asmens potencialo aspektus, būdus, kaip yra susidorojama su egzistenciniais gyvenimo iššūkiais – pristatytas psichologinės gerovės konstruktas (Horwood & Anglim, 2019). Pagal Diener (1984), subjektyvi gerovė nurodo pasitenkinimo jausmus, kuomet teigiamų jausmų yra daugiau nei neigiamų jausmų. Aukštai išreikšta subjektyvi gerovė nurodo, jog asmuo geba prasmingai vertinti savo gyvenimą, įvairius išgyvenimus. Galima teigti, jog įsitraukimas į darbą nurodytų aukštai išreikštą darbuotojų gerovę, kadangi darbuotojas, kuris yra įsitraukęs yra patenkintas darbu, mano, jog atliekama veikla yra prasminga bei jam įdomi (Bakker et al., 2011). Žinoma, ši gerovė yra susijusi ir su kitais kintamaisiais, tokiais kaip socialiniai santykiai, gebėjimas sveikai funkcionuoti, sąlygomis su visuomene (Tov & Diener, 2013). Taigi, galima teigti, jog trys pagrindiniai subjektyvios gerovės komponentai yra nepriklausomi bei jiems turi įtakos įvairios priežastys. Pavyzdžiui, asmens ekstraversija gali būti labiau susijusi su teigiamomis patirtimis ir mažiau su neigiamomis (Diener, 2013). Ekonominiai veiksniai taip pat gali būti svarbūs subjektyviai gerovei, dar prisideda kultūrinės normos, priklausymo bei pripažinimo pojūtis (Tov & Diener, 2013). Vis tik, apibendrinus, galima teigti, jog subjektyvi gerovė nurodo pasitenkinimą gyvenimu.

Apibendrinus galima teigti, jog aukštai išreikšta darbuotojų gerovė yra naudinga organizacijai, kadangi tokie darbuotojai demonstruoja aukštesnius bei efektyvesnius rezultatus. Tad, analizuojant darbuotojų gerovę bei veiksnius, kurie daro įtaką, galima matyti, jog lyderystė bei jos taikomas stilius yra prasmingas. Teigiama, jog transformacinė lyderystė gali reikšmingai prisidėti prie gerovės skatinimo (Jacobs et al., 2013).

1.2 Transformacinė lyderystė ir darbuotojų gerovė

1.2.1 Lyderystė ir jos ypatumai

Mokslinėje literatūroje gausu įvairių lyderystės apibrėžimų, bet visgi dauguma jų akcentuoja įtakos darymą. Taigi, lyderystė – įtakos darymo procesas. Šio proceso metu siekiama rasti bendrą

susitarimą ką bei kaip atlikti, kuomet siekiami bendri tikslai. Taip pat, tai apima individualių ir grupinių pastangų palengvinimo procesą (Vroom et al., 2007). Apžvelgus keletą apibrėžimų, galima pastebėti, jog išryškėja keli esminiai lyderystės komponentai, kurie nurodo, jog iš esmės, lyderystė yra procesas, kurio metu yra daroma įtaka kitiems (lyderio pasekėjams), jog būtų pasiekti bendri (kolektyviai) tikslai. Lyderystę sudaro kolektyviniai procesai, tarpusavio sąsajos, tad svarbu ne tik vieno asmens įtakos darymas kitiems (Denis, Langley, Sergi, 2012). Galima pastebėti, jog lyderystė yra nurodoma kaip procesas, tad tai nėra asmens savybė, bruožas. Šiame procese itin svarbi interakcija tarp lyderio bei jo pasekėjų, šiam procesui sukurti yra būtinos abi pusės (Rowe & Guerrero, 2011). Kaip jau buvo minėta, kadangi lyderystė yra procesas bei įtakos darymas, tad lyderis veikia teigiamai arba neigiamai savo pasekėjus, šiame darbe analizuojamus darbuotojus. Analizuojant lyderystę, galima teigti, jog ši yra itin svarbi organizacijai bei užima svarbų vaidmenį formuojant ne tik lyderio ir jo pasekėjų santykį, bet ir organizacijos kūrybiškumą, inovatyvių projektų pradžią bei jų įgyvendinimą, kylančių pasipriešinimų įveikimą (Kesting, Ulhøi, Song & Niu, 2015).

Vienas svarbiausių aspektų, kuris yra išskiriamas analizuojant lyderystės tematiką - socialinės įtakos darymas. Lyderystė yra itin glaudžiai susijusi su gebėjimu paveikti aplinkinius, pasekėjus, darbuotojus organizaciniame kontekste (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Akcentuojama, jog be galios daryti įtaką nėra įmanoma būti lyderiu. Efektyvi lyderystė yra nukreipta į tikslų pasiekimą bendradarbiaujant su pasekėjais (darbuotojais) (Rowe & Guerrero, 2011). Kiekvienas lyderis, siekiantis bendrų komandos tikslų, gali vadovauti skirtingai, tai yra skiriasi jo vadovavimo, lyderystės stilius. Teigiama, jog nuo vadovavimo stiliaus gali tiesiogiai priklausyti darbuotojų pasitenkinimas darbu, įsitraukimas į darbą, motyvacija bei pasiekiami organizacijos tikslai (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Lyderystės stilių yra begalė, visgi naudojamas stilius akcentuoja lyderio, vadovo demonstruojamą elgesį, kuris gali būti kitoks, priklausomai nuo taikomo vadovavimo stiliaus (Derue et al., 2011). Nepaisant to, kokį lyderystės stilių taiko vadovas, pateikiamos pagrindinės jo funkcijos organizacijoje: kurti viziją, išlaikyti komandą bei užtikrinti jos efektyvią veiklą, motyvuoti savo darbuotojus bei gebėti išlaikyti sutelktą komandą, užtikrinti tarpusavio ryšį (Sethuraman & Suresh, 2014).

Priklausomai nuo taikomo vadovavimo stiliaus, asmenybės ypatybių vadovai gali būti skirtingi, o nuo to priklauso ir taikomas lyderystės stilius, kurių yra įvairovė: bruožų, kompetencijų, transformacinė, situacinė, transakcinė, autentiška, komandinė lyderystės (Northouse, 2016). Vieni lyderiai gali būti itin charizmatiški, turintys didelę asmeninę galią, pavyzdžiui, transformaciniai lyderiai būtent per charizmą gali daryti įtaką, įtraukti komandos narius. Kiti naudojami kitokiais galios šaltiniais – asmenybės bruožais, kompetencijomis, yra ir tokių, kurie naudojami savo užimama pozicija (Mihe-

lic, Lipicnik, Tekavcic, 2010). Galima teigti, jog lyderystė apima asmenų ar jų grupių įvairius gebėjimus, įgūdžius bei patirtį. Lyderiaujant bei taikant tam tikrus metodus, siekiama įgyvendinti organizacinius tikslus, norima, jog darbuotojai dalyvautų tame procese su atsidavimu, motyvacija, pasitelktų komunikaciją bei mobilizaciją (Khan & Nawaz, 2016).

Literatūroje akcentuoja, jog vieni asmenys turi įgimtų lyderystės požymių, o kiti nuolat jų mokosi, ugdo gabumus (Wyatt & Silvester, 2018). Vis tik, nepaisant naudojamo lyderystės stiliaus, yra išskiriami keli komponentai, kuriuos turi įgyvendinti lyderis, kuris siekia būti efektyvus. Vienas svarbiausių aspektų – lyderis turi demonstruoti tokį elgesį, kokio tikisi jo pasekėjai (darbuotojai). Aiški organizacijos vizija taip pat atlieku svarbų vaidmenį. Pastebima ir tai, jog lyderiui svarbu suteikti darbuotojams galią, kuomet priimami sprendimai bei užtikrinti grįžtamąjį ryšį, pasižymėti rūpestingumu (Gandolfi & Stone, 2017). Galima teigti, jog analizuojant lyderystę, išryškėja kelios pagrindinės dimensijos, kurias ji apima. Lyderystei svarbūs žmonės, tarp kurių vyksta sąveika (lyderis-pasekėjai), tam tikros priemonės ar būdai, kuriais daroma įtaka, siekiama bendrų tikslų. Itin svarbus ir poveikio darymas, pasekėjų reakcijos sukėlimas bei tikslai, kadangi lyderystė artimai siejama su tikslų įgyvendinimu (Kesting, Ulhøi, Song & Niu, 2015).

Vis tik teigiama, jog šiuolaikiškesnį požiūrį į lyderystę apibūdina transformacinė lyderystė. Šis požiūris į vadovavimą paneigia tai, jog lyderis užima vadovaujančias pareigas, o jo pasekėjai – vykdančias. Šiuo atveju, lyderis savo elgesiu, požiūriu ugdo pasekėjų lyderystės potencialą. Remiantis ja, lyderiams bei jų pasekėjams yra būtina tarpusavio sąveika, stiprūs santykiai yra itin svarbūs siekiant aukštesnių rezultatų, motyvacijos bei moralės (Denis, Langley, Sergi, 2012). Skirtingus lyderystės stilius siekiama analizuoti bei išsamiau suprasti, kuris stilius yra tinkamiausias įvairiose situacijose, srityse. Taikomas lyderystės stilius užima svarbų vaidmenį siekiant, jog organizacija išlaikytų ilgalaikę sėkmę, efektyvumą. Transformacinė lyderystė prisideda prie darbuotojų motyvacijos, jų įgalinimo, siekiant naujovių bei pokyčių (Aryee, Walumbwa, & Hartnell, 2012).

1.2.2 Transformacinė lyderystė bei jos ypatumai

Transformacinės lyderystės pagrindinis aspektas bei skiriamasis bruožas nuo kitų stilių – pokyčių atlikimas. Tai apima pokyčius organizacijoje, komandos asmeninius pakitimus bei itin aukštą lyderio charizmą (Andriani, Kesumawati & Kristiawan, 2018). Taip pat pastebima, jog šis lyderystės stilius prisideda prie darbuotojų autonominės motyvacijos skatinimo. Kūrybiškumo, pokyčių skatinimas tiesiogiai susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą bei prisideda prie abipusio pasitikėjimo skatinimo (Sinclair et al., 2021). Transformacinė lyderystė nurodo požiūrį, kuriame teigiama, kad lyderiai motyvuoja darbuotojus, jog šie susitapatintų, itin artimai priimtų organizacinius tikslus bei interesus. Gebėtų atlikti darbą geriau, užduočių padarytų daugiau nei buvo tikėtasi (Buil, Martínez, & Matute, 2019). Vadovai, taikantys transformacinės lyderystės stilių, yra inovatyvūs, prisitaikantys

prie besikeičiančios aplinkos bei svarbiausia – yra pavyzdys darbuotojams. Žinoma, tai daro teigiamą įtaką darbo aplinkai, darbuotojams. Suteikiamos galimybės augti, didesnis pasitenkinimas organizacija (Amriani et al., 2020). Literatūroje teigiama, jog darbuotojams itin svarbus lyderio palaikymas, tarpusavio komunikacija, pasitikėjimo skatinimas, nes tai tiesiogiai prisideda prie darbuotojų išlankymo, įsitraukimo, jų motyvacijos (Sinclair et al., 2021). Kaip jau buvo minėta, itin svarbią reikšmę užima lyderio charizmatiškumas, mokėjimas ugdyti įvairius darbuotojų gebėjimus bei vizijos suteikimas, kuri pakelia pasekėjų, darbuotojų darbinį potencialą, norą bei įsipareigojimą atlikti užduotis, kurios būtų aukštai vertinamos be suteiktų didžiausią našumą (Khan & Nawaz, 2016). Bendro tikslo siekis, įvertinimas už pastangas, motyvuojanti aplinka bei palaikantis lyderis gali būti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai priežastis (Thamrin, 2012).

Pagrindinis transformacinio lyderio uždavinys yra perstatyti organizacijos struktūrą, pagal darbuotojų laimėjimus ir norus, atsižvelgiant į pasaulinius standartus ir šiuolaikinę situaciją. Transformacinis lyderis ugdo pasitikėjimo lygį, kad toliau ugdytų darbuotojų pasitikėjimą, o tai sujungia darbuotojų mąstymo vertybes, kurios lemia praturtėjimą, organizacijos augimą (Chandra & Priyono, 2016). Išskiriami keturi transformacinio vadovavimo stiliaus atributai: idealizuota įtaka, individualizuotas dėmesys, įkvepianti motyvacija ir intelektualus stimulus.

Taikant šį stilių, vadovas turi suprasti, jog svarbiausia nėra tiesioginis vadovavimas, užduočių skyrimas, bet reikėtų rūpintis bei jaustis atsakingu už komandą. Svarbu atkreipti dėmesį į individualius darbuotojų poreikius, užtikrinti jų augimą, sėkmę organizacijoje bei atsižvelgiant į tuos poreikius, motyvuoti komandą (Sinclair et al., 2021). Svarbu akcentuoti, jog transformacinė lyderystė remiasi moralinių vertybių pagrindu bei šis etinis pagrindas yra vienas svarbiausių kuriant transformacinio lyderio viziją (Anderson & Sun, 2017). Teigiama, jog taikant transformacinės lyderystės stilių, pasekėjai turėtų rodyti geresnius rezultatus nei buvo tikėtasi, dirbti efektyviau, rodyti didesnę motyvaciją bei pasikeistų jų moralinės nuostatos, idealai, interesai ar vertybės (Keskes, 2014).

Analizuojant transformacinės lyderystės svarbą, galima matyti, jog ji yra glaudžiai susijusi su darbuotojų motyvacija, pasiekimais darbe, pasitenkinimu lyderiu bei komandiniais ar organizaciniais pasiekimais (Anderson & Sun, 2017). Taikant transformacinės lyderystės stilių ne tik auga įsipareigojimas organizacijai ar įsitraukimas į darbą, bet ir gerėja darbuotojų gerovė. Teigiama, jog pasekėjų aplinkos interpretavimas, transformacinės lyderystės bruožų suvokimas gali daryti įtaką darbuotojų psichologinei, darbo gerovei (Miao & Cao, 2019). Kaip jau buvo minėta, tikslo kūrimas, artimas santykis, pastangų įvertinimas bei demonstruojama charizma, gali prisidėti prie darbuotojų gerovės kūrimo ir jos puoselėjimo.

1.3 Įsitraukimas į darbą ir darbuotojų gerovė

Mokslinėje literatūroje gausu įvairiausių apibrėžimų, kurie nurodo įsitraukimą į darbą, vis tik dauguma jų apima panašius, šiam konstruktui svarbius aspektus. Pirmasis, kuris pristatė įsitraukimo į darbą sąvoką buvo Kahn (1990), jis teigė, jog įsitraukimas į darbą gali būti vertinamas kaip procesas, kurio metu žmonės reguliuoja savo energijos lygį, savo laiko ir savęs investavimą į darbo vaidmenų atlikimą. Galima teigti, jos įsitraukimas į darbą apima teigiamą, pilnavertišką, su darbu susijusią būseną, kuri pasižymi energingumu, atsidavimu bei informacijos įsisavinimu (Bakker & Demerouti, 2008). Įsitraukimas į darbą nurodo teigiamą bei visavertę motyvacijos būseną, kuri yra susijusi su darbo gerove (Wood et al., 2020). Nors, kiek anksčiau, buvo nurodoma, jog įsitraukimas į darbą apima fizinį, emocinį ir kognityvinį aspektus, vis tik įsitraukimas apibrėžiamas, kaip energingumas, dėl kurio dedamos didesnės, intensyvesnės pastangos darbe, dėl kurių asmuo efektyviau susitvarko su kylančiais iššūkiais bei geba juos išspręsti. Atsidavimas taip pat yra svarbus faktorius, dėl kurio darbuotojai pasižymi aukštesniu entuziazmo lygiu bei yra labiau įsitraukę motyvuoti. Žinoma, taip pat svarbus informacijos įsisavinimo aspektas, kuris nurodo susikaupimą, didesnę koncentraciją darbe (Di Stefano & Gaudiino, 2019, Knight, Patterson & Dawson, 2019). Visi šie faktoriai turi įtakos didesniajam įsitraukimui į darbą, bei siekiant gerinti kiekvieną jų (energingumas, atsidavimas bei pasinėrimas) didėja darbuotoja įsitraukimas (Knight, Patterson, & Dawson, 2017).

Pastebima, jog tokios savybės kaip asmens savarankiškumas, atsparumas, optimizmas, gautama socialinė parama ar grįžtamasis ryšys, padidina motyvaciją, kuri gali nurodyti aukštesnį įsitraukimą bei geresnę asmens savijautą. Tuo pačiu verta atsižvelgti ir į tai, jog per didelis darbo krūvis, laiko trūkumas, emocinis spaudimas gali sumažinti ne tik įsitraukimą į darbą, bet ir darbuotojo sveikatą, našumą (Knight, Patterson & Dawson, 2019).

Asmens veržlumas nurodo aukštą energijos lygį bei apima protinį atsparumą dirbant. Atsidavimas veiklai apima įsitraukimą į atliekamą darbą, reikšmės pojūtį, tad apibendrinant, įsitraukimas į darbą nurodo asmens energijos lygį bei išreiškiamą entuziazmą (Bakker & Demerouti, 2008). Viena iš naudų, kuri pasiekama, kuomet darbuotojas yra įsitraukęs į darbą – išvengiama perdegimo. Įsitraukę darbuotojai nepatiria tiek streso, kurį gali sukelti paskirtos užduotys, priešingai, jie jas vertina kaip tokias, kurios kelia iššūkius, kuriuos norima įveikti (Schaufeli, 2012). Galima teigti, jog aukštas įsitraukimas į darbą naudą suteikia ne tik darbuotojui, bet ir organizacijai, nes tokie darbuotojai yra našesni, pasiekia aukštesnius rezultatus, pasižymi aukštu produktyvumu, demonstruoja novatorišką elgesį bei didina klientų pasitenkinimą (Kim et al., 2017).

Įsitraukimą į darbą galima atskirti nuo perdegimo, kuris yra priešingas įsitraukimui, nuobodulio, darboholizmo ar net pasitenkinimo darbu. Nors įžvelgta panašumų su pasitenkinimu, vis tik įsitraukimui į darbą būdingas didesnis susijaudinimas, malonumo pojūtis (Schaufeli et al., 2019). Analizuojant įsitraukimą į darbą galima išskirti ir neigiamų aspektų, kuomet darbuotojas yra įsitraukęs į darbą per stipriai, ypač į neigiamus jo aspektus. Aukštas įsitraukimas padidina riziką pasinerti į neigiamus įvykius, labiau įsisavinamos stresinės situacijos bei darbuotojui gali būti psichologiškai sunku atskirti darbą nuo asmeninio gyvenimo (Karanika-Murray et al., 2015).

Vis tik galima įžvelgti nemažai teigiamų pasekmių, kurios susijusios su įsitraukimu į darbą. Darbuotojai pasižymi geresne sveikata bei gerove, pasiekiami aukštesni darbo rezultatai, turi teigiamą požiūrį į savo darbą. Itin svarbu ir tai, jog įsipareigoję asmenys patiria daugiau teigiamų emocijų, jaučiasi psichiškai sveikesni bei pasižymi aukštesne motyvacija, siekiu mokytis bei tobulėti (Schaufeli, 2012). Taigi, įsipareigoję darbuotojai sukuria organizacijai pranašumą, kadangi veiklos rezultatai efektyvesni, klientai patenkinti ir lojalūs, prisideda prie organizacijos pelningumo, našumo.

1.4 Įsipareigojimas organizacijai ir darbuotojų gerovė

Teigiama, jog įsipareigojimas organizacijai yra itin svarbus veiksnys, siekiant paaiškinti bei geriau suprasti bet kokius, su darbu susijusius dalykus, darbuotojų elgesį organizacijoje. Literatūroje nurodomas ne vienas šio konstrukto apibrėžimas, bet visi jie nurodo, jog svarbus veiksnys yra darbuotojas bei kaip jis susitapatina su organizacija ar yra susijęs su ja (Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009). Nurodoma, jog visų pirma, įsipareigojimas organizacijai nurodo stiprų ryšį, esantį tarp darbuotojo bei organizacijos, kuris gali būti sudarytas iš emocinio komponento. Tai gali daryti įtaką darbuotojų elgesio pokyčiui, kuris susijęs su iniciatyvos demonstravimu, papildomais įsipareigojimais, aktyviu dalyvavimu (Chanda & Goyal, 2020). Keli autoriai nurodė, jog yra trys pagrindiniai veiksniai, kurie tiesiogiai susiję su įsipareigojimu organizacijai: tvirtas tikėjimas organizacijos vertybėmis bei tikslais, noras įdėti daugiau pastangų, siekiant užtikrinti organizacijos gerovę bei didelis noras išlikti organizacijos nariu (Porter et al., 1974). Kitaip tariant, organizacinį įsipareigojimą galima apibrėžti kaip sudaromą psichologinę sutartį tarp organizacijos bei darbuotojo. Taip pat išskiriamos trys pagrindinės priežastys, kodėl darbuotojai yra linkę įsipareigoti: jaučia emocinį prisirišimą prie organizacijos, bijo, jog praras tam tikrą pelną, dėdami pastangas, kad pasiektų organizacijos tikslų ir galiausiai, jaučia tam tikrą atsakomybę prieš organizaciją (Syed, Saeed, & Farrukh, 2015). Analizuojant įsipareigojimą organizacijai, galima teigti, jog organizacijos vertybės yra svarbus veiksnys, kuris gali prisidėti prie aukštesnio darbuotojų įsipareigojimo. Svarbu ir tai, jog darbas būtų prasmingas, keliantis iššūkius bei aplinka būtų motyvuojanti (Hafeez et al., 2012). Darbuotojų aukštas įsipareigojimas nurodo efektyvesnę organizacijos veiklą, kuri turi darbuotojus, atsidavusius darbui bei demonstruojančius geresnius rezultatus (Chanda & Goyal, 2020).

Galima pastebėti, jog analizuojant įsipareigojimą organizacijai ankstesniuose tyrimuose, labiausiai buvo akcentuojamas darbuotojo įsipareigojimas, kaip vienalytis konstruktas. Vis tik įsipareigojimas organizacijai yra sudėtingesnis, susidedantis iš kelių dimensijų (Bingham et al., 2013). Vienas plačiausiai taikomų įsipareigojimo organizacijai modelių yra autorių Meyer, Allen ir Smith (1993) modelis. Jis susideda iš trijų, įsipareigojimą organizacijai, nurodančių komponentų: emocinio, normatyvinio bei tęstinio.

Teigiama, jog emocinis įsipareigojimas yra suprantamas kaip konstruktyvus emocinis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos (Mahmood Aziz et al., 2021). Emociniam įsipareigojimui yra itin svarbios organizacijos vertybės, nuostatos. Darbuotojas, kuris yra emociškai įsipareigojęs, mėgaujasi galimybe būti organizacijos nariu, noriai skiria savo laiką organizacijoms tikslams siekti bei stengiasi palaikyti teigiamus tarpusavio santykius (Puni, Hilton, & Quao, 2020). Tad, asmenys, pasižymintys aukštu emociniu įsipareigojimu, susitapatina su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis, save sieja su organizacijos tikslais bei jaučia norą bei siekia likti toje organizacijoje (Bingham et al., 2013). Galima teigti, jog emocinis įsipareigojimas susideda iš trijų pagrindinių etapų. Darbuotojas prisiriša prie organizacijos tikslų, tuomet susitapatina su organizacijos misija bei jaučiasi pripažintu bei tinkamu darbuotoju organizacijai. Paskutinysis etapas – noras likti organizacijoje, nes organizaciją suvokia kaip turtą (Puni, Hilton, & Quao, 2020). Analizuojant emocinį įsipareigojimą organizacijai, pastebima, jog šis daro didžiausią teigiamą poveikį tiek darbo našumui, tiek psichologinei darbuotojo savijautai (Rivkin, Diestel, & Schmidt, 2018).

Tęstinis įsipareigojimas yra siejamas su investicija į laiką, pastangomis, specifiniais įgūdžiais. Darbuotojai įsipareigoja dėl finansinių, socialinių psichologinių išlaidų, kurios susijusios su pasitraukimu iš organizacijos, baiminasi, jog šie faktoriai nebūtų geresni kitoje organizacijoje (Puni, Hilton, & Quao, 2020). Tęstinis įsipareigojimas nurodo tai, jog darbuotojo nuomone, būtų per brangu palikti organizaciją. Tad, savo darbą joje tęsia dėl finansinių priežasčių, turimų ryšių ar tam tikros reputacijos (Mahmood Aziz et al., 2021). Asmuo dirba organizacijoje, nes tai yra naudingiau nei palikti ją. Vis tik, galima įžvelgti rizikų, jei darbuotojas pasižymi stipriai išreikštu tęstiniu įsipareigojimu organizacijai, tai jis galiausiai gali tapti nepatenkintu bei nemotyvuotu (Puni, Hilton, & Quao, 2020).

Normatyvinis įsipareigojimas atspindi darbuotojo pareigos pojūtį remti bei palaikyti organizaciją. Taip pat prie aukšto normatyvinio įsipareigojimo prisideda ir pati organizacija, naudos gavėja, kuri yra darbuotojo idealas. Normatyvinis įsipareigojimas siejamas su įsitikinimu, pareigos pojūčiu remti organizaciją, nes tai daryti yra teisinga (Mayer & Allen, 1991). Asmuo tęsia darbą organizacijoje, nes jaučiasi turintis gražinti jai vertę, kurią ji suteikė mokydama, suteikdama įgūdžių bei žinių.

Taip pat akcentuojamas lojalumo aspektas (Mahmood Aziz et al., 2021). Galima teigti, jog normatyvinis įsipareigojimas nurodo individualų darbuotojo pasiryžimą likti organizacijoje dėl įsipareigojimo jai jausmo.

Taigi, darbuotojų įsipareigojimo priežastys gali būti skirtingoms. Vieni darbuotojai gali pasižymėti aukštesniu įsipareigojimu, nes yra patenkinti savo darbu, suvokia jo prasmę, kitiems gali būti svarbesnės finansinės paskatos ar identifikavimas, jog jų asmeninės vertybės sutampa su organizacijos (Mahmood Aziz et al., 2021). Galima išskirti, jog organizacijoms sukuriama vertė bei galima išvelgti naudą, kuomet darbuotojai yra įsipareigoję. Įsipareigojimas organizacijai nurodo didesnę darbuotojų lojalumą, gerėja darbo efektyvumas, darbuotojai pasižymi aukštesne motyvacija bei gerove.

1.5 Įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir gerovės darbe bei jos dimensijų ryšiui

Praleidžiamas laikas darbe užima nemažą darbuotojų gyvenimo dalį, tad analizuoti jų gerovę yra itin svarbu. Kaip jau buvo minėta, darbuotojai pasižymintys aukštesne gerove, demonstruoja efektyvesnius darbo rezultatus, pasižymi aukštesne motyvacija. Teigiama, jog rūpestingos bei palaikančios organizacijos kultūros kūrimas, asmeninio gyvenimo pusiausvyra, suteikta galimybė augti ir tobulėti darbuotojui, išlaikant bei užtikrinant darbo vietos saugą, gali nurodyti didesnę darbuotojų įsitraukimą į darbą. Įsitraukimas gali padidinti ne tik organizacijos veiklos rezultatus, bet ir aukštesnę darbuotojų gerovę (Kalliath & Kalliath, 2012).

Darbuotojų gerovė, įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai gali lemti jos sėkmę, efektyvius rezultatus bei patenkintus darbuotojus. Taikomas lyderystės stilius yra svarbus veiksnys, siekiant minėtų pasekmių (Jain, Duggal, & Ansari, 2019). Vienas iš lyderystės stilių, kuris reikšmingai prisideda prie darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai – transformacinė lyderystė (Arnold, 2017). Literatūra taip pat nurodo, jog lyderio taikomas elgesio modelis gali daryti įtaką aukštesniam psichologiniui darbuotojo funkcionavimui, kuris tiesiogiai prisideda prie aukštesnio įsitraukimo į darbą (Galanti et al., 2021). Teigiama, jog transformacinės lyderystės stilius laikomas vienu iš labiausiai susijusių ir su darbuotojų įsipareigojimų organizacijai. Taikomas transformacinės lyderystės stilius darbuotojus skatina mąstyti kritiškai, kas prisideda prie jų įsipareigojimo organizacijai. Prie įsipareigojimo skatinimo prisideda ir tai, jog šis vadovavimo stilius skatina darbuotojų pasitikėjimą savimi, suteikia aiškesnę problemų sprendimą būdą, kuris padidina darbuotojų motyvaciją, tuo pačiu padidindamas ir įsipareigojimą (Sabir & Khan, 2011).

Taigi, analizuojant transformacinės lyderystės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų gerovės sąsajas galima pastebėti, jog transformacinės lyderystės taikymas daro įtaką visiems šiems reiškiniams (Arnold, 2017, Besieux, Baillien, Verbeke, & Euwema, 2018, Eliyana &

Ma'arif, 2019). Autorių Eliyana ir Ma'arif (2019) atliktas tyrimas nurodo, jog transformacinė lyderystė reikšmingai prisideda bei numato įsipareigojimą organizacijoje, kuris gali veikti kaip mediatorius, nurodant darbo atlikimą. Taip pat galima pastebėti, jog randamas reikšmingas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir pristatytų trijų įsipareigojimo organizacijai dimensijų: emocinės, tęstinės bei normatyvinės. Tokie lyderiai įsipareigojimą organizacijai veikia per teisingumo principą, siekdami užtikrinti sąžiningumą bei kurdami pasitikėjimą tarp darbuotojų (Patiar & Wang, 2016). Vadovas, taikydamas transformacinės lyderystės stilių, t. y. teikdamas grįžtamąjį ryšį, aiškiai komunuodamas apie ateities viziją bei įgalindamas darbuotojus siekti pokyčių savarankiškai, skatina darbuotojų norą pasilikti organizacijoje, įsipareigoti jai. Lyderio įkvėpimas, mokymas bei siekis bendros vizijos didina normatyvinį bei emocinį darbuotojų įsipareigojimą. Vis tik, atliktas tyrimas nurodo, jog stipresnis ryšys randamas tarp transformacinės lyderystės bei emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Dunn, Dastoor, & Sims, 2012).

Transformaciniai lyderiai gali daryti įtaką savo pasekėjų įsipareigojimui organizacijai, demonstruodami organizacijos bei asmenines vertybes, pabrėžiant darbuotojų pastangas siekiant tikslo. Žinoma, tokie lyderiai geba kurti įkvepiančią bei skatinančią darbo aplinką, diegti vertybinius pamatus bei tapti pasekėjų idealu (Patiar & Wang, 2016). Taip pat, kaip jau buvo minėta, transformacinė lyderystė gali daryti įtaką ir darbuotojų įsitraukimui į darbą. Autorių Breevaart ir kitų (2014) atliktame tyrime nustatyta, jog ši lyderystė reikšmingai veikia įsitraukimą į darbą bei gali jį padidinti. Įsitraukimas į darbą yra laikomas vienas svarbių veiksnių, kuris nurodo darbuotojų motyvaciją, gerovę bei, žinoma, aukštus organizacijos rezultatus (Besieux et al., 2018). Vienas iš svarbių aspektų, dėl kokių priežasčių transformacinė lyderystė prisideda prie darbuotojų įsitraukimo į darbą – suteikia darbuotojams prasmę. Įsitraukę darbuotojai yra motyvuoti, mėgaujasi atliekama veikla, tad šiuo atveju, transformacinė lyderystė prisideda prie minėtos darbuotojų motyvacijos (Breevaart et al., 2014). Galima teigti, jos svarbu analizuoti įsitraukimą į darbą, nes tokie darbuotojai deda visas pastangas, jog pasiektų keliamus tikslus, stengiasi kruopščiau bei atidžiau atlikti darbą (Buil, Martínez, & Matute, 2019). Mokslinė literatūroje teigiama, jog transformacinė lyderystė teigiamai sustiprina ryšį tarp darbuotojo atvirumo bei įsipareigojimo organizacijai. Šis stilius veiksmingai motyvuoja pasekėjus įsipareigoti siekti naujų idėjų, tikslų ar tam tikro pokyčio. Tarp emocinio įsipareigojimo organizacijai bei transformacinės lyderystės yra nustatyti teigiami santykiai. Šis lyderystės stilius taip pat yra teigiamai susijęs su įvairiais rezultatais, tame tarpe ir organizacijos. Taikant šį stilių, pasekėjai yra skatinami įsipareigoti organizacijai ar jos vadovui, demonstruoja savarankiškumą, darbo atlikimą bei įsitraukimą į darbą (Vieira et al., 2021).

Aukštai išreikšta darbuotojų gerovė yra dar vienas svarbus aspektas, kuris daro įtaką pasiektiems rezultatams darbe bei darbuotojų produktyvumu. Galima teigti, jog transformacinė lyderystė

galimai pastiprintų darbuotojų gerovę. Remiantis pristatyta psichologine darbuotojų gerove, galima būtų teigti, jog lyderis, taikydamas transformacinį stilių skatintų tarpusavio pasitikėjimą, kurtų teigiamus socialinius santykius bei akcentuotų bendrą tikslą, dėl kurio darbuotojai jaustųsi esantys prasmingi bei prisidedantys prie vizijos įgyvendinimo (Jacobs et al., 2013). Transformacinės lyderystės taikymas taip pat prisideda prie darbuotojų gerovės, nes skatinimas darbuotojų įgalinimas, suteikiamas grįžtamasis ryšys. Autoriai Nielsen ir Daniels (2012) teigia, jog suteikus daugiau dėmesio pasekėjams, darbo sąlygoms, atliekamas darbas yra vertinamas geriau. Žinoma, paramos gavimas taip pat prisideda prie gerovės stiprinimo. Transformacinė lyderystė skatina bendrystę, tikslo siekimą kartu, tad taip yra gerinami tarpusavio santykis, o tuo pačiu ir gerovė.

Mokslinėje literatūroje galima pastebėti, jog randamas ryšys tarp darbuotojų gerovės bei įsipareigojimo organizacijai. Autorių, Jain, Giga ir Cooper (2009), atliktas tyrimas nurodė, jog darbuotojų gerovė gali daryti įtaką įsipareigojimui organizacijoje. Rezultatai nurodo, jog asmuo, pasižymintis aukštu gerovės lygiu geba vertinti situaciją, turimas galimybes bei jaučiasi, jog gebėtų dirbti bet kioje organizacijoje, tad sumažina normatyvinį bei tęstinį įsipareigojimą organizacijai. Tad, šiuo atveju aukštai išreikšta gerovė nėra veiksnys, kuris gali lemti darbuotojo prisirišimą prie organizacijos. Tuo tarpu, Brunetto ir kiti (2012), analizavo atvirkštinį ryšį, esantį tarp darbuotojų gerovės, įsipareigojimo organizacijai bei išitraukimo į darbą. Nurodoma, jog gerėjant darbuotojų gerovei, savijautai, tuo pačiu augo išitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai. Atlikti tyrimai taip pat akcentuoja, jog emocinis įsipareigojimas prisideda prie darbuotojų psichologinės gerovės prognozės (Rivkin, Diestel, & Schmidt, 2018).

Išsamiau analizuojant išitraukimą į darbą, galima pastebėti, jog išitraukimas nurodomos didesnis, kuomet atliekama veikla yra prasminga, dominantė, tuo pačiu sukelia ir tolimesnį potraukį domėtis (Soane et al., 2013). Kaip jau buvo minėta, transformacinės lyderystės vienas iš esminių bruožų – vizijos bei tikslų siekis kartu su pasekėjais. Galima teigti, jog prasminga bei įdomi veikla padidintų išitraukimą į darbą. Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog darbuotojų gerovei išitraukimas į darbą gali turėti teigiamą poveikį, dėl papildomai kylančios asmens motyvacijos bei energijos (Soane et al., 2013). Aukščiau išreikštą gerovę nurodo, kuomet išitraukimas į darbą yra didesnis nurodo ir Caesens, Stinglhamber ir Luypaert (2014) atliktas tyrimas, kuriame gauti rezultatai nurodo, jog išitraukimas į darbą yra susijęs su gerove bei pasitenkinimu darbu.

Tad išsamiau išanalizavus transformacinės lyderystės, išitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai bei darbuotojų gerovės sąsajas, galima teigti, jog aukštai išreikštai darbuotojų gerovei yra itin svarbus santykis su organizacija bei su pačiu darbu ir atliekama veikla. Taikomas lyderystės stilius prisideda prie darbuotojų motyvavimo, įgalinimo, kuriamo tarpusavio santykio bei skatinimo tobulėti bei siekti organizacijos tikslų. Galima daryti prielaidą, jog transformacinė lyderystė prisideda

prie didesnio įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai, o šie veiksniai nulemia aukščiau išreikštą darbuotojų gerovę.

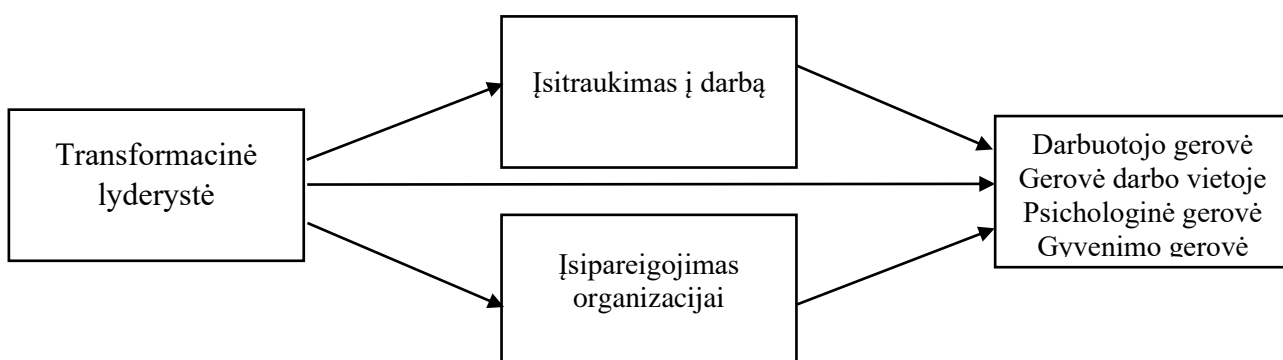
1.6 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir schema

Tikslas – išnagrinėti transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės darbe, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas su tyrimo dalyvių socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis.
2. Išnagrinėti transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės darbe, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajas.
3. Nustatyti darbuotojų gerovės darbe bei jos dimensijų (psichologinės gerovės, gerovės darbo vietoje bei gyvenimo gerovės) prognostinius veiksnius.
4. Ištirti įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai reikšmę transformacinės lyderystės ir darbuotojų gerovės ryšiui.
5. Ištirti įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai reikšmę transformacinės lyderystės ir gerovės darbo vietoje ryšiui.
6. Ištirti įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai reikšmę transformacinės lyderystės ir psichologinės gerovės ryšiui.
7. Ištirti įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai reikšmę transformacinės lyderystės ir gyvenimo gerovės ryšiui.

Apibendrinta tyrimo schema pagal 4 – 7 tyrimo uždavinius pateikiama 1 paveikslėlyje:



1 pav. Apibendrinta tyrimo schema

2. TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai ir jų atranka

Atliktame tyrime iš viso dalyvavo 181 darbuotojai, kurie dirba skirtingose organizacijose. Tyrimo respondentams surinkti buvo naudojama patogioji atranka. 3 dalyviai buvo pašalinti dėl išskirčių, tad galutiniame tyrime liko 178 respondentai. Šiame tyrime dalyvavo 113 (63,6%) moterų bei 65 (36,5%) vyrų. Respondentų amžius svyruoja nuo 20 iki 66 metų ($M=36$; $SD=11,6$). 133 (74,7%) tyrimo respondentų dirba privačiojo sektoriaus organizacijose, o 45 (25,3%) darbuotojai – viešojo sektoriaus organizacijose. Tyrimo dalyvių darbo stažas dabartinėje organizacijoje svyruoja nuo 1 iki 37 metų ($M=7$; $SD=7,2$). 137 (77%) respondentai neužima vadovaujančių pareigų, 41 (23%) užima vadovaujančias pareigas savo darbovietėje. Galima matyti, jog 147 (82,6%) dalyvavusių tyrime turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 21 (11,8%) aukštąjį neuniversitetinį, aukštesnįjį, procesinį išsilavinimą turi 1 (0,6%) respondentas bei 9 (5,1%) dalyvių yra įgiję vidurinį išsilavinimą. Tyrime dalyvavę 49 (27,5%) respondentai nurodė, jog dirba tik nuotoliniu būdu, 81 (45,5%) mišriuoju būdu (dalį laiko darbo vietoje, dalį laiko nuotoliu) bei 48 (27%) dirba tik darbo vietoje, nenuotoliniu būdu.

2.2 Instrumentai

Klausimynas, šiam tyrimui atlikti, buvo sudarytas bei patalpintas į virtualią erdvę (apklausa.lt). Klausimyną sudarė klausimai, kurie nurodo demografinius rodiklius (lytis, išsilavinimas, respondentų amžius, darbo stažas dabartinėje organizacijoje, darbo pobūdis, organizacijos sektorius) transformacinės lyderystės stilių, darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą bei įsipareigojimą organizacijai.

Transformacinės lyderystės vertinimui pasirinkta naudoti Carless, Wearing ir Mann (2000) transformacinio vadovavimo stiliaus skalė (angl. *global transformational leadership scale*). Originali klausimyno versija anglų kalba, šiame tyrime naudotas profesionalus Stelmokienės ir Endriulaitienės (2009) vertimas į lietuvių kalbą. Klausimyną sudaro viena skalė, sudaryta iš 7 teiginių, kurie matuoja skirtingą elgesį: vizijos perteikimą, personalo tobulinimą, paramos suteikimą, sąlygų personalui veikti sudarymą, naujoviškumą, vadovavimą pavyzdžiu bei charizmatiškumą. Atsakant į teiginius, juos reikia vertinti rangų skale, nuo 1 iki 5, kur 1- visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

Patikimumas ir validumas. Autorių pateiktos originalios skalės Cronbacho $\alpha = 0,93$. Šiame tyrime gautas patikimumo rodiklis Chronbach $\alpha = 0,957$. Faktorinė principinių komponentų analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,945, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 79.68%. Išskyrė vienas transformacinės lyderystės faktorius.

Darbuotojų gerovės vertinimui buvo pasirinkta naudoti darbuotojų gerovės skalę (angl. *Employee Well-Being*) sudarytą Zheng, Zhu, Zhao ir Zhang, (2015). Originali skalė anglų kalba, šiam tyrimui naudotas profesionalus vertimas į lietuvių kalbą bei atliktas atgalinis vertimas į anglų kalbą. Skalės vertimą į lietuvių kalbą atliko Vaida Jaškevičiūtė bei suteikė leidimą naudotis lietuviškąja versija. Skalę sudaro 18 teiginių, kurie suskirstyti į tris dimensijas, po 6 teiginius. Klausimynas tiria gyvenimo gerovę, psichologinės gerovę bei gerovę darbo vietoje. Teiginiai vertinami naudojant rangų skalę, nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

Rezultatų vertinimas. Visų trijų gerovės dimensijų įvertis gaunamas skaičiuojant atsakymų į poskalės teiginius vidurkį. Gyvenimo gerovės teiginio pavyzdys „Daugeliu gyvenimo aspektų, gyvenu taip, kaip norėčiau“, gerovės darbo vietoje teiginio pavyzdys „ Visumoje aš esu patenkintas (-a) dabartiniu savo darbu“ bei psichologinės gerovės teiginio pavyzdys „Dažniausiai aš pasitikiu savimi ir gerai save vertinu“.

Patikimumas ir validumas. Autorių pateiktos originalios darbuotojų gerovės skalės patikimumo rodiklis Cronbach $\alpha = 0,91$. Atliktame tyrime bendras patikimumo rodiklis Cronbach $\alpha = 0,920$. Atliktame tyrime gautos poskalių Cronbach α yra: gerovės darbo vietoje Cronbach $\alpha = 0,895$, psichologinės gerovės Cronbach $\alpha = 0,726$ bei gyvenimo gerovės Cronbach $\alpha = 0,906$. Faktorinė principinių komponentų analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,908, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas trijuose faktoriuose: gerovės darbo vietoje 44%, psichologinės gerovės 54% bei gyvenimo gerovės 62%.

Įsitraukimui į darbą vertinti buvo pasirinkta naudoti trumpąją Utrechto įsitraukimo į darbą skalę (angl. *Ultra-short Utrecht Engagement Scale*), sudarytą Schaufeli & Bakker (2003). Šią skalę sudaro 3 teiginiai, kurie matuoja vieną įsitraukimo į darbą dimensiją: energingumą (angl. vigor), atsidavimą (angl. dedication), pasinėrimą (absorbation). Skalės lietuviškąją versija yra laisvai prieinama, pateikiami 9 teiginius lietuvių kalba, iš kurių naudojami trys – trumpajam skalės variantui. Teiginiai vertinami rangų skale, nuo 0 iki 6, kur 0 – Niekada, o 6 – Visada/Kasdien. Atliekant rezultatus, skalės rangai buvo perstumti nuo 1 iki 7. Atsakymų į teiginius vidurkis – įsitraukimo į darbą įvertis.

Patikimumas ir validumas. Autoriai nurodo skalės patikimumo Cronbacho $\alpha = 0,93$. Šiame tyrime gautas Cronbacho $\alpha = 0,901$. Faktorinė principinių komponentų analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,733) duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 84%, išskirtas vienas įsitraukimo į darbą faktorius.

Įsipareigojimui organizacijoje vertinti buvo naudojama Mayer ir Allen (1993) įsipareigojimo organizacijai skalė (angl. *Organizational Commitment Scale*). Skalę sudaro 18 teiginių, kurie matuoja

tris skirtingas įsipareigojimo formas: 6 teiginiai – emocinį įsipareigojimą, 6 teiginiai teštinį bei 6 – normatyvinį įsipareigojimą. Atsakymai vertinti rangų skale nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Įsipareigojimo organizacijai skalės lietuviškas vertimas buvo parengtas Psichologijos instituto Organizacinės psichologijos tyrimų centre. Atsakymų į teiginius vidurkis nurodo įsipareigojimo organizacijai įvertį.

Patikimumas ir validumas. Atliktame tyrime skalės patikimumo rodiklis gautas Cronbacho $\alpha=0,826$. Kiekvienos skalės patikimumo rodikliai: emocinis įsipareigojimas - Cronbacho $\alpha=0,895$; teštinis įsipareigojimas - Cronbacho $\alpha=0,726$; normatyvinis įsipareigojimas - Cronbacho $\alpha=0,906$. Faktorinė principinių komponentų analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,877) duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas emocinio įsipareigojimo faktoriuje 37%, teštinio įsipareigojimo 55% bei normatyvinio įsipareigojimo 63%. Išsiskyrė trys faktoriai.

2.3 Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas 2022 metų pavasarį, atliktas kiekybinis tyrimas. Sudaryta anketa buvo talpinama į virtualią erdvę (apklausa.lt), respondentai teikė atsakymus internetu. Informacija bei kvietimas dalyvauti tyrime buvo pasidalintas Facebook socialinėje platformoje, siųstas asmeniškai dirbantiems asmenims. Papildomai kvietimu dalyvauti tyrime buvo pasidalinta organizacijoje, kurioje dirba tyrėja. Respondentas turėjo pasirinkimą ar nori savanoriškai dalyvauti tyrime, apklausa.lt buvo užtikrintas konfidencialumas, respondentų anonimiškumas, asmeniai dalyvio duomenys nebuvo renkami bei jie nepateikiami. Klausimyno pildymas truko nuo 10 iki 15 min., priklausomai nuo individualaus respondento greičio. Klausimyne buvo pateikiamas tyrėjos elektroninio pašto adresas, jog kilus neaiškumams ar klausimams, respondentas galėtų susisiekti su tyrėja.

2.4 Duomenų analizė

Tyrimo duomenys suvesti bei atlikta statistinė duomenų analizė IBM SPSS STATISTICS programos pagalba. Atliekant duomenų analizę buvo skaičiuota aprašomoji statistika, t. y. standartiniai nuokrypiai bei rodiklių vidurkiai. Visų naudotų klausimyno skalių patikimumas apskaičiuotas taikant Cronbach kriterijų, taikant faktorinę duomenų analizę su varimax sukiniu nustatytas skalių konstrukto validumas. Transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai palyginimui grupėse pagal lytį naudotas Stjudeno t kriterijus nepriklausomoms imtims. Taikant Pearsono koreliacijas, skaičiuotos tarpusavio sąsajos tarp transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai. Išnagrinėti įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai reikšmę transformacinės lydersytės ir darbuotojų

gerovės ryšiui bei gerovės trejoms dimensijoms (gerovė darbo vietoje, psichologinė gerovė, gyvenimo gerovė) taikyta A. F. PROCESS macro programa. (Hayes, 2013)

3. REZULTATAI

3.1 Transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai sąsajos su socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis

Siekiant atsakyti į 1-ąjį iškeltą uždavinį, analizuotos transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai sąsajos su socialinėmis ir demografinėmis respondentų charakteristikomis. Galima matyti 1-oje lentelėje, jog tyrimo dalyvių darbuotojų gerovės, gerovės darbo vietoje, psichologinės gerovės bei gyvenimo gerovės išreikštumo vidurkiai yra ganėtinai panašūs bei aukštai išreikšti. Išsamius rezultatus galima matyti 1-oje lentelėje. Galima pastebėti, jog gerovės dimensijų išreikštumo vidurkiai yra ganėtinai panašūs, bet vis tik žemiausias vidurkis gyvenimo gerovės ($M = 3,72$, $SD = 0,76$), o aukščiausiai išreikštas – psichologinės gerovės vidurkis. ($M = 3,96$, $SD = 0,52$). Tuo tarpu, įsipareigojimas organizacijai nesiekia 3 balų statistinio vidurkio bei yra prasčiausiai vertinimas ($M = 2,99$, $SD = 0,54$).

1 lentelė. Darbuotojų gerovės bei trijų gerovės dimensijų, transformacinės lyderystės, įsipareigojimo bei įsitraukimo vidurkiai bendroje grupėje

	N	M	Min	Max	SD
Darbuotojų gerovė	178	3,84	2,28	5,00	0,57
Gerovė darbo vietoje	178	3,86	1,17	5,00	0,73
Psichologinė gerovė	178	3,96	1,83	5,00	0,52
Gyvenimo gerovė	178	3,72	1,17	5,00	0,76
Transformacinė lyderystė	178	3,85	1,00	5,00	0,98
Įsitraukimas į darbą	178	5,28	1,33	7,00	1,29
Įsipareigojimas organizacijai	178	3,00	1,44	4,61	0,54

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; Min – mažiausioji reikšmė; Max – didžiausioji reikšmė

Siekiant išanalizuoti tyrimo kintamųjų rodiklių raiškos skirtumus pagal lytį, naudotas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtis. 2 – oje lentelėje galima matyti gautus rezultatus. Moterys visus kintamuosius, išskyrus psichologinę gerovę, vertina šiek tiek aukštesniais balais už vyrus. Skirtumai statistiškai reikšmingi vertinant transformacinę lyderystę, įsitraukimą į darbą bei įsipareigojimą organizacijai. Visų šių rodiklių reikšmingumas nėra itin aukštas, kadangi $p \leq 0,05$.

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal lytį

	Moterys (n = 113)		Vyrai (n = 65)		t	df	p
	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)			
Darbuotojų gerovė	3,89(0,49)	3,77(0,68)	1,37	176	0,173		
Gerovė darbo vietoje	3,93(0,61)	3,74 (0,90)	1,62	176	0,107		
Psichologinė gerovė	3,95 (0,48)	3,96 (0,57)	-0,09	176	0,928		
Gyvenimo gerovė	3,78 (0,67)	3,6 (0,88)	1,6	176	0,112		
Transformacinė lyderystė	3,96(0,87)	3,65(1,12)	2,05	176	0,042		
Įsitraukimas į darbą	5,43 (1,03)	5,01 (1,61)	2,12	176	0,035		
Įsipareigojimas organizacijai	3,07 (0,51)	2,87 (0,58)	2,5	176	0,013		

Pastaba. n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Siekiant išanalizuoti tyrimo kintamųjų rodiklių raiškos skirtumus pagal užimamas pareigas, naudotas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtis. Respondentai, užimantys vadovaujančias pareigas visus tyrimo kintamuosius vertina šiek tiek aukštesniais balais nei nevadovaujančias pareigas užimantys. Vis tik, statistiškai reikšmingas skirtumas pastebėtas vertinant įsitraukimą į darbą, kadangi $p \leq 0,001$. Kitų rodiklių vertinimo skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Rezultatus galima matyti 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal užimamas pareigas

	Vadovaujančios	Nevadovaujančios	t	df	p
	pareigos (n = 41)	pareigos (n = 137)			
	M(SD)	M(SD)			
Darbuotojų gerovė	4,07 (0,86)	3,79 (0,56)	2,99	176	0,937
Gerovė darbo vietoje	4,16 (0,60)	3,77 (0,60)	3,07	176	0,368
Psichologinė gerovė	4,09 (0,59)	3,92 (0,49)	1,95	176	0,390
Gyvenimo gerovė	3,96 (0,67)	3,64 (0,77)	2,42	176	0,096
Transformacinė lyderystė	4,05 (0,86)	3,79 (1,01)	1,47	176	0,092
Įsitraukimas į darbą	5,96 (0,82)	5,07 (1,33)	4,03	176	0,001
Įsipareigojimas organizacijai	3,26 (0,50)	2,92 (0,53)	3,68	176	0,229

Pastaba. n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Analizuojant tyrimo kintamųjų rodiklių raiškos skirtumus pagal darbą pilnu arba nepilnu etatu, naudotas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtis. Tyrimo dalyviai, dirbantys ne pilnu etatu, aukštesniais balais vertino transformacinę lyderystę, įsipareigojimą organizacijai bei gyvenimo gerovę. Dirbantys pilnu etatu, aukštesniais nežymiai aukštesniais balais vertino, darbuotojų, psichologinę gerovę, gerovę darbo vietoje bei įsitraukimą į darbą. Užimantys vadovaujančias pareigas visus tyrimo kintamuosius vertina šiek tiek aukštesniais balais nei nevadovaujančias pareigas užimantys. Statistiškai reikšmingi skirtumai nepastebėti. Rezultatus galima matyti 4 lentelėje.

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal darbą pilnu ar nepilnu etatu

	Pilnu etatu dirbantys (n = 162)	Nepilnu etatu dirbantys (n = 16)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Darbuotojų gerovė	3,85 (0,58)	3,77 (0,45)	0,515	176	0,399
Gerovė darbo vietoje	3,87 (0,74)	3,77 (0,71)	0,551	176	0,892
Psichologinė gerovė	3,97 (0,51)	3,81 (0,56)	1,177	176	0,348
Gyvenimo gerovė	3,71 (0,78)	3,74 (0,48)	-0,129	176	0,065
Transformacinė lyderystė	3,84 (0,98)	3,91 (0,94)	-0,264	176	0,463
Įsitraukimas į darbą	5,28 (1,32)	5,21 (0,86)	0,224	176	0,070
Įsipareigojimas organizacijai	2,98 (0,55)	3,14 (0,41)	-1,058	176	0,060

Pastaba. n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Taigi, analizuojant bei tiriant transformacinės lyderystės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų gerovės ir jos dimensijų rezultatus, pagal socialinės ir demografinės darbuotojų charakteristikas, nustatyta, jog moterų vertinimas, nors ir nežymiai, yra aukštesnis nei vyrų. Darbuotojai, kurie užima vadovaujančias pareigas taip pat vertina aukštesniais balais. Dirbantys pilnu etatu daugumą kintamųjų vertina nežymiai, bet aukštesniais vidurkiais. Dirbančiųjų ne pilnu etatu, gyvenimo gerovės, transformacinės lyderystės bei įsipareigojimo organizacijai buvo vertinimas nežymiai aukštesnis. Nors skirtumai, pagal lytį, gauti reikšmingi, išvados nebūtų galima daryti, kadangi tyrimo dalyvių imtis nėra pasiskirsčiusi tolygiai.

3.2 Darbuotojų gerovės, jos dimensijų, įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai bei transformacinės lyderystės tarpusavio sąsajos

Siekiant atsakyti į 2-ąjį keltą uždavinį bei išanalizuoti transformacinės lyderystės, įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai bei darbuotojų gerovės ir jos dimensijų ryšiui naudota Pearson koreliacija (5 lentelė). Lentelėje galima matyti, jog transformacinė lyderystė yra statistiškai reikšmingai bei teigiamai susijusi su darbuotojų gerove bei jos dimensijomis. Stipriausia koreliacija

matoma tarp transformacinės lyderystės ir gerovės darbo vietoje dimensijos ($r = 0,608$, $p \leq 0,001$). Silpniausia koreliacija matoma tarp transformacinės lyderystės bei psichologinės gerovės ($r = 0,310$, $p \leq 0,001$).

Apžvelgiant įsitraukimą į darbą, galima matyti, jog stipriausia koreliacija numatoma tarp įsitraukimo bei gerovės darbo vietoje ($r = 0,677$, $p \leq 0,001$). Silpniausia koreliacija, nors ir statistiškai reikšminga, numatoma tarp įsitraukimo į darbą bei darbuotojų gerovės dimensijos – psichologinės gerovės ($r = 0,315$, $p \leq 0,001$). Įsipareigojimas organizacijai taip pat stipriausiai koreliuoja su gerove darbo vietoje ($r = 0,462$, $p \leq 0,001$) bei silpniausiai su psichologine gerove ($r = 0,303$, $p \leq 0,001$).

Gautos visos koreliacijos yra statistiškai reikšmingos, kadangi $p \leq 0,00$. Kaip jau buvo minėta, stipriausia koreliacija gauta tarp įsitraukimo į darbą ir gerovės darbo vietoje.

5 lentelė. *Transformacinės lyderystės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų gerovės ir jos dimensijų koreliacijos*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Transformacinė lyderystė	1	0,557***	0,490***	0,332***	0,608***	0,310***	0,459***
2. Darbuotojų gerovė		1	0,643***	0,472***	0,877***	0,769***	0,981***
3. Įsitraukimas į darbą			1	0,507***	0,677***	0,315***	0,586***
4. Įsipareigojimas organizacijai				1	0,462***	0,303***	0,416***
5. Gerovė darbo vietoje					1	0,521***	0,661***
6. Psichologinė gerovė						1	0,555***
7. Gyvenimo gerovė							1

*Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.*

Taigi, rezultatai nurodo, jog stipriausias ryšys yra numatomas tarp įsitraukimo į darbą bei gerovės darbo vietoje. Taip pat silpniausia koreliacija nustatyta tarp įsipareigojimo organizacijai bei psichologinės darbuotojų gerovės. Vis tik, visos koreliacijos gautos statistiškai reikšmingos ir galima teigti, jog darbuotojų gerovė bei jos dimensijos, transformacinė lyderystė, įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai turi išreikštus ryšius bei koreliuoja tarpusavyje.

3.3 Darbuotojų gerovę bei jos dimensijas prognozuojantys veiksniai

Siekiant atsakyti į keltą 3-įjį uždavinį ir nustatyti darbuotojų gerovę darbe, psichologinę gerovę, gerovę darbo vietoje bei gyvenimo gerovę prognozuojančius veiksnius naudotas dviejų pakopų regresijos modelis.

Analizuojant, kaip transformacinė lyderystė, įsitraukimas į darbą įsipareigojimas organizacijai veikia darbuotojų gerovę, naudota dviejų pakopų regresijos modelis. Matoma, jog demografiniai kintamieji, tokie kaip lytis, darbo stažas bei užimamos darbuotojų pareigos neprognozuoja darbuotojų gerovės. Darbuotojų gerovę prognozuoja įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,407$, $p = 0,000$), įsipareigojimas organizacijai ($\beta = 0,160$, $p = 0,014$) bei transformacinė lyderystė ($\beta = 0,309$, $p = 0,000$). Visi šie nepriklausomi kintamieji paaiškina 51% darbuotojų gerovės ($R^2 = 0,512$). Rezultatus galima matyti 6-oje lentelėje.

6 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų gerovę, kai nepriklausomi kintamieji – įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai bei transformacinė lyderystė*

Nepriklausomi kintamieji		Darbuotojų gerovė	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,138	0,031
	Darbo stažas	0,84	0,029
	Pareigos	-0,207	-0,014
Įsitraukimas į darbą			0,407***
Įsipareigojimas organizacijai			0,160*
Transformacinė lyderystė			0,309***
	R^2	0,069	0,512***
	ΔR^2		0,443***
	F	4,316	51,791

*Pastaba: * $N = 178$; F - Fisher testo koeficientas; * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti*

Siekiant išsiaiškinti, kaip gerovę darbo vietoje veikia transformacinė lyderystė, įsitraukimas į darbą įsipareigojimas organizacijai, naudota dviejų pakopų regresijos modelis. Matoma, jog demografiniai kintamieji, tokie kaip lytis, darbo stažas bei užimamos darbuotojų pareigos neprognozuoja darbuotojų gerovės. Darbuotojų gerovę aukščiausiai prognozuoja įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,448$, $p = 0,000$), šiek tiek silpniau įsipareigojimas organizacijai ($\beta = 0,131$, $p = 0,031$) bei transformacinė lyderystė ($\beta = 0,342$, $p = 0,000$). Visi šie nepriklausomi kintamieji paaiškina 57% gerovės darbo vietoje ($R^2 = 0,574$). Rezultatus galima matyti 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant gerovę darbo vietoje, kai nepriklausomi kintamieji – įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai bei transformacinė lyderystė

Nepriklausomi kintamieji		Gerovė darbo vietoje	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,139	0,037
	Darbo stažas	-0,012	-0,065
	Pareigos	-0,241	-0,038
Įsitraukimas į darbą			0,448***
Įsipareigojimas organizacijai			0,131*
Transformacinė lyderystė			0,342***
	R^2	0,71	0,574***
	ΔR^2		0,503***
	F	4,420	67,312

Pastaba: * $N = 178$; F - Fisher testo koeficientas; * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Siekiant išsiaiškinti, kaip darbuotojų psichologinę gerovę veikia transformacinė lyderystė, įsitraukimas į darbą irsipareigojimas organizacijai, naudota dviejų pakopų regresijos modelis. Matoma, jog demografiniai kintamieji (lytis bei pareigos) neprognozuoja darbuotojų psichologinės gerovės. Ją prognozuoja tik darbuotojų darbo stažas pirmoje pakopoje ($\beta = 0,206$, $p = 0,009$) bei antroje pakopoje ($\beta = 0,184$, $p = 0,016$). Darbuotojų gerovę prognozuoja transformacinė lyderystė ($\beta = 0,230$, $p = 0,005$). Įsitraukimas į darbą bei irsipareigojimas organizacijai neprognozuoja psichologinės gerovės, tačiau tikėtina, jog didesnėje imtyje prognozuotų. Modelis viso paaiškina 16% psichologinės gerovės ($R^2 = 0,161$). Rezultatus galima matyti 8-oje lentelėje.

8 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant psichologinę gerovę, kai nepriklausomi kintamieji – įsitraukimas į darbą, irsipareigojimas organizacijai bei transformacinė lyderystė

Nepriklausomi kintamieji		Psichologinė gerovė	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,045	0,046
	Darbo stažas	0,206***	0,184*
	Pareigos	-0,091	0,006
Įsitraukimas į darbą			0,109
Irsipareigojimas organizacijai			0,144
Transformacinė lyderystė			0,230**
	R^2	0,043*	0,161***
	ΔR^2		0,131***
	F	3,625	9,211

Pastaba: * $N = 178$; F - Fisher testo koeficientas; * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Siekiant išsiaiškinti, kaip darbuotojų psichologinę gerovę veikia transformacinė lyderystė, įsitraukimas į darbą irsipareigojimas organizacijai, naudota dviejų pakopų regresijos modelis. Matoma, jog demografiniai kintamieji (lytis, darbo stažas bei pareigos) neprognozuoja darbuotojų gyvenimo gerovės. Darbuotojų gerovę prognozuoja įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,413$, $p = 0,000$), transformacinė lyderystė ($\beta = 0,212$, $p = 0,003$). Įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,137$, $p = 0,059$) neprognozuoja gyvenimo gerovės, tačiau tikėtina, jog didesnėje imtyje prognozuotų. Modelis viso paaiškina 38% gyvenimo gerovės ($R^2 = 0,375$). Rezultatus galima matyti 8-oje lentelėje.

9 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant gyvenimo gerovę, kai nepriklausomi kintamieji – įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai bei transformacinė lyderystė

Nepriklausomi kintamieji		Gyvenimo gerovė	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,148	0,003
	Darbo stažas	0,063	0,002
	Pareigos	-0,174	0,002
Įsitraukimas į darbą			0,413***
Įsipareigojimas organizacijai			0,137
Transformacinė lyderystė			0,212**
	R^2	0,038	0,375***
	ΔR^2		0,342***
	F	3,304	32,292

Pastaba: * $N = 178$; F - Fisher testo koeficientas; $p < 0,05^*$, $** p < 0,01$, $*** p < 0,001$; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

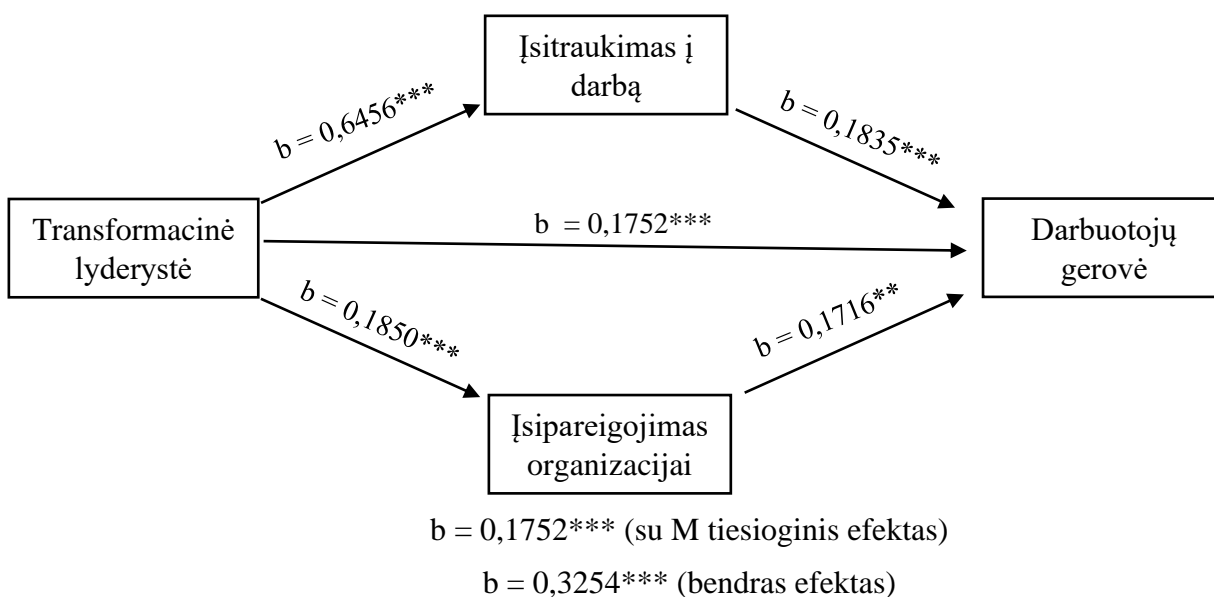
Atlikus analizę bei siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai daro įtaką darbuotojų gerovei bei jų dimensijomis, gauti rezultatai nurodė, jog bendrąją darbuotojų gerovę prognozuoja visi trys kintamieji (transformacinė lyderystė, įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai). Vis tik, stipriausiai prognozuoja įsitraukimas į darbą. Gerovę darbo vietoje taip pat prognozuoja visi trys nepriklausomi kintamieji, o stipriausiai – įsitraukimas į darbą. Psichologinę gerovę numato transformacinė lyderystė, o gyvenimo gerovę stipriausiai prognozuoja įsitraukimas į darbą. Demografinės charakteristikos (darbo stažas) prognozavo tik psichologinę gerovę, kituose skaičiavimuose prognostinių ypatybių nerasta.

3.4 Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir gerovės bei jos dimensijų ryšiai

Šiame skyrelyje pristatomi tyrimo rezultatai pagal 4-7 tyrimo uždavinį. Šiuo uždaviniu siekiama nustatyti, kokią reikšmę įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai turi transformacinei lyderystei ir darbuotojų gerovei, jos dimensijoms: gerovei darbo vietoje, psichologinei ir gyvenimo gerovei. Nustatoma, ar darbuotojų įsitraukimas bei įsipareigojimas yra tarpinis kintamasis (mediatoriai) transformacinei lyderystei prognozuojant darbuotojų gerovę ir jos tris dimensijas. Šie rezultatai buvo tikrinimi, taikant A. F. Hayes PROCESS macro programą. Gauti rezultatai pateikiami 2, 2, 4, 5 pav.

3.4.1 Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir darbuotojų gerovės ryšiui

Išanalizavus gautus rezultatus, kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai transformacinė lyderystės ir darbuotojų gerovės ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis paaiškina 31% sklaidos, kuriame transformacinė lyderystė prognozuoja darbuotojų gerovę. Įvedus anksčiau paminėtus mediatorius, antrajame modelyje nustatyta, jog paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,200$, $p \leq 0,001$) padidėja iki 51%. Įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai, analizuojant kartu su nepriklausomu kintamuoju, šiuo atveju, transformacine lyderyste, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo (darbuotojų gerovės) sklaidos pokytį. Rezultatus galima matyti 2 pav.



Netiesioginis efektas:

Įsitraukimas į darbą $b = 0,1185$, 95%CI (0,0680, 0,1795)

Įsipareigojimas organizacijai $b = 0,0317$, 95%CI (0,0040, 0,0670)

1 Modelis (transformacinė lyderystė prognozuoja darbuotojų gerovę)

$R^2 = 0,3097$, $F = 78,9722$ (df1 = 1,0, df2 = 176,0), $p \leq 0,001$

2 Modelis (su mediatoriais)

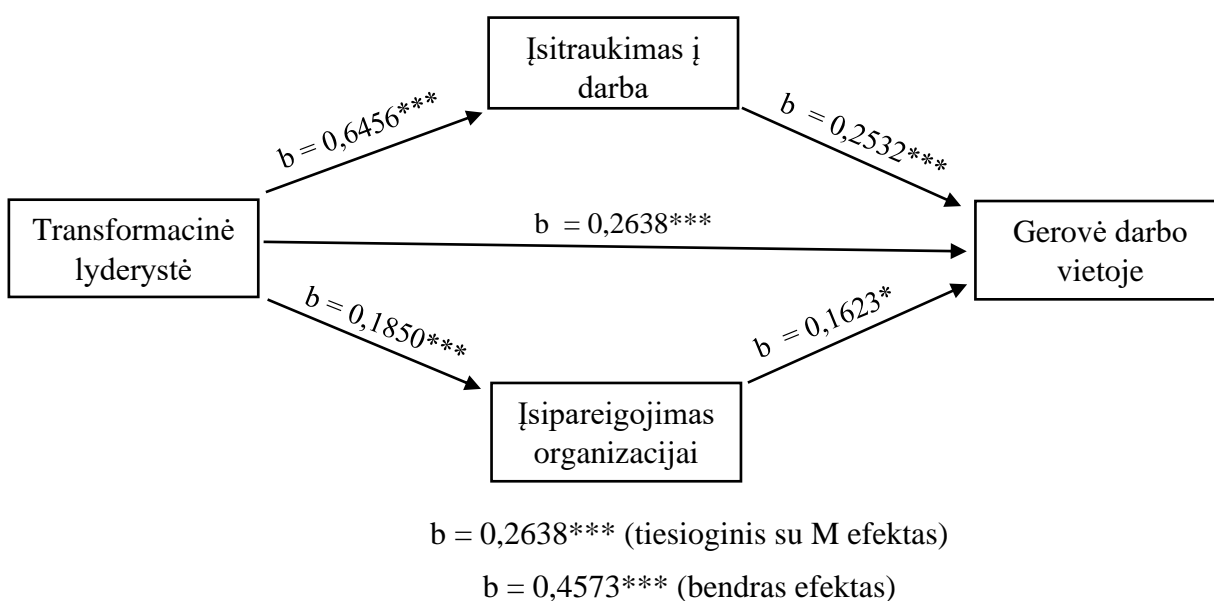
$R^2 = 0,5098$, $F = 60,3143$ (df1 = 3,0, df2 = 174,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,2001$, $p \leq 0,001$

2 pav. Darbuotojų gerovės ir transformacinės lyderystės ryšiai – mediacijos rezultatų modelis.
 Pastaba: $***p \leq 0,001$; $**p \leq 0,01$; $*p \leq 0,05$; M - mediatoriai.

3.4.2 Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir gerovės darbo vietoje ryšiui

Išanalizavus gautus rezultatus, kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai transformacinė lyderystės ir gerovės darbo vietoje ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis paaiškina 37% sklaidos, kuriame transformacinė lyderystė prognozuoja gerovę darbo vietoje. Įvedus anksčiau paminėtus mediatorius, antrajame modelyje nustatyta, jog paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,1991$, $p \leq 0,001$) padidėja iki 57%. Įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai, analizuojant kartu su nepriklausomu kintamuoju, šiuo atveju, transformacine lyderyste, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo (gerovės darbo vietoje) sklaidos pokytį. Rezultatus galima matyti 3 pav.



Netiesioginis efektas:
 Įsitraukimas į darbą $b = 0,1635$, 95% CI (0,0894, 0,2451)
 Įsipareigojimas organizacijai $b = 0,030$, 95% CI (0,0011, 0,0654)

1 Modelis (transformacinė lyderystė prognozuoja darbuotojų gerovę):
 $R^2 = 0,3701$, $F = 103,4197$ (df1 = 1,0, df2 = 176,0), $p \leq 0,001$

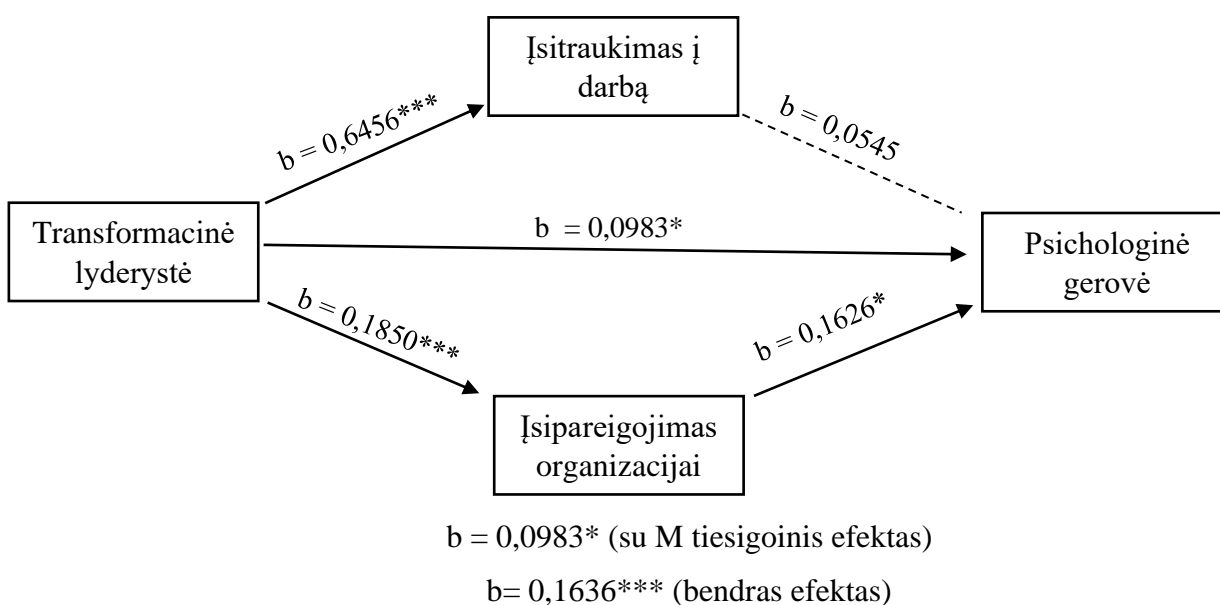
2 Modelis (su mediatoriais):
 $R^2 = 0,5692$, $F = 76,6478$ (df1 = 3,0, df2 = 174,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,1991$, $p \leq 0,001$

3 pav. Gerovės darbo vietoje ir transformacinės lyderystės ryšiai – mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M – mediatoriai

3.4.3 Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir psichologinės gerovės ryšiui

Išanalizavus gautus rezultatus, kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai transformacinės lyderystės ir psichologinės gerovės ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis paaiškina 9% sklaidos, kuriame transformacinė lyderystė prognozuoja psichologinę gerovę. Įvedus paminėtus mediatorius, antrajame modelyje nustatyta, jog paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,0564$, $p \leq 0,001$) padidėja iki 15%. Vis tik, šiame modelyje įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai neprognozuoja psichologinės gerovės bei nėra mediatorius transformacinės lyderystės ir psichologinės gerovės ryšiui. Rezultatus galima matyti 4 pav.



Netiesioginis efektas:
 Įsitraukimas į darbą $b = 0,0352$, 95% CI (-0,0174, 0,0872)
 Įsipareigojimas organizacijai $b = 0,301$, 95% CI (-0,0021, 0,0732)

1 Modelis (transformacinė lyderystė prognozuoja darbuotojų gerovę):
 $R^2 = 0,0963$, $F = 18,7448$ (df1 = 1,0, df2 = 176,0), $p \leq 0,001$

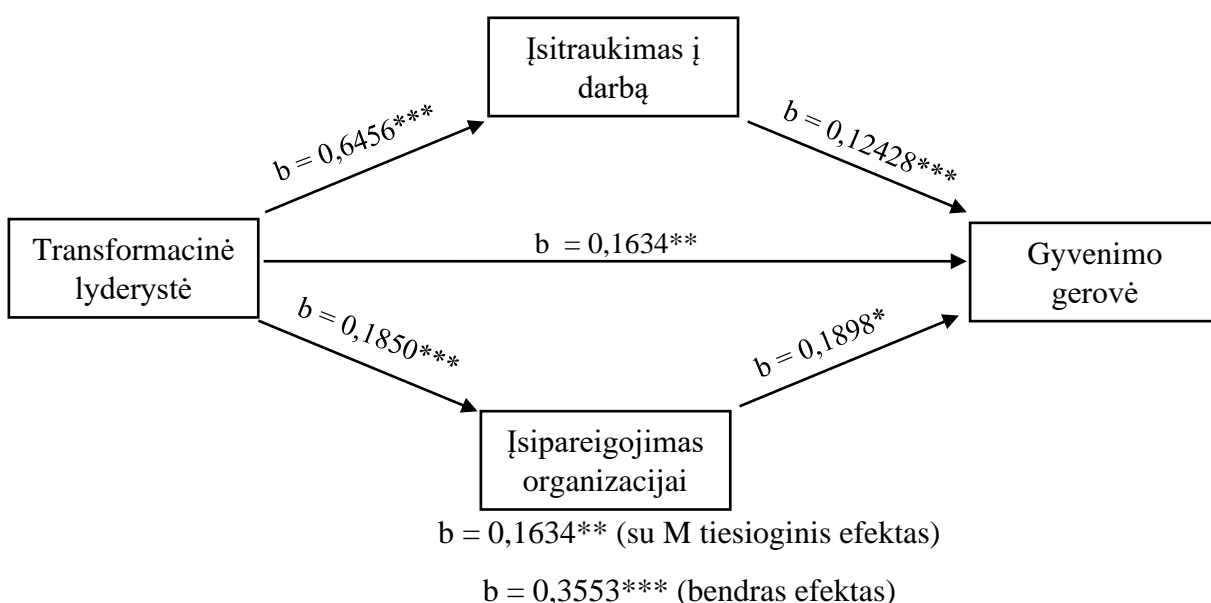
2 Modelis (su mediatoriais):
 $R^2 = 0,1527$, $F = 10,4521$ (df1 = 3,0, df2 = 174,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,0564$, $p \leq 0,001$

4 pav. Psichologinės gerovės ir transformacinės lyderystės ryšiai – mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M – mediatoriai

3.4.4 Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir gyvenimo gerovės ryšiui

Išanalizavus gautus rezultatus, kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai transformacinės lyderystės ir gyvenimo gerovės ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis paaiškina 21% sklaidos, kuriame transformacinė lyderystė prognozuoja gyvenimo gerovę. Įvedus paminėtus mediatorius, antrajame modelyje nustatyta, jog paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,1851$, $p \leq 0,001$) padidėja iki 40%. Įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai, analizuojant kartu su nepriklausomu kintamuoju (transformacine lyderyste), numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį. Šiame modelyje įsipareigojimas organizacijai neprognozuoja gerovės bei nėra mediatorius transformacinės lyderystės ir gyvenimo gerovės ryšiui. Rezultatus galima matyti 5 pav.:



Netiesioginis efektas:
 Įsitraukimas į darbą $b = 0,1568$, 95%CI (0,0872, 0,2415)
 Įsipareigojimas organizacijai $b = 0,0351$, 95%CI (-0,0014, 0,0804)

1 Modelis (transformacinė lyderystė prognozuoja darbuotojų gerovę):
 $R^2 = 0,2109$, $F = 47,0277$ (df1 = 1,0, df2 = 176,0), $p \leq 0,001$

2 Modelis (su mediatoriais):
 $R^2 = 0,3960$, $F = 38,0316$ (df1 = 3,0, df2 = 174,0), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,1851$, $p \leq 0,001$

5 pav. Gyvenimo gerovės ir transformacinės lyderystės ryšiai – mediacijos rezultatų modelis.
 Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M – mediatoria

Įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai transformacinės lyderystės bei darbuotojų gerovės ir gerovės darbo vietoje ryšiui turi prasmę bei šį ryšį pastiprina. Vis tik įsipareigojimas organizacijai ir įsitraukimas į darbą transformacinės lyderystės ir psichologinės gerovės ryšiui įtakos neturi, šios gerovės neprognozuoja. Gyvenimo gerovės ir transformacinės lyderystės ryšiui įsipareigojimas organizacijai neturi reikšmės bei neprognozuoja gyvenimo gerovės. Vis tik, įsitraukimas į darbą šį ryšį pastiprina.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Atlikto tyrimo tikslas buvo išnagrinėti transformacinės lyderystės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų gerovės darbe, gerovės darbo vietoje, psichologinės gerovės bei gyvenimo gerovės sąsajas. Prieš tyrimo atlikimą buvo nustatoma tyrimo schema, pagal kurią buvo atlikta rezultatų analizė. Šiam tikslui pasiekti, buvo analizuotos transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai sąsajos su tyrimo dalyvių demografinėmis bei socialinėmis charakteristikomis. Tyrimo metu buvo atlikta analizė apie koreliacinius ryšius tarp šių kintamųjų, išnagrinėti prognostiniai veiksniai, kurie nurodo gerovę bei jos dimensijas. Taip pat tikrinta ir analizuota, ar įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai yra tarpiniai kintamieji (mediatoriai) transformacinės lyderystės ir gerovės bei jos dimensijų ryšiui nustatyti.

1. Transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės darbe, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajos.

Analizuojant darbuotojų gerovės bei jos dimensijų, įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai bei transformacinės lyderystės tarpusavio sąsajas, nustatyta, jog visi šie kintamieji koreliuoja tarpusavyje. Tai nurodo, jog transformacinė lyderystė gali daryti įtaką tiek darbuotojų gerovei, jos dimensijoms, tiek įsipareigojimui organizacijai ir įsitraukimui į darbą ar atvirkščiai.

Šiuos gautus rezultatus patvirtina ir moksliniuose tyrimuose gauti rezultatai (Arifin et al., 2014, Abouraia & Othman, 2017, Inceoglu et al., 2018). Teigiama, jog transformacinė lyderystė gali būti stipriai susijusi su įsitraukimu į darbą. Ši stilių taikantys lyderiai, turi galimybę sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojai įsitrauktų į prasmingą veiklą, motyvuojantį darbą, jaustų palaikymą bei prisidėtų prie pokyčio kūrimo (Jha & Malviya, 2017). Galima teigti, jog reikšmingas ryšys pastebėtas tarp transformacinės lyderystės bei darbuotojų gerovės. Ankstesniuose tyrimuose nurodomo, jog šio lyderystės stiliaus taikymas daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Pinck & Sonnentag, 2018). Jacobs ir kitų (2013) atliktas tyrimas nurodė, jog pastebima reikšminga sąsaja tarp transformacinės lyderystės bei darbuotojų gerovės. Tai nurodo, jog darbuotojai, kurie numato, jog lyderis taiko šį lyderystės stilių, yra labiau linkę patirti aukštai išreikštą gerovę. Vienas iš aspektų, dėl kurių priežasčių šis stilius yra susijęs su gerove - transformaciniai lyderiai nurodo aiškia ateities viziją bei pristato bendrą organizacijos tikslą, su kuriuo darbuotojai gali susitapatinti. Bendro tikslo siekis, susitapatinimas su juo, suteikia darbuotojui prasmingumo jausmą, o šis yra itin reikšmingas, vertinant darbuotojų gerovę.

2. Darbuotojų gerovės darbe bei jos dimensijų (psichologinės gerovės, gerovės darbo vietoje bei gyvenimo gerovės) prognostiniai veiksniai.

Siekiant nustatyti, kokie veiksniai prognozuoja darbuotojų gerovę, gerovę darbo vietoje, psichologinę gerovę bei gyvenimo gerovę, išsiaiškinta, jog demografiniai kintamieji, tokie kaip lytis, darbo stažas bei užimamos darbuotojų pareigos darbuotojų gerovės bei trijų jos dimensijų neprognozuoja arba prognozuoja silpnai. Vis tik, atlikus tyrimo rezultatų analizę nustatyta, darbuotojų gerovę stipriausiai prognozuoja įsitraukimas į darbą, transformacinės lyderystės reikšmė gerovei – išlieka taip pat stipri. Galima teigti, jog darbuotojai, kurie yra įsitraukę į darbą, atlieka įdomias bei motyvuojančias užduotis, yra patenkinti atliekamu darbu, pasižymi aukštesne darbuotojų gerove. Transformacinė lyderystė taip pat prisideda prie gerovės skatinimo, motyvuodama, palaikydama tarpusavio ryšį bei įkvėpdama darbuotojus. Įsipareigojimas organizacijai taip pat reikšmingas. Asmuo, susitapatindamas su organizacijos tikslais, besijaučiantis saugiai organizacijoje bei nuolat tobulėjantis – pasižymi aukštesne gerove.

Įsitraukimas į darbą yra siejamas su mažiau išreikštais psichologiniais bei fiziniais neigiamais simptomais (Hamilton Skurak et al., 2021). Tad, pasitenkinimas bei įsitraukimas į darbą, nurodo aukštesnį pasitenkinimą gyvenimu, darbu. Gerovę darbo vietoje taip pat stipriausiai numato įsitraukimas į darbą bei transformacinė lyderystė. Gerovė darbo vietoje nurodo pasitenkinimą darbu, kuomet darbuotojas, kuris yra pasinėręs į vykdomą veiklą tik patiprina šią išvadą. Kaip jau buvo minėta, įsitraukimas į darbą nurodo aukštą asmens motyvaciją, susijusią su darbu, asmuo jaučia pasitenkinimą tuo, kuo užsiima (Eisele, 2020). Atlikus analizę, taip pat galima pastebėti, jog darbuotojų psichologinę bei gyvenimo gerovės stipriausiai prognozuoja transformacinė lyderystė. Palaikantis, įgalinantis, motyvuojantis bei artimą santykį kuriantis vadovas gali daryti įtaką psichologinei gerovei, patenkindamas kelis, skirtingus jos aspektus: autonomiją, aplinkos valdymą, asmeninį augimą, teigiamą santykį su kitais, gyvenimo tikslą ir savęs priėmimą (Ryff & Keyes, 1995). Literatūroje nurodoma, jog įsitraukimo į darbą viena iš pasekmių gali būti įsipareigojimas organizacijai, kuris tiesiogiai yra susijęs su atsidavimu darbui, organizacijai, tad reikšmingai prisideda ir prie jos našumo (Rasool et al., 2021). Gavus rezultatus, galima daryti išvadą, jog transformacinės lyderystės taikymas patenkina bent kelis individo poreikius, patiprina įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai bei taip stiprina gerovę.

3. Įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir darbuotojų gerovės bei gerovės darbo vietoje ryšiui

Analizuojant, kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai transformacinės lyderystės ryšiui su darbuotojų gerove bei gerove darbe, gauti rezultatai nurodė, jog

tiek įsipareigojimas, tiek įsitraukimas yra mediatorius tarp transformacinės lyderystės bei darbuotojų gerovės ryšio. Galima teigti, jog darbuotojų gerovei daromas reikšmingas transformacinės lyderystės, per įsitraukimą ir įsipareigojimą, poveikis ir jis yra numatomas stipresnis, nei veikdamas tiesiogiai. Taikydamas šį stilių, vadovas įkvepia darbuotojus, suteikia autonomiją veikti bei siekti tikslo, dėl kurio įsitraukimas į darbą gali padidėti. Įsitraukusio, patenkinto darbuotojo motyvacija auga, pasitenkinimas darbu taip pat, o tai nurodo stipresnę jo gerovę. Įsipareigojimas organizacijai taip pat reikšmingai prisideda prie gerovės bendrosios gerovės ir gerovės darbo vietoje.

Galima išvelgti panašius rezultatus ir kitų autorių atliktuose tyrimuose. Teigiama, jog įsipareigojimas organizacijai bei įsitraukimas į darbą gali sustiprinti gerovę bei pasitenkinimą darbu (Sharma, Kong, & Kingshott, 2016). Įtraukianti darbo atmosfera, santykių kūrimas, kuriems būdingas dėkingumas, pasitikėjimas ir tikėjimas yra svarbūs veiksniai siekiant gerovės. Tad galima teigti, jog kai pasekėjai, savo lyderį suvokia kaip idealą, juo pasitiki bei supranta, jog sulauks palaikymo, tuomet darbuotojų požiūris į darbą taip pat gali kisti (Jena, Pradhan, & Panigrahy, 2018). Įsitraukimas į darbą nurodo susitapatinimą su organizacija, tad svarbų vaidmenį atlieka suteikiamas organizacijos rūpestingumas. Šis yra susijęs su veiklos rezultatais, siekiu išlaikyti darbuotoją, suteikti galimybes jam augti. Visos šios pasekmės taip pat yra susijusios ir su darbuotojų gerove (Zhao et al., 2022). Taip pat atlikti tyrimai nurodo, jog įsitraukimas į darbą gali prisidėti prie gerovės darbe, ne tik skatindamas motyvaciją, įsipareigojimą organizacijai ar pasitenkinimą darbu, bet kaip visavertė būseną, kuriai būdingas aukštas energingumas, atsidavimas bei įsisavinimas. Įsitraukimas į darbą prisideda prie darbuotojų gerovės darbo vietoje bei tuo pačiu stiprina darbinius rezultatus (Bakker et al., 2008, Huber et al., 2020). Šie autoriai patvirtina gautus rezultatus, jog įsitraukimas į darbą gali pastiprinti transformacinės lyderystės ir gerovės darbo vietoje ryšį.

4. Įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai reikšmė transformacinės lyderystės ir psichologinės gerovės bei gyvenimo gerovės ryšiui

Atlikus rezultatų analizę, paaiškėjo, jog įsipareigojimas organizacijai bei įsitraukimas į darbą neprognozuoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir psichologinės gerovės. Įsipareigojimas organizacijai neprognozuoja ryšio tarp transformacinės lyderystės bei gyvenimo gerovės ir nėra mediatorius, t. y. tarpininkas, kuris pastiprintų ryšį. Iš gautų rezultatų, galima teigti, jog psichologinei gerovei įtaką daro tik transformacinė lyderystė, o kiti kintamieji nenurodo stipresnio ryšio bei neprisideda prie aukštesnės darbuotojų psichologinės gerovės, tad galima teigti, jog santykis su organizacija bei darbu, neprisideda prie psichologinės gerovės skatinimo, jos aukštinimo. Įsipareigojimas taip pat nesustiprina bei neprognozuoja aukštesnės gyvenimo gerovės, jai svarbiu išlieka santykis su darbu, įdomi veikla – įsitraukimas į darbą.

Galima pastebėti, jog mokslinėje literatūroje nurodomi priešingi rezultatai. Teigiama, jog įsitraukę į darbą darbuotojai patiria daugiau teigiamų emocijų, pasižymi geresne psichologine sveikata. Įsitraukimas gali būti taip pat susijęs su požiūriu į darbą, pasiekiamais veiklos rezultatais, kurie atspindi aukštesnę psichologinę gerovę bei jai svarbius aspektus (Robertson, Birch, & Cooper, 2012). Prie šių rezultatų prisideda ir Rikvin, Diestel ir Schmidt (2018) atliktas tyrimas, kurio rezultatai teigia, jog įsipareigojimas nurodo aukštesnę psichologinę gerovę darbe bei yra svarbus veiksnys siekiant šios gerovės. Nurodoma, jog psichologinės gerovės lygis yra artimai susijęs su įvairiais teigiamais gyvenimo ir karjeros rezultatais. Tikėtina, jog šie veiksniai lemia gerovės pagerėjimą, o tuo pačiu ir organizacijos (Robertson, Birch, & Cooper, 2012). Įsipareigojimas organizacijai gali būti kaip tarpinis kintamasis, kuris numato darbo rezultatus, našumą. Išskiriama, jog svarbios ir asmens charakteristikos, darbo ypatybės (įgūdžių, užduočių įvairovė, galimybė jas atlikti savarankiškai), lyderystės stilius, pasitenkinimas darbu. Įsipareigojęs organizacijai asmuo, susitapatina su organizacijos tikslais, jų siekia bei jaučiasi priimtas organizacijoje. Šių poreikių patenkinimas, gali prisidėti prie psichologinės gerovės augimo (Rivkin, Diestel, & Schmidt, 2018). Išsamiau apžvelgiant įsipareigojimo organizacijai ir gyvenimo gerovės sąsajas, pastebima, jog stiprus tarpusavio santykis, aktyvus dalyvavimas įvairiose veiklose bei paramos ir palaikymo gavimas organizacijoje, gali turėti įtakos darbuotojų emociniam įsipareigojimui. Emocinis įsipareigojimas prisideda prie aukštesnės gerovės kūrimo, kadangi asmuo organizacijoje jaustųsi lojalus, laisviau bendraujantis, galintis reikšti savo nuomonę ir būti priimtas, pasižymėtų draugiškumu (Paul et al., 2019).

Vis tik, tęstinis įsipareigojimas gali nebūti susijęs su gyvenimo ar psichologine gerove. Tęstiniui įsipareigojimui būdinga, jog asmuo tęsia darbus dėl baimės prarasti darbo užmokestį, gaunamas naudas organizacijoje. Manoma, jog kita organizacija šių poreikių gali nepatenkinti. Tad gauti rezultatai nurodo, jog santykis su organizacija bei su atliekamu darbu neprisideda prie psichologinės gerovės skatinimo, bet vis tik įsitraukimas į darbą, įvairių veiklų įgyvendinimas gali nurodyti aukščiau išreikštą darbuotojų gyvenimo gerovę.

TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS

Apžvelgus gautus tyrimo duomenis, jo rezultatus, galima teigti, jog respondentų pasiskirstymas pagal lytį, užimamas pareigas, darbo pobūdį bei darbo laiko pasiskirstymą nėra lygus. Siekiant išsamesnės tyrimo analizės, kokie veiksniai daro įtaką darbuotojų gerovei bei jos dimensijoms, būtų naudinga atlikti tyrimą tikslinėms žmonių grupėms. Tuo atveju, būtų galima daryti išsamesnes išvadas ar numatomi statistiškai reikšmingi skirtumai pagal lytį, darbo pobūdį, užimamas pareigas, darbo laiko trukmę. Remiantis išsamesnėmis išvadomis, būtų galima pateikti praktines rekomendacijas. Nors rezultatų analizėje išryškėjo, jog vertinant tyrimo dalyvius pagal socialines ir demografines charakteristikas, statistiškai reikšmingi skirtumai numatomi pagal lytį, vieningos išvados nėra galimybės pateikti, kadangi respondentų imtis nėra tolygiai pasiskirsčiusi.

Kitas, svarbus aspektas, kuri galėjo turėti įtakos gautiems rezultatams – tyrimo dalyvių imties dydis. Galima pastebėti, jog gauti rezultatai nepatvirtina kai kurių autorių atliktų tyrimų. Galima daryti prielaidą, jog bendras respondentų skaičius buvo per mažas išsamesniems bei tikslesniems rezultatams. Tikėtina, jog didesnė imtis, būtų pakoregavusi gautus rezultatus bei nurodžiusi stipresnius tarpusavio ryšius tarp kintamųjų, pavyzdžiui, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai, transformacinės lyderystės bei psichologinės darbuotojų gerovės ryšiumi.

Atlikto tyrimo modelis, galima teigti, jog yra pakankamai naujas. Nėra atlikta pakankamai tyrimų, jog būtų galima išsamiau analizuoti gautus rezultatus bei juos palyginti su kitų autorių. Galima matyti, jog dažnu atveju, gerovė analizuojama kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) tarp įsitraukimo į darbą ar įsipareigojimo organizacijai. Tad siūlymas ateities tyrimams – išsamiau analizuoti įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai, kaip mediatorius, kurie gali daryti įtaką darbuotojų gerovei bei jos dimensijoms. Teigčiau, jog svarbu išsamiau analizuoti ne tik šių kintamųjų reikšmę, bet ir kitų, jog būtų galima suprasti, kokie veiksniai lemia gerovę, bet ne kokie veiksniai yra gerovės padariniai.

Praktiniai patarimai organizacijoms. Atlikus tyrimą bei jo analizę galima išžvelgti nemažai naudų, kurias galėtų taikyti organizacijos savo praktikoje, siekiant pagerinti darbuotojų gerovę, o tuo pačiu ir organizacijos našumą, produktyvumą, efektyvumą. Visų pirma, organizacijoms siūloma skatinti vadovus, taikyti transformacinės lyderystės stilių. Pastebima, jog šis stilius gali įkvėpti darbuotojus, įgalinti juos, motyvuoti bei kurti bendrystės pojūtį organizacijoje. Tikėtina, jog šis stilius paskatintų darbuotojus būti labiau įsitraukusiems į darbą bei įsipareigojusiems organizacijai. Nustatyta, jog transformaciniai lyderiai geba motyvuoti darbuotojus, skatina siekti tiek bendrų organizacijos tikslų, tiek įgalina bei skatina įveikti tuos tikslus, kurie kelia iššūkius. Taip pat akcentuojama, jog būtent šis lyderystės stilius laikomas vienas tinkamiausių taikyti nuotolinio darbo

sąlygomis. Pastebima, jog vis daugiau organizacijų tęsia nuotolinio ar mišraus darbo specifiką. Pasitikėjimą, atvirą bendravimą, darbuotojų įgalinimą skatinanti organizacija ar vadovas, gali sukurti teigiamą darbo atmosferą, kurioje darbuotojai atvirai reiškia mintis, diskutuoja bei drąsiai kelia klausimus. Tokia aplinka organizacijoje, gali paskatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą bei įsipareigojimą organizacijai. Įsipareigojimas nurodo mažesnę kaitą, darbo efektyvumo užtikrinimą, kaštų sutaupymą. Žinoma, įsitraukę į darbą darbuotojai taip pat yra naudinga organizacijai. Aukštas įsitraukimas nurodo darbuotojų atsakingumą, norą tobulėti bei keliamų lūkesčių įgyvendinimą. Įsitraukę, įsipareigoję darbuotojai pasižymi aukštesne gerove. Aukšta darbuotojų gerovė užtikrina darbuotojų motyvaciją, žemus kaitos rodiklius, organizacijos efektyvumą. Žinoma, organizacijos, besirūpinančios darbuotojų gerove tampa vis populiareesnės, labiau vertinamos bei geba išlaikyti konkurencingumą darbo rinkoje. Tad, siekiant užtikrinti darbuotojų gerovę, svarbu akcentuoti vadovo taikomą lyderystės stilių, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimą organizacijai skatinimą.

IŠVADOS

1. Darbuotojų skirtumai pagal demografines ir socialines charakteristikas:
 - (1) Tyrimo dalyvių grupė pagal lytį, skyrėsi statistiškai reikšmingai, vertinant transformacinę lyderystę, įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai.
 - (2) Tyrimo dalyvių grupė pagal užimamas pareigas statistiškai reikšmingai nesiskyrė.
 - (3) Tyrimo dalyvių grupė pagal darbo laiką statistiškai reikšmingai nesiskyrė.
2. Visi analizuoti kintamieji tyrime: transformacinė lyderystė, darbuotojų gerovė darbe, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimo organizacijai – susiję teigiamais koreliaciniais ryšiais.
3. Darbuotojų gerovė prognozuojama transformacinės lyderystės, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai rodiklių: darbuotojai, kurie aukščiau vertina transformacinę lyderystės stilių, yra labiau įsipareigoję organizacijai bei įsitraukę į darbą, pasižymi aukštesne gerove.
4. Gerovė darbo vietoje prognozuojama transformacinės lyderystės, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai rodiklių: darbuotojai, kurie aukščiau vertina transformacinės lyderystės stilių, yra labiau įsipareigoję organizacijai bei įsitraukę į darbą, pasižymi aukštesne gerove darbo vietoje.
5. Psichologinė gerovė prognozuojama transformacinės lyderystės, darbo stažo rodikliais: darbuotojai, kurie sukaupę ilgesnę darbo patirtį bei aukščiau vertina transformacinę lyderystę, pasižymi aukštesne psichologine gerove. Įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai neprognozuoja.
6. Gyvenimo gerovė prognozuojama įsitraukimo į darbą ir transformacinės lyderystės rodikliais: darbuotojai, kurie aukščiau vertina transformacinę lyderystę, yra labiau įsitraukę į darbą, pasižymi aukštesne gyvenimo gerove. Įsipareigojimas organizacijai neprognozuoja gyvenimo gerovės.
7. Įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai pastiprina ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų gerovės. Transformacinė lyderystė teigiamai paveikia įsipareigojimą organizacijai ir įsitraukimą į darbą, o šie pastiprina darbuotojų gerovę.
8. Įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai pastiprina ryšį tarp transformacinės lyderystės ir gerovės darbo vietoje. Transformacinė lyderystė teigiamai paveikia įsipareigojimą organizacijai ir įsitraukimą į darbą, o šie pastiprina gerovę darbo vietoje.
9. Įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai neprognozuoja ryšio tarp transformacinės lyderystės ir psichologinės gerovės. Transformacinė lyderystė teigiamai paveikia įsipareigojimą organizacijai ir įsitraukimą į darbą, o šie pastiprina darbuotojų gerovę.

10. Įsitraukimas į darbą pastiprina ryšį tarp transformacinės lyderystės ir gyvenimo gerovės. Transformacinė lyderystė teigiamai paveikia įsitraukimą į darbą, o šis pastiprina darbuotojų gerovę. Įsipareigojimas organizacijai šio ryšio neprognozuoja.

LITERATŪRA:

- Abouraiia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(04), 404–423. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>
- Amriani, A., Siburian, P., Wau, Y., & Sihotang, D. O. (2020). Best Leadership Principals of Remote Elementary Schools in the Future. In The 5th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2020) (pp. 247-251). *Atlantis Press*.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Arifin, F., Afnan Troena, E., & Rahayu, M. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher’s Performance : Test of a Model. In *International Journal of Education and Research* (Vol. 2, Issue 1). www.ijern.com
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*.

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Baselmans, B. M., & Bartels, M. (2018). A genetic perspective on the relationship between eudaimonic–and hedonic well-being. *Scientific reports*, 8(1), 1-10.
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. In *Economic and Industrial Democracy* (Vol. 39, Issue 2, pp. 249–271). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0143831X15614914>
- Bingham, J. B., Mitchell, B. W., Bishop, D. G., & Allen, N. J. (2013). Working for a higher purpose: A theoretical framework for commitment to organization-sponsored causes. *Human Resource Management Review*, 23(2), 174–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.07.004>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Brooks, S. K., Dunn, R., Amlôt, R., Rubin, G. J., & Greenberg, N. (2019). Protecting the psychological wellbeing of staff exposed to disaster or emergency at work: a qualitative study. *BMC psychology*, 7(1), 1-11.
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428–441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luybaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being-the role of work-related social support. *Career Development International*, 19(7), 813–835. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0114>

- Chanda, U., & Goyal, P. (2020). A Bayesian network model on the interlinkage between Socially Responsible HRM, employee satisfaction, employee commitment and organizational performance. *Journal of Management Analytics*, 7(1), 105–138. <https://doi.org/10.1080/23270012.2019.1650670>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of happiness studies*, 9(1), 1-11.
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. In *Academy of Management Annals* (Vol. 6, Issue 1, pp. 211–283). <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>
- Derue, D. S., Craig, J., Wellman, E., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1).
- Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: how are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 329–347. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1590337>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
- Diener, E. (2013). The Remarkable Changes in the Science of Subjective Well-Being. *Perspectives on Psychological Science*, 8(6), 663–666. <https://doi.org/10.1177/1745691613507583>
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Sem, R. J. L., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. In *Journal of Personality Assessment* (Vol. 49).
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(2), 139–163. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956>
- Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective. *Multidisciplinary Research Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45–59.
- Eisele, P. (2020). Transformational and Devious Leadership and How it Predicts Stress and Workplace Wellbeing. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(3), 163.

- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fava, G. A. (2016). Well-Being Therapy: Current Indications and Emerging Perspectives. In *Psychotherapy and Psychosomatics* (Vol. 85, Issue 3, pp. 136–145). S. Karger AG. <https://doi.org/10.1159/000444114>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: the impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Revista De Management Comparat International*, 18(1), 18.
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 29-37.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach. *New York, NY: The Guilford Press*.
- Hamilton Skurak, H., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2021). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work–life conflict. *Economic and Industrial Democracy*, 42(1), 116–141. <https://doi.org/10.1177/0143831X17750473>
- Haque, A. (2021). The COVID-19 pandemic and the role of responsible leadership in health care: thinking beyond employee well-being and organisational sustainability. *Leadership in Health Services*.
- Hasnain, A., Khan, V., Haroon Hafeez, M., Majid, S., Rizvi, H., & Mariam, A. (2012). *Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A study on Customer Support Representatives)*. <http://www.eurojournals.com/EJEFAS.htm>
- Horwood, S., & Anglim, J. (2019). Problematic smartphone usage and subjective and psychological well-being. *Computers in Human Behavior*, 97, 44-50.

- Huber, A., Strecker, C., Hausler, M., Kachel, T., Höge, T., & Höfer, S. (2020). Possession and applicability of signature character strengths: what is essential for well-being, work engagement, and burnout?. *Applied Research in Quality of Life*, *15*(2), 415-436.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, *29*(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., Wasem, J., & Jung, J. (2013). The Influence of Transformational Leadership on Employee Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *55*(7), 772–778. <https://doi.org/10.2307/48510331>
- Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., Wasem, J., & Jung, J. (2013). The Influence of Transformational Leadership on Employee Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *55*(7), 772–778. <https://doi.org/10.2307/48510331>
- Jain, A.K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, *30*(3), 256–273. <https://doi.org/10.1108/01437730910949535>
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*.
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, *23*(3), 227-234.
- Jha, S., & Malviya, V. (2017). Impact of transformational leadership on employee engagement. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, *20*(2).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 33, Issue 4). <https://about.jstor.org/terms>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, *8*(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505>

- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26–51. <https://doi.org/10.3926/ic.476>
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation management-a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management Kesting*, 3, 22–41. <http://www.open-jim.org><http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>
- Khan, I., & Nawaz, A. (2016). The leadership styles and the employees performance: A review. *Gomal University Journal of Research*, 32(2), 144-150.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H., & Lim, S. Y. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348–372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1588887>
- Kotze, M., & Massyn, L. (2019). The influence of employees' cross-cultural psychological capital on workplace psychological well-being. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-8.
- Lyons, P., & Bandura, R. (2020). Employee turnover: features and perspectives. In *Development and Learning in Organizations* (Vol. 34, Issue 1, pp. 1–4). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/DLO-02-2019-0048>
- Liu, D., Baumeister, R. F., Yang, C. C., & Hu, B. (2019). Digital communication media use and psychological well-being: A meta-analysis. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 24(5), 259-273.
- Loon, M., Otaye-Ebede, L., & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: an integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156-187.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *Leadership Quarterly*, 23(3), 383–397. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.001>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. In *Work and Stress* (Vol. 31, Issue 2, pp. 101–120). Routledge. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Northouse P.G. (2016) Leadership: Theory and Practice. *London: SAGE Publications, Inc.*
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 11, 475.ro
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “what”, “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586–608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>
- Paul, H., Bamel, U., Ashta, A., & Stokes, P. (2019). Examining an integrative model of resilience, subjective well-being and commitment as predictors of organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1274–1297. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1514>

- Pinck, A. S., & Sonnentag, S. (2018). Leader Mindfulness and Employee Well-Being: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Mindfulness*, 9(3), 884–896. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0828-5>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399–417. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Ryff, C. D., Singer, B. H., & Dienberg Love, G. (2004). Positive health: connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1383-1394.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2018). Which daily experiences can foster well-being at work? A diary study on the interplay between flow experiences, affective commitment, and self-control demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 99–111. <https://doi.org/10.1037/ocp0000039>
- Robertson, I. T., Birch, A. J., & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in?. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2011). Cases in leadership. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Sabir, M. S., & Khan, M. A. (2011). Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values. *Journal of Economics and Behavioral studies*, 3(2), 145-152.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.

- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of service management*.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (n.d.). *Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-being and Performance in Opposite Directions?*
- Syed, N., Saeed, A., & Farrukh, M. (2015). Organization commitment and five factor model of personality: Theory recapitulation. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(8), 183.
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and Motivating the Remote Employee Using the Transformational Leadership Model. *Nurse Leader*.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>
- Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>
- Tiberius, V., & Hall, A. (2010). Normative theory and psychological research: Hedonism, eudaimonism, and why it matters. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 212-225.
- Tov., W., & Diener, E. (2013). *Subjective Well-being*. https://ink.library.smu.edu.sg/sooss_research
- Turban, D. B., & Yan, W. (2016). Relationship of eudaimonia and hedonia with work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*.
- Upadyaya, K., & Salmela-Aro, K. (2013). Development of school engagement in association with academic success and well-being in varying social contexts: A review of empirical research. In *European Psychologist* (Vol. 18, Issue 2, pp. 136–147). <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000143>
- Vieira, P., de Oliveira, M., Fundação, D., Vargas, G., de Oliveira, R., Lopes, A., & Vargas, F. G. (2021). Literature review on trust, psychological well-being, and leadership applied to the workplace commitment. <https://doi.org/10.37745/bjpr.2013>

- Vroom, V. H., & Jaago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wang, X., Guchait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2020). Why should errors be tolerated? Perceived organizational support, organization-based self-esteem and psychological well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Wyatt, M., & Silvester, J. (2018). Do voters get it right? A test of the ascription-actuality trait theory of leadership with political elites. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 609-621.
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance:: a fresh look at an age-old quest. *Organizational dynamics*, 33(4), 338-351.
- Zhao, T., Li, H., Zheng, L., & Zhang, Y. (2022). How Dispositional Gratitude Shapes Employee Well-being and Organizational Commitment: The Mediating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange. *Journal of Career Assessment*, 106907272210998. <https://doi.org/10.1177/10690727221099867>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

PRIEDAI

1 Priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas (-a) respondente,

esu Vilniaus universiteto Organizacinės psichologijos magistrantūros programos studentė Jogaile Rolanda Šukytė ir kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas – ištirti transformacinės lyderystės, darbuotojų gerovės darbe, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

Užtikriname konfidencialumą, nes apklausa yra anoniminė, atsakymai bus analizuojami tik apibendrinti ir panaudoti magistro darbui. Atsakymas į anketą užtruks apie 10 – 15 min.

Iš anksto dėkoju už skirtą laiką!

Kilus klausimams, prašome kreiptis el. paštu jogaile.sukyte@fsf.stud.vu.lt

1. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?
 - Viešajam
 - Privačiajam

4. Ar dirbate pilnu etatu? Taip Ne

5. Ar užimate vadovaujančias pareigas? Taip Ne

6. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (*įrašykite*): _____

7. Jūsų lytis:
 - Moteris
 - Vyras

8. Jūsų amžius (*įrašykite metus*): _____

9. Jūsų išsilavinimas:
 - Aukštasis universitetinis
 - Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis
 - Profesinis
 - Vidurinis
 - Nebaigtas vidurinis

10. Jūs dirbate:
 - Tik nuotoliniu būdu
 - Mišriu būdu (dalį laiko nuotoliniu, dalį – darbo vietoje)
 - Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje

Toliau pateikiami klausimai apie Jūsų tiesioginio vadovo vadovavimo stilių. Atsakinėdami į klausimus remkitės savo patirtimi ir individualia nuomone. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pažymėdami labiausiai tinkantį atsakymo variantą

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

1. Vadovas darbuotojams perteikia aiškia ir pozityvią ateities viziją.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. ...	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų požiūrį į darbą. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pažymėdami labiausiai tinkantį atsakymo variantą

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

1. Aš esu patenkintas (-a) savo darbo pareigomis	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Visumoje aš esu patenkintas (-a) dabartiniu savo darbu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. ...	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Žemiau pateikiami teiginiai apie Jūsų savijautą dirbant. Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

Žemiau pateikiami dar keli teiginiai apie Jūsų savijautą dirbant. Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite "0". Jeigu esate patyręs šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „1“ iki „6“.

0	1	2	3	4	5	6
Niekada	Beveik niekada/ Kelis kartus per metus ar rečiau	Retai/ Kartą per mėnesį ar rečiau	Kartais/ Keletą kartų per mėnesį	Dažnai/ Kartą per savaitę	Labai dažnai/ Kelis kartus per savaitę	Visada/ Kasdien

1. Savo darbe aš jaučiuosi kupinas/-a energijos	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
2. Esu savo darbo entuziastas/-ė	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
3. ...	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

1	2	3	4	5
visiškai nesutinku	nesutinku	nei nesutinku, nei sutinku	sutinku	visiškai sutinku

1. Būčiau labai laimingas galėdamas dirbti šioje organizacijoje iki karjeros pabaigos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Šios organizacijos problemos yra ir mano problemos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. ...	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5