

Vilniaus universitetas

Filosofijos fakultetas

Psichologijos institutas

Vytautė Vaitkutė

Organizacinės psichologijos magistro studijų programa

Magistro darbas

**Transformacinės lyderystės ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės reikšmė  
darbuotojų įsitraukimui į darbą, įsipareigojimui organizacijai ir pilietiškam  
elgesiui organizacijoje**

Darbo vadovė: Doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius 2022

## TURINYS

SANTRAUKA .....	4
SUMMARY .....	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS .....	6
PRATARMĖ .....	7
1. ĮVADAS .....	8
1.1. Transformacinės lyderystės stilius.....	8
1.2. Vadovo - pavaldinio santykių kokybė .....	10
1.3. Įsitraukimas į darbą .....	12
1.4. Įsipareigojimas organizacijai.....	13
1.5. Pilietiškas elgesys organizacijoje .....	14
1.6. Transformacinės lyderystės, įsipareigojimo organizacijai, pilietiško elgesio bei įsitraukimo į darbą sąsajos .....	15
1.7. Vadovo-pavaldinio santykio kokybės, įsipareigojimo organizacijai, pilietiško elgesio bei įsitraukimo į darbą sąsajos.....	17
1.8. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	19
2. METODIKA .....	20
2.1. Tyrimo dalyviai .....	20
2.2. Instrumentai .....	20
2.3. Tyrimo eiga .....	23
2.4. Duomenų tvarkymas.....	23
3. REZULTATAI .....	24
3.1. Transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio raiška .....	24
3.2. Transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio sąsajos .....	28

3.3. Įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį prognozuojantys veiksniai .....	28
3.4. Įsitraukimo į darbą reikšmė transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui .....	35
3.5. Įsitraukimo į darbą reikšmė vadovo - pavaldinio santykių kokybės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui.....	37
4. REZULTATŲ APTARIMAS .....	40
4.1. Transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ir pilietiško elgesio raiška bei tarpusavio sąsajos .....	40
4.2. Įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį prognozuojantys veiksniai .....	41
4.3. Įsitraukimo į darbą reikšmė transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui.....	43
Tyrimo ribotumai ir praktinės rekomendacijos .....	46
IŠVADOS.....	47
LITERATŪRA.....	48
PRIEDAI .....	58
1 priedas. Anketa .....	58

## SANTRAUKA

Transformacinės lyderystės ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės reikšmė darbuotojų įsitraukimui į darbą, įsipareigojimui organizacijai ir pilietiškam elgesiui, Vytautė Vaitkutė, Vilnius, Vilniaus Universitetas, 2022, 59.

Šio tyrimo tikslas – įvertinti transformacinės lyderystės ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą, įsipareigojimui organizacijai ir pilietiškam elgesiui. Tyrime dalyvavo 180 respondentų. Visi tyrimo dalyviai turėjo užpildyti klausimyną, sudarytą iš transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą, pilietiško elgesio klausimynų ir klausimų apie tyrimo dalyvių socialines demografines charakteristikas. Nustatyta, jog transformacinė lyderystė siejasi su įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai bei pilietišku elgesiu. Taip pat rezultatai parodė, jog vadovo – pavaldinio santykių kokybė siejasi su įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai bei pilietišku elgesiu. Atlikus analizę, buvo nustatyta, jog įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės ryšyje su įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu.

Raktiniai žodžiai: transformacinė lyderystė, vadovo – pavaldinio santykių kokybė, įsipareigojimas organizacijai, įsitraukimas į darbą, pilietiškas elgesys.

## SUMMARY

The Significance of Transformational Leadership and Leader – Member Exchange for Employee Work Engagement, Organizational Commitment and Citizenship Behaviour, Vytaute Vaitkute, Vilnius, Vilnius University, 2022, 59.

The aim of this study is to evaluate the significance of transformational leadership and leader – member exchange for employee work engagement, organizational commitment and citizenship behaviour. In the study participated 180 respondents. All study participants were required to complete a questionnaire consisting of transformational leadership, leader – member exchange, organizational commitment, work engagement and citizenship behaviour questionnaires, and questions about the socio-demographic characteristics. Transformational leadership has been found to be associated with work engagement, organizational commitment and citizenship behaviour. The results also showed that the leader – member exchange is related to work engagement, organizational commitment and citizenship behaviour. The analysis showed that work engagement acts as a mediator in the relationship between transformational leadership, leader – member exchange with organizational commitment and citizenship behaviour.

**Keywords:** transformational leadership, leader – member exchange, organizational commitment, work engagement, citizenship behaviour.

## SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

**Transformacinė lyderystė** – (angl. *transformational leadership*) lyderystės ar vadovavimo stilius, kuriam būdingos keturios savybės: charizma, įkvepianti lyderystė, intelektualinė stimuliacija bei individualus dėmesys (Bass, 1985).

**Vadovo – pavaldinio santykių kokybė** - (angl. *Leader–Member Exchange – LMX*) – vadovo ir pavaldinio sąveikos procesas, pasižymintis diadiniu abiejų pusių mainų santykiu. Su kai kuriais pavaldiniais plėtojami aukšti mainų santykiai, o su kitais pavaldiniais sukuriama žemesni mainų santykiai (Graen & Cashman, 1975).

**Įsitraukimas į darbą** - (angl. *work engagement*) apibrėžiamas kaip pozityvi, patenkinanti tobulėjimo poreikį (angl. *fulfilling*) su darbu susijusi psichinė būseną, kuri apibūdinama energingumu (angl. *vigor*), atsidavimu darbui (angl. *dedication*) ir pasinėrimu į darbą (angl. *absorption*) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, 2002).

**Įsipareigojimas organizacijai** – (angl. *organizational commitment*) stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis bei jų priėmimas, noras dėti daug pastangų organizacijai labui ir išlaikyti organizacijos narystę (Porter et al., 1974).

**Pilietiškas elgesys** - (angl. *citizenship/extra – role behavior*) elgesio darbe forma, kuri apibūdina savanorišką ir neprivalomą darbuotojų elgesį, kuris viršija jų darbo funkcijas, nėra aiškiai pripažintas oficialios atlygio sistemos ir kuris apskritai skatina efektyvų organizacijos funkcionavimą (Organ, 1988).

## PRATARMĖ

Įtampa, esanti rinkoje, nuolatiniai aplinkos pokyčiai kelia nemenkų iššūkių organizacijoms, kurios, be abejo, siekia išlikti stabiliomis ir konkurencingomis. Nemaža dalis įmonių susiduria su darbuotojų išlaikymo sunkumais. Vykstant rinkos pokyčiams, organizacijų pranašumu tampa darbuotojai, todėl svarbu užtikrinti, jog geriausi bei efektyviausi komandos nariai kuo ilgiau savo ateitį sietų su dabartine organizacija (Jakštaitė – Vinkuvienė, 2013). Ankstesni tyrimai rodo, kad didelis įsitraukimas į darbą lemia mažesnę savanorišką kaitą (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2013; Shuck, & Reio, 2014). Taip pat, organizacijos sėkmė priklauso nuo jos darbuotojų įsipareigojimo ir aktyvaus dalyvavimo organizacijos veikloje. Darbuotojams labiau atsidavus savo organizacijai, gerėja darbuotojų išlaikymo rodiklis, o tai savo ruožtu mažina veiklos sąnaudas (Meyer & Allen, 1997). Kiekvienos organizacijos tikslas, kad darbuotojai ne tik būtų įsitraukę ir įsipareigoję organizacijai, tačiau ir demonstruotų teigiamą bei proaktyvų elgesį, kuris nėra susijęs su tiesioginėmis darbuotojų funkcijomis. Tyrimai rodo, kad pilietiškas elgesys organizacijoje taip pat teigiamai prisideda prie sumažėjusių ketinimų palikti organizaciją, didesnio darbuotojų pasitenkinimo ir geresnių organizacijos veiklos rezultatų (Koopman, Lanaj, & Scott, 2016). Kyla klausimas – kas gali turėti įtakos šiems reiškiniams? Kalbant apie darbuotojus ir jų funkcionavimą organizacijoje, neišvengiamai prieš akis iškyla ir vadovo rolė, kadangi organizacijos ir darbuotojo sėkmė organizacijoje priklauso ir nuo efektyvaus vadovavimo. Didėjant neapibrėžtumui dabartinėje pasaulinėje verslo aplinkoje, lyderystė yra vienas iš kritinių komponentų, skatinančių organizaciją įgyti konkurencingumą ir siekti organizacijos tikslų (Keskes, Sallan, Simo, & Fernandez, 2018). Taigi, lyderiai šiais laikais yra pagrindinis organizacijų, kurioms jie nustato aiškią viziją, dėmesio centras ir didele dalimi prisideda prie darbuotojų tikėjimo ir motyvacijos, siekiant įgyvendinti organizacijos viziją ir tikslus (Birasnav, Rangnekar, & Dalpati, 2011). Dėl šios priežasties yra aktualu plačiau nagrinėti lyderystės stilių reikšmę darbuotojams ir organizacijai. Manoma, jog transformacinė lyderystė ir vadovo – pavaldinio santykių kokybė yra susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu (Hackett, Farh, Song, & Lapierre, 2003; Bass & Riggio, 2006; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006; Joo, 2010; Bakker & Demerouti, 2014). Taigi, šio tyrimo metu ir bus siekiama išsiaiškinti transformacinės lyderystės ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės reikšmę įsitraukimui į darbą, įsipareigojimui organizacijai ir pilietiškam elgesiui organizacijoje.

## 1. ĮVADAS

### 1.1. Transformacinės lyderystės stilius

Lyderystė yra viena iš pagrindinių organizacijos valdymo funkcijų, kadangi tai gali padėti organizacijoms nuolatinėje kovoje – tapti konkurencingesnėmis, padedant sutelkti žmones, laiką ir išteklius, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Avolio, 1999). Lyderystė gali būti apibrėžiama kaip santykiai, užmegzti tarp individo (lyderio) ir grupės (pasekėjų), pavyzdžiui, grupės elgesiui vadovauja lyderis (Shastri, Mishra, & Sinha, 2010). Northouse (2001) lyderystę apibrėžia kaip procesą, kurio metu vienas individas daro įtaką asmenų grupei, kad pasiektų bendrus tikslus. Vaidmuo, kurį kiekvienas vadovas užima darbo vietoje, yra lyderystė. Laikui bėgant, susiformavo nuomonė, jog lyderiai gali naudoti skirtingus stilius tam, kad darytų įtaką pasekėjams.

Vienas iš vadovavimo stilių yra transformacinė lyderystė, kuri yra apibūdinama kaip procesas, keičiantis ir transformuojantis individus. Kitaip tariant, transformacinė lyderystė yra gebėjimas vadovauti taip, kad žmonės norėtų keistis, tobulėti ir būti vedami lyderio. Tai apima kolegų, darbuotojų motyvų nustatymą, jų poreikių tenkinimą ir jų vertinimą (Northouse 2001). Transformacinės lyderystės sampratą pirmiausia suformulavo Burns (1978), o vėliau ją toliau plėtojo Bass (1985). Burns (1978) pirmą kartą pristatė lyderystės transformavimo sąvoką aprašomajame politinių lyderių tyrime, tačiau dabar šis terminas vartojamas ir organizacijų psichologijoje. Pasak Burns (1987), lyderystės transformavimas yra procesas, kurio metu lyderiai ir pasekėjai padeda vieni kitiems pasiekti aukštesnį moralės ir motyvacijos lygį. Transformuojantis požiūris sukuria reikšmingų pokyčių žmonių ir organizacijų gyvenime. Tai perkuria suvokimą ir vertybes, keičia darbuotojų lūkesčius ir siekius. Skirtingai nuo transakcinio požiūrio, jis grindžiamas ne „duok ir imk“ santykiais, o lyderio asmenybe, savybėmis ir gebėjimu keistis per pavyzdį, energijos suteikiančios vizijos numatymu ir iššūkius keliančiais tikslais. Transformuojantys lyderiai yra idealizuojami dėl to, kad jie yra moralinis pavyzdys, kaip dirbti komandos, organizacijos ir (arba) bendruomenės labui. Kitas tyrinėtojas Bass (1985) išplėtė Burns (1978) darbą, paaiškindamas psichologinius mechanizmus, kuriais grindžiama transformuojanti lyderystė. Bass taip pat vartojo terminą „transformacinis“, o ne „transformuojantis“. Autorius papildė pradines Burns (1978) sąvokas, kad paaiškintų, kaip galima išmatuoti transformacinę lyderystę, taip pat kaip ji veikia pasekėjų motyvaciją ir rezultatus. Lyderio transformacijos pirmiausia matuojamas pagal jo įtaką pasekėjams. Tokio lyderio pasekėjai jaučia pasitikėjimą, susižavėjimą, lojalumą ir pagarbą lyderiui, o dėl transformacinio lyderio savybių yra pasirengę dirbti daugiau nei iš pradžių tikėjosi. Dabartinėje literatūroje transformacinės lyderystės terminas paprastai reiškia Bass transformacinės lyderystės teoriją.



B. M. Bass (1985) išskiria keturias savybes, kurios yra būdingos transformacinės lyderystės stiliaus vadovams:

1. Idealizuota įtaka. Lyderis tampa pavyzdžiu, su kuriuo siekia tapatintis ir darbuotojai. Lyderis geba perteikti organizacijos viziją ir misiją, o jo pačio elgesys sugeba įkvėpti ir paskatinti darbuotojus atlikti veiklas su užsidegimu. Lyderis parodo ryžtą bei pasitikėjimą, o pasekėjai nori susitapatinti su tokia lyderyste.

2. Įkvepianti motyvacija. Lyderio poelgiai įkvepia ir motyvuoja darbuotojus siekti organizacijos tikslų, skatina komandinę dvasiją, suteikia darbuotojų kasdienybei iššūkių ir prasmės.

3. Intelektualinis stimuliavimas. Lyderis skatina naujoves ir kūrybiškumą metant iššūkių įprastiems bei tradiciniams grupės įsitikinimams ar pažiūroms. Tokie lyderiai skatina kritinį mąstymą ir argumentuotą problemų sprendimą.

4. Individualus dėmesys. Lyderis užima trenerio ir patarėjo rolę bei deleguoja projektus, siekdamas stimuliuoti mokymosi patirtį. Suteikia grįžtamąjį ryšį bei kiekvieną pavaldinį traktuoja kaip atskirą individą.

Vėliau šį dimensijų modelį iš naujo išnagrinėjo Rafferty ir Griffin (2004), kurie apibrėžė penkias transformacinės lyderystės dimensijas:

1. Vadovavimo stilius, pagrįstas vizija - lyderis apibrėžia idealizuotą ateities vaizdą, pagrįstą organizacijos vertybėmis. Apibrėždami siekiančią ateitį, lyderiai tikisi paskatinti pasekėjus priimti norimą elgesį.

2. Vadovavimo stilius, pagrįstas įkvepiančiu bendravimu, naudoja raginimus ir emocijų kupinus pareiškimus, kad sužadintų pasekėjo emocijas ir motyvaciją.

3. Vadovavimo stilius, pagrįstas palaikymu, kai lyderis išreiškia susirūpinimą sekėjais ir atsižvelgia į jų individualius poreikius. Jie rodo rūpestį pavaldinių gerove, sukuria draugišką ir palaikančią darbo aplinką.

4. Vadovaudami intelektualiniu stimuliavimu, lyderiai sustiprina pasekėjų gebėjimą mąstyti apie problemas naujais būdais, todėl jie padidina gebėjimą suvokti problemas ir pagerinti siūlomų sprendimų kokybę.

5. Galiausiai lyderiai, turintys asmeninio pripažinimo stilių, aiškiai vertina ir giria pasekėjų pastangas ir pasiekimus.

Apibendrinus, galima teigti, jog transformacinė lyderystė reiškia, kad lyderis sutelkia savo pasekėjus dėl bendro tikslo, naudodamas idealizuotą įtaką (charizmą), įkvėpimą, intelektualinį stimuliavimą ir individualizuotą dėmesį. Tai pakelia pasekėjo brandos lygį, taip pat dėmesį į pasiekimus, savęs aktualizavimą ir organizacijos visapusišką gerovę. Ne vienerius metus trunkantys

tyrimai parodė, kad transformacinė lyderystė teigiamai numato įvairius veiklos rezultatus, įskaitant individualius, grupės ir organizacijos reiškinius.

## 1.2. Vadovo - pavaldinio santykių kokybė

Ankstesnėse vadovavimo teorijose pavaldiniai buvo traktuojami kaip pasyviai dalyvaujantys vadovavimo procese. Remiantis naujausiais požiūriais – pavaldiniai aktyviai dalyvauja ir įsitraukia į vadovavimo procesą (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2013). Šiuolaikinės lyderystės teorijos, tokios kaip transformacinės, tarnaujančios ar autentiškos lyderystės teorijos, yra orientuotos į lyderio elgesio poveikį darbuotojų požiūriui, motyvacijai ir komandos rezultatams, o vadovo – pavaldinio santykių kokybės teorija diadinius santykius tarp lyderių ir narių laiko raktu suprasti lyderio poveikį pavaldiniui, komandai ir organizacijai (Bauer & Erdogan, 2015). Vadovo - pavaldinio santykių kokybės teorija yra pati svarbiausia diadinė teorija lyderystės literatūroje (Erdogan & Liden, 2002). Šioje minimoje teorijoje vadovavimas yra suprantamas kaip tam tikras vadovo ir pavaldinio sąveikos procesas, pasižymintis diadiniu abiejų pusių mainų santykiu. Teorinis LMX pagrindas yra tas, kad diadiški santykiai ir darbo vaidmenys yra kuriami arba derinami laikui bėgant per vadovo ir nario mainus arba „sąveikavimą“. Pavyzdžiui, vadovas gali pasiūlyti nariui didesnę darbo laisvę, o narys gali pasiūlyti lyderiui tvirtą įsipareigojimą siekti darbo tikslų. Vadovo – pavaldinio santykio kokybės samprata (dar vadinama LMX) teigia, kad lyderiai neturi vienodų santykių su kiekvienu pasekėju, o veikia kuria specifinius santykius su kiekvienu iš pavaldinių, komandos narių (Graen & Uhl-Bien, 1995). Su kai kuriais pavaldiniais plėtojami aukšti mainų santykiai, o su kitais pavaldiniais, greičiausiai, bus sukurti žemesni mainų santykiai (Graen & Cashman, 1975).

Aukšto lygio mainų santykiams būdingas aukštas pasitikėjimo, simpatijų ir pagarbos lygis, jie susiję su abipusių mainų lūkesčiais. Vadovas suteikia pavaldiniams norimus rezultatus, pavyzdžiui, įdomias užduotis, papildomas pareigas ir didesnę atlygį. Mainais už šiuos norimus rezultatus tikimasi, kad pavaldiniai bus atsidavę darbui, lojalūs vadovui ir organizacijai. Esant nekokybiškiems mainų santykiams, iš pavaldinių tikimasi atlikti formalius savo darbo reikalavimus, o papildomos naudos vadovas neteikia. Svarbu paminėti, jog mainų santykiai vystosi palaipsniui, laikui bėgant, o juos sustiprina vadovo ir pavaldinių tarpusavio elgesys (Liden, Sparrowe, & Weyne, 2000). Ši teorija numato, kad abipusiai ryšiai gali numatyti tam tikrus organizacijos rezultatus, tokius kaip pilietiškas elgesys organizacijoje, darbo našumas (Cropanzano & Mitchell, 2005) ir kiti. Nors daugelis LMX konceptualizacijų yra viendimensinės, lyderiai ir pasekėjai gali atlikti kelis vaidmenis, todėl gali atsirasti įvairių tipų LMX. Liden ir Maslyn (1998) apibrėžė keturių dimensijų LMX modelį, išskiriantį šiuos tipus:

- Indėlis - pavaldiniai gali priimti lyderio kvietimą siekti geresnių rezultatų, o mainuose lyderiai atsako teikdami pavaldiniams vertingus išteklius (biudžetas, įranga ar kiti reikalingi darbo resursai).

- Lojalumas - lyderiai ir pasekėjai gali užmegzti abipusio lojalumo santykius. Mainais į pavaldinio siūlomą lojalumą vadovas gali pasiūlyti užduotis, kurioms reikia didesnės sprendimo galios ar atsakomybės.

- Afektas - kai kuriuose lyderio ir pasekėjo santykiuose gali vyrauti afektas, nes jie tiesiog mėgsta vienas kitą ir kuria abipusės draugystės santykius.

- Profesinė pagarba - organizacijos nariai gali būti suinteresuoti plėtoti abipusius santykius su didelę ekspertinę galią turinčiais asmenimis, nes jie gali įgyti atitinkamų profesinių įgūdžių ir susipažinti su savo srities profesionalais organizacijoje ir už jos ribų.

Vadovo ir pavaldinio santykių kokybės (LMX) teorija teigia, kad lyderiai sukuria unikalius mainų santykius su kiekvienu pasekėju (Gerstner & Day, 1997). Aukštos kokybės LMX santykiai siejami su pasitikėjimu, atviru bendravimu ir tarpusavio pasidalijimu, o žemos kokybės LMX santykiai apsiriboja minimaliais išteklių mainais ir sutartiniais įsipareigojimais (Anand, Vidayarthi, Liden, & Rousseau, 2010; Walumbwa, Cropanzano, & Goldman, 2011). Kai lyderis užmezga aukštos kokybės mainus su kai kuriais grupės nariais, o pasitenkindamas žemos kokybės santykiais su kitais nariais, darbo grupei būdinga didelė LMX diferenciacija (Vidayarthi, Liden, Anand, Erdogan, & Ghosh, 2010). Ir atvirkščiai, LMX diferenciacija yra žema, kai grupės lyderis užmezga labai panašius (aukštos ar žemos kokybės) santykius su visais grupės nariais. Kadangi kiekvienas LMX ryšys yra unikalus, visoms grupėms, turinčioms du ar daugiau narių, būdingi bent keli tam tikri LMX kokybės skirtumai grupės viduje (Erdogan & Liden, 2006).

Apibendrinant galime matyti, jog vadovo – pavaldinio santykių kokybės teorija akcentuoja individualų, abipusį lyderio ir komandos nario santykį, kuris gali išsiskirti į šiuos tipus – lojalumas, afektas, profesinė pagarba, indėlis.

### 1.3. Įsitraukimas į darbą

Kahn (1990) buvo vienas pirmųjų, pradėjusių teoriją apie įsitraukimą į darbą. Jis apibūdino dirbančius darbuotojus kaip visiškai fiziškai, kognityviškai ir emociškai susijusius su savo darbo vaidmenimis. Įsitraukimas reiškia sutelktą energiją, nukreiptą į organizacijos tikslus (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009). Labiau tikėtina, kad įsitraukę darbuotojai dirbs sunkiau, dėdami daugiau savo pastangų, nei tie, kurie nėra įsitraukę.

Yra keletas įsitraukimo apibrėžimų, tačiau Schaufeli ir Bakker (2004) pasiūlė, be abejo, dažniausiai vartojamą įsitraukimo į darbą apibrėžimą: aktyvią, pozityvią su darbu susijusią būseną, kuri apibūdinama energingumu, atsidavimu darbui ir įsisavinimu. Šiuo atveju energingumo, atsidavimo ir įsisavinimo sąvokos sudaro tris skirtingus įsitraukimo į darbą komponentus, būtent fizinį, emocinį ir pažintinį. Atkreipdami dėmesį į fizinį įsitraukimo į darbą komponentą, kuris yra energingumas, Chughtai ir Buckley (2008) teigia, kad didesnis veržlumo lygis rodo padidėjusį individo pasirengimą skirti pastangų savo darbe, nes jis lengvai nepavargsta ir ugdo polinkį išlikti ryžtingam susidūrus su užduoties sunkumais ar nesėkmėmis. Atsidavimas yra emocinis įsitraukimo į darbą komponentas ir dažnai apibūdinamas kaip atsidavimas darbui (Schaufeli et al., 2002). Be to, tai apibūdina stiprų asmens tapatinimosi su savo darbu jausmą (Chughtai & Buckley, 2008), taip pat apima entuziazmo, aistros, pasididžiavimo ir iššūkių jausmus. Be to, atsidavimas rodo asmens psichologinį įsitraukimą į savo darbą kartu su reikšmingumo jausmu (Schaufeli et al., 2002). Galiausiai, kognityvinis įsitraukimo į darbą komponentas, kuris dažnai pakeičiamas įsisavinimo dimensija, būdingas asmenims, kurie yra visiškai pasinėrę į savo darbą, todėl atrodo, kad laikas bėga taip greitai, kad pamiršta visa kita, kas juos supa (Schaufeli et al., 2002; Chughtai & Buckley, 2008). Šis įsitraukimo į darbą komponentas reiškia visišką susikaupimą, pasitenkinimą ir įsitraukimą, kurią asmenys patiria atlikdami su darbu susijusias užduotis (taip pat vadinama eudaimoniniu požiūriu, taip gaunant malonumą iš darbo). Tokiems asmenims dažnai sunku atsiriboti nuo savo darbo (Schaufeli et al., 2002). Įsitraukimas į darbą skiriasi nuo pasitenkinimo darbu tuo, kad sujungia didelį darbo malonumą (atsidavimą) su dideliu aktyvumu (aktyvumas, įsisavinimas), o pasitenkinimas darbu paprastai yra pasyvesnė darbuotojų gerovės forma. Įsitraukimas į darbą skiriasi nuo su darbu susijusio tėkmės pojūčio (angl. *flow*) tuo, kad jis reiškia ilgesnę trukmę, o tėkmės pojūtis paprastai reiškia patirtį, kuri gali trukti valandą ar net mažiau.

#### 1.4. Įsipareigojimas organizacijai

Organizacinis įsipareigojimas apibrėžiamas kaip psichologinė būseną, kuri susieja individą su organizacija (Allen & Meyer, 1990). Weiner (1982) teigia, jog įsipareigojimo organizacijai samprata yra pakankamai plati ir tai nėra paremta vien nauda ar emociniu aspektu su organizacija, tai apima ir asmens susirūpinimą organizacija, asmens ir organizacijos vertybių atitikimą Porter, Steers, Mowday ir Boulian (1974) pabrėžė, kad įsipareigojimas organizacijai yra paremtas emociniu prisirišimu, identifikavimusi su organizacija ir ištikimybe konkrečiai organizacijai. Mowday ir kiti (1982), išskiria tris veiksnius, atspindinčius įsipareigojimą organizacijai: a) pritarimas organizacijos tikslams bei vertybėms; b) ryžtas skirti pastangas organizacijos naudai; c) stiprus noras išlikti nariu organizacijoje.

Meyer ir Allen (1990) išskyrė trijų komponentų įsipareigojimo organizacijai modelį. Jie išskiria emocinį, tęstinį ir normatyvų įsipareigojimą:

- Emocinis įsipareigojimas reiškia emocinį prisirišimą prie organizacijos. Asmenys, turintys aukštą emocinio įsipareigojimo lygį, turi šališką, emocinį prisirišimą prie organizacijos.

- Normatyvusis įsipareigojimas – tai suvokiamas įsipareigojimas likti organizacijoje. Nors kartais tai sutampa su emociniu įsipareigojimu (Meyer & Parfyonova, 2010), skirtumas tarp abiejų yra tas, kad asmenys, turintys emocinį įsipareigojimą, nori likti organizacijoje, o asmenys, turintys normatyvų įsipareigojimą, mano, kad jie turėtų tai padaryti.

- Tęstinis įsipareigojimas yra susijęs su išlaidų dėl pasitraukimo iš organizacijos pripažinimu. Asmenys, turintys didelį tęstinį įsipareigojimą, mano, kad išeiti iš organizacijos yra per brangu. Vėlesni įsipareigojimo tęstinumo tobulinimai pripažino dvi tęstinio įsipareigojimo dimensijas (Allen & Meyer, 1993): įsipareigojimą tęsti dėl užimtumo alternatyvų trūkumo ir tęstinį įsipareigojimą, susijusį su suvokiama investicijų, prarastų pasitraukus iš organizacijos, auka.

Organizacinis įsipareigojimas yra svarbus kintamasis norint suprasti darbuotojų elgesį, kuris gali turėti įtakos organizacijos veiklai (Rahmanzade, Yekta, Farahani, & Nejad, 2014). Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp organizacinio įsipareigojimo ir personalo kaitos yra reikšmingas ryšys, todėl didėjantis organizacinis įsipareigojimas mažina kaitą (Bagheri & Tavalaei, 2010). Organizacinis įsipareigojimas padidina pastangas, motyvaciją, pasitenkinimą darbu (Nägele & Neuenschwander, 2014). Tyrimai rodo, kad įsipareigoję darbuotojai yra lojalesni savo elgesiu (Zeinabadi, 2010). Organizacinis įsipareigojimas gali sukelti darbuotojų pasitenkinimo, priklausymo ir prisirišimo prie organizacijos jausmą, palankesnius darbo rezultatus ir finansinę sėkmę, taip pat gali padidinti organizacijos efektyvumą (Bagheri & Tavalaei, 2010).

## 1.5. Pilietiškas elgesys organizacijoje

Katz (1964) teigė, kad reikia trijų tipų elgesio, kad organizacijos veiktų tinkamai. Pirma, jis pareiškė, kad žmonės turi būti įtikinti prisijungti ir likti organizacijoje. Antra, jie turi patikimai atlikti jiems skirtas užduotis. Galiausiai, turėtų pasireikšti „naujoviškas ir spontaniškas elgesys“, padedantis siekti darbo tikslų, tačiau viršyti formaliai reikalaujamas užduotis. Bateman ir Organ (1983) tokius spontaniškus poelgius pavadino „pilietišku“ ir nuo to laiko išaugo šios tematikos tyrimai. Taigi, buvo prieita prie sutarimo, jog pilietiškas elgesys – tai darbuotojo elgesys, viršijantis pareigą, todėl yra diskrecinis ir neapdovanojamas formalios organizacijos atlygio struktūros kontekste. Per visai nemažą tyrinėjimų laikotarpį susiformavo kelios svarbiausios tyrimų kryptys ir modeliai, kuriems, nepaisant tam tikrų skirtumų, būdingas vienodas aspektas pilietiško elgesio sampratoje – tai elgesys, kuris 1) nėra įtraukiamas į darbuotojo pareigybinių funkcijų aprašus, 2) už jį nenumatytas apmokėjimas, 3) jis turi teigiamą vertę organizacijai, nes netiesiogiai padeda įgyvendinti jos tikslus (Kumari & Thapliyal, 2017).

Williams ir Anderson (1991) pabrėžė, jog pilietiškas elgesys organizacijoje gali būti skirstomas į du tipus – tas, kuris yra nukreiptas į siekimą naudos organizacijai, ir tas, kuris nukreiptas į naudos siekimą konkreitiems asmenims organizacijoje. Analizuojant mokslinius straipsnius galima matyti, kad pilietiškumas organizacijoje yra multidimensinis reiškinys. Yra nemažai autorių, kurie apibrėžia pilietiško elgesio konstrukta ir daugiau ar mažiau tai yra apibūdinama panašiai kaip tai padarė ir D. Organ (1988), kurio teigimu, darbuotojai gali demonstruoti pilietišką elgesį per šias penkias dimensijas:

- altruizmą/pagalbą (angl. *altruism*) – kolegų pagalbą kitiems organizacinių užduočių atlikime. Altruizmo arba pagalbos pavyzdys – padėti bendradarbiui, kuris atsiliko nuo savo darbo.
- pakantumą (angl. *sportsmanship*) – polinkį aukštai tolerancijai, organizacinio gyvenimo nepatogumų ir susierzinimų toleravimą nesiskundžiant ir nepriekaištaujant.
- sąžiningumą (angl. *conscientiousness*) – (iš pradžių vadintas bendruoju atitikimu) reiškia elgesį, kuris naudingas organizacijai, o ne konkreitiems asmenims ar grupėms. Iš esmės tai atlieka savo vaidmenį organizacijoje, tačiau tai daroma ne pagal normą. Šio tipo OCB pavyzdžiai yra laiko nešvaistymas, punktualumas ir lankomumas, viršijantis normą.
- pagarbą (angl. *courtesy*) – pagarbą kitų atžvilgiu, tai apima problemų prevenciją informuojant kitus apie jų sprendimus ir veiksmus, kurie gali jiems turėti įtakos, ir perduodant informaciją tiems, kurie gali ją rasti.
- pilietinį įsitraukimą (angl. *civic virtue*) – norą prisidėti prie organizacijos gerovės, atsakingas dalyvavimas politiniame organizacijos procese. Pavyzdžiai yra dalyvavimas susirinkimuose, neatsilikimas nuo organizacinių sprendimų ir problemų bei nuomonės reiškinys.

Bagdžiūnienė ir bendraautorai (2013) atliko tyrimą, kuriuo siekė įvertinti pilietiško elgesio ypatumus organizacijose Lietuvoje. Tyrimo metu buvo sujungtos kelių autorių išskirtos pilietiško elgesio organizacijoje dimensijos (Podsakoff ir bendra autorių; Moorman, Blakely; Organ ir bendra autorių; Van Dyne, LePine). Atsižvelgiant į rezultatus, buvo išskirtos šios penkios pilietiško elgesio organizacijoje dimensijos (Bagdžiūnienė ir kt., 2013):

- Sąžiningumo – tai apibrėžia kiek organizacijos darbuotojai yra linkę laikytis formalių ir neformalių taisyklių organizacijoje.
- Pagalbos – atspindi organizacijos darbuotojų altruizmą kitų organizacijos narių atžvilgiu.
- Iniciatyvos – apibūdina pozityvų, proaktyvų darbuotojų elgesį organizacijos atžvilgiu.
- Pilietinio įsitraukimo – nurodo darbuotojo aktyvumą įsitraukiant į organizacijos gyvenimą ir besirūpinant jos gerove.
- Pagarbos – ši dimensija atspindi darbuotojų rūpestį, kuris yra nukreiptas į kitus organizacijos narius.

Apibendrinant galime matyti, jog nors dimensijos, apibūdinančios pilietišką elgesį organizacijoje šiek tiek varijuoja priklausomai nuo autorių, tačiau bendras pilietiško elgesio organizacijoje apibrėžimas išlieka panašus. Tai yra neatlygintinas darbuotojo elgesys, kuris viršija jo darbinės funkcijas ir prisideda prie bendrų organizacijos tikslų siekimo.

#### 1.6. Transformacinės lyderystės, įsipareigojimo organizacijai, pilietiško elgesio bei įsitraukimo į darbą sąsajos

Paine ir Organ (2000) apibūdina, kad lyderiai galėtų atlikti svarbų vaidmenį didinant darbuotojų pilietišką elgesį. Anot Bryant (2003), transformaciniai lyderiai kuria aplinką, kuri yra palanki žinių kūrimui, dalijimuisi ir tyrinėjimui. Pasitelkdami įkvepiančios motyvacijos bruožus, individualizuotą dėmesį, transformaciniai lyderiai ugdo darbuotojų norą demonstruoti elgesį, kuris viršija jų darbinės funkcijas. Transformaciniai lyderiai sustiprina pasekėjų pilietišką elgesį, įkvėpdami ir motyvuodami juos dėti papildomas pastangas. Atsižvelgiant į tai, kad veiksmingi transformaciniai lyderiai gali pakeisti arba transformuoti pasekėjų darbo mentalitetą ir vertybes taip, kad jie būtų pasirengę atlikti aukščiausius standartus, kurių reikalauja organizacija (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), tad tikėtina, kad šie pasekėjai gali demonstruoti pilietišką elgesį.

Ankstesni tyrimai rodo, kad darbo patirtis, asmeniniai ir organizaciniai veiksniai yra organizacijos įsipareigojimo pirmtakai. Vienas iš tokių asmeninių ir organizacinių veiksnių, kuris

laikomas pagrindiniu organizacijos įsipareigojimą lemiančiu veiksnium, yra lyderystė (Mowday et al., 1982). Transformaciniai lyderiai daro įtaką pasekėjų organizaciniam įsipareigojimui, skatindami pasekėjus kritiškai mąstyti, taikydami naujus metodus, įtraukdami pasekėjus į sprendimų priėmimo procesus, įkvėpdami lojalumą, tuo pačiu atpažindami ir įvertindami skirtingus kiekvieno pasekėjo poreikius plėtoti savo asmeninį potencialą (Avolio, 1999). Skatindami sekėjus ieškoti naujų būdų, kaip spręsti problemas ir iššūkius, bei susitapatindami su pasekėjų poreikiais, transformaciniai lyderiai gali motyvuoti juos labiau įsitraukti į savo darbą, o tai lemia didesnę organizacinį įsipareigojimą (Walumbwa & Lawler, 2003). Taip pat yra tyrimų, kurie rodo, kad transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su organizacijos įsipareigojimu įvairiose organizacijos aplinkose ir kultūrose (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002; Bono & Judge, 2003; Walumbwa & Lawler, 2003; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006).

Pagrindinis transformacinio vadovavimo stiliaus elgesys apima vadovo pavyzdį, rodantį idealizuotą įtakos elgesį. Lyderiai ugdo lojalumą ir atsidavimą, skirdami mažiau dėmesio savo interesams (Bass & Bass, 2008). Sekėjai stengiasi sekti savo transformacinius vadovus, nes jie elgiasi taip, kad galėtų būti sektinu pavyzdžiu savo pavaldiniams (Bono & Judge, 2003). Tai reiškia, kad pasekėjai, kurie yra tikri dėl savo vadovo dorybių ar vizijų, bus mažiau linkę priešintis pokyčiams ir labiau linkę atlikti didelės rizikos užduotis. Šiame kontekste pavaldiniai dirba efektyviai ir yra energingi aukotis ir peržengti savo interesus, kad geriau prisidėtų prie organizacijos veiklos. Kai lyderiai yra pavyzdžiai pasekėjams, pasekėjų vertybių ir indėlio jausmas sustiprės, todėl visi jie įsitrauks į darbą. Kitas transformacinio vadovavimo elgesys, kuris gali būti susietas su darbuotojų įsitraukimu, yra individualizuotas dėmesys. Toks elgesys parodo dėmesį savo pasekėjams, nustatant ir reaguojant į pasekėjų poreikius, rūpinantis individualiais skirtumais ir ypatingą fokusą skiriant pasekėjų pasiekimų ir augimo poreikiams (Bass & Riggio, 2006). Kiekvienas į viziją orientuotas transformacinės lyderystės elgesys turėtų skatinti darbuotojų įsitraukimą. Pirma, aiški vizija gali padėti darbuotojams įsisavinti organizacijos tikslus ir vertybes bei suprasti, koks vertingas jų indėlis ir užsibrėžti tikslai siekiant šios vizijos. Vėliau darbuotojai gali įsitraukti, nes yra tikri dėl sąsajų tarp jų pastangų ir organizacijos ateities (Barger & Grandey, 2006). Taip pat, intelektualinis stimuliavimas apima lyderių iššūkius darbuotojams kritiškai išnagrinėti situacijas ir rasti kūrybiškus organizacinių problemų sprendimus. Toks lyderio elgesys gali turėti įtakos ne tik darbuotojų suvokimui, kad darbas yra sunkesnis, bet ir savarankiškumo darbo aplinkoje ugdymui, kadangi darbuotojams suteikiamas lankstumas spręsti problemas naudojant naujus metodus, o padidėjęs iššūkių ir savarankiškumo suvokimas gali iš esmės suaktyvinti darbuotojus ir taip padidinti darbuotojų įsitraukimą (Gagné & Deci, 2005). Ankstesni tyrimai rodo, kad teigiamas požiūris į darbą, pavyzdžiui, pasitenkinimas



darbu, organizacinis įsipareigojimas ir ketinimų palikti organizaciją nebuvimas, yra susiję su įsitraukimu į darbą (Schaufeli & Bakker, 2004).

Apibendrinant galime pastebėti, jog tyrimai rodo, kad transformacinė lyderystė yra susijusi su įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu organizacijoje.

#### 1.7. Vadovo – pavaldinio santykio kokybės, įsipareigojimo organizacijai, pilietiško elgesio bei įsitraukimo į darbą sąsajos

Žvelgdami į literatūrą apie vadovo – pavaldinio santykių kokybę ir organizacinį įsipareigojimą Stinglhamber ir Vandenberghe (2003) bei Kim ir bendraautoriai (2005) mano, kad aukšti mainų santykiai darbe gali padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Joo (2010) taip pat teigė, kad vadovo – pavaldinio santykių kokybė siejasi su organizaciniu įsipareigojimu teigiamai. Mainų santykiai darbe gali būti dviejų tipų: mainų santykiai su organizacija ir mainų santykiai su vadovu ar supervizoriumi. Jei darbuotojas suvokia, kad yra teigiamas mainų santykis su organizacija, ši situacija vadinama organizacijos paramos suvokimu (angl. *POS*) (Rhoades & Eisenberger, 2002), o darbuotojo mainų santykiai su lyderiu vadinami lyderio ir nario mainų santykiais (angl. *LMX*). Pastebėta, kad tiek *POS*, tiek *LMX* teigiamai prognozuoja darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygį (Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009). Vadovo – pavaldinio santykių kokybės tyrimai rodo vadovo paramos poveikį formuojant pavaldinių požiūrį į darbą. Tiksliau, Hofmann, Gerras ir Morgeson (2003) pasiūlė, kad aukštos kokybės *LMX* santykiuose lyderiai ir nariai bendradarbiauja ir kartu sprendžia problemas, perduodant teigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui savo darbo vietai.

Aukšta lyderio ir pavaldinio santykių kokybė pasižymi dideliu pasitikėjimo, sąveikos, paramos, formalaus ir neformalaus atlygio lygiu (Dienesch & Liden, 1986). Tokie santykiai apima materialų ir nematerialų mainus, kurie viršija tai, kas nurodyta oficialiame pareigybės aprašyme (Liden et al., 1997). Taigi, norint atsilyginti už aukštą vadovo – pavaldinio santykį, tikėtina, kad pavaldiniai peržengs reikalaujamą elgesį konkrečiai darbo pozicijai ir pasižymės pilietišku elgesiu, siekiant išlaikyti subalansuotus ar teisingus socialinius mainus (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Hackett ir bendraautoriai (2003) taip pat nurodė kad aukšta vadovo – pavaldinio santykių kokybė turėtų padidinti organizacijos darbuotojų pilietišką elgesį. Iš tiesų, šios srities tyrimai atskleidė, kad santykių kokybė turi teigiamą ryšį su dažnumu, kuriuo pasekėjai įsitraukia į veiklą, nesusijusią su pagrindinėmis darbo funkcijomis (Settoon, Bennett, & Liden, 1996).

Įsitraukę darbuotojai pasižymi dideliu energijos lygiu, entuziastingai dirba, yra įkvėpti ir didžiuojasi savo darbu, o dirbdami jaučia kaip greit bėga laikas. Lyderiai yra svarbus paramos šaltinis,

kadangi tyrimai parodė, jog socialinė parama yra teigiamai susijusi su įsitraukimu į darbą (Halbesleben, 2010). Pagal JD-R modelį darbuotojai yra ypač įsitraukę į savo darbą, kai jų ištekliai derinami su sudėtingais poreikiais (Bakker & Demerouti, 2014). Atitinkamai tikėtina, kad darbuotojai jaučiasi labiau įsitraukę, kai užmezga kokybiškus mainų santykius, nes jų vadovas palengvina jų darbo atlikimą, bet už tai tikisi ir aukštų darbo rezultatų. Žvelgiant iš socialinių mainų perspektyvos, aukštos kokybės vadovo – pavaldinio santykiai gali prisidėti prie vidinės darbuotojų motyvacijos gerai atlikti savo darbą, todėl gali būti, kad tokie darbuotojai įsitrauks į savo darbą. Įrodyta, kad aukštos kokybės vadovo – pavaldinio santykiuose vadovai savo pasekėjams skiria daugiau vidinių (įgaliojimų, pagyrimų) ir išorinių (atlygio pakėlimų) naudų, o tai lemia pozityvesnį požiūrį į darbą (Epitropaki & Martin, 2005). Galiausiai, buvo nustatyta, kad kokybiškų santykių pasekėjai yra optimistiški ir savarankiški, o toks tikėjimas savimi yra svarbus įsitraukimo į darbą prognozuotojas (Halbesleben, 2010).

Galiamai, apžvelgtoje literatūroje galima pastebėti, jog tyrimų, analizuojančių transformacinės lyderystės ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės reikšmę įsitraukimui į darbą, įsipareigojimui organizacijai ir pilietiškam elgesiui atskirai, yra, tačiau trūksta detalesnės analizės, dėmesį sutelkiant į abu vadovavimo stilius. Taip pat, nepavyko rasti tyrimų, kurie analizuotų transformacinės lyderystės ir vadovo pavaldinio santykių kokybės ryšius su įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu organizacijoje, veikiant įsitraukimui į darbą kaip mediatoriumi. Taip pat tyrimų, atliktų Lietuvoje, kurie apimtų visus šiuos reiškinius bei juos analizuotų kartu, rasti nepavyko.

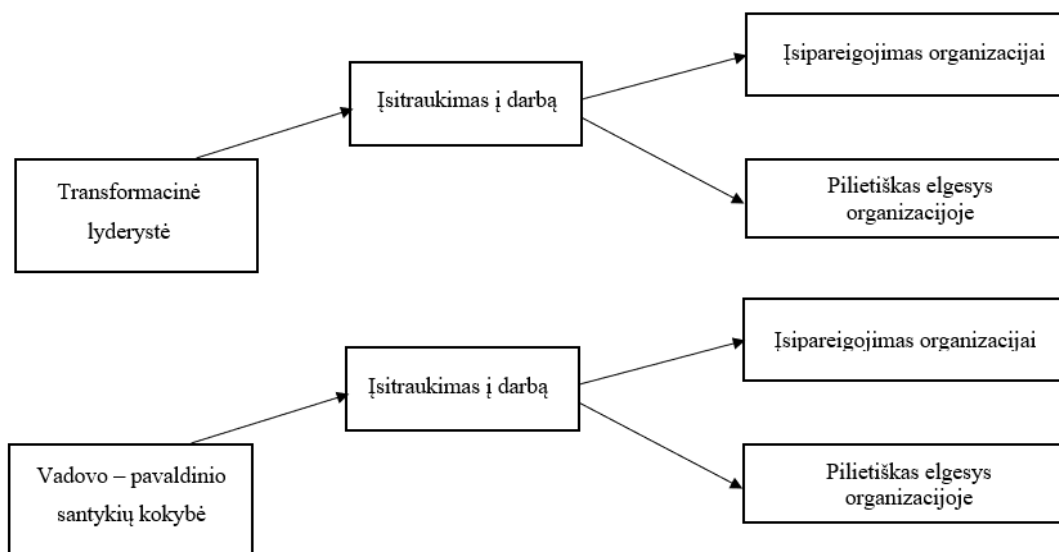
## 1.8. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

**Tyrimo tikslas** – įvertinti transformacinės lyderystės ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą, įsipareigojimui organizacijai ir pilietiškam elgesiui organizacijoje.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ir pilietiško elgesio organizacijoje raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.
2. Išnagrinėti transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ir pilietiško elgesio organizacijoje tarpusavio sąsajas.
3. Išnagrinėti įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį organizacijoje prognozuojančius veiksnius.
4. Išnagrinėti įsitraukimo į darbą reikšmę transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiams.
5. Išnagrinėti įsitraukimo į darbą reikšmę vadovo – pavaldinio santykių kokybės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiams.

Apibendrinta tyrimo schema pagal 4 ir 5 uždavinius pateikiama 1 pav.



**1 pav.** Tyrimo schema

## 2. METODIKA

### 2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyviai buvo pasirinkti patogiosios atrankos būdu, anketa buvo pateikiama pildyti internetu per [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) svetainę. Iš viso tyrime dalyvavo 180 respondentų, iš jų - 131 moteris (72,8%) ir 49 vyrai (27,2 %). Viešajame sektoriuje dirba 36 respondentai (20%), o privačiajame 144 respondentai (80%). Pilnu etatu dirba 169 respondentai (93,9%), ne pilnu etatu - 11 (6,1%). Didžioji dalis respondentų buvo darbuotojai, neužimantys vadovaujančių pareigų (N=148; 82,2 %), maža dalis buvo vadovai (N=32; 17,8%). Pagal darbo modelį pasiskirstymas buvo toks: dirba mišriu būdu – 92 (51,1%), nuotoliniu būdu – 58 (32,2%), gyvai darbo vietoje – 30 (16,7%). Respondentų amžius svyravo nuo 21 m. iki 50 m., vidutinis amžius - 29 m. Darbo stažas organizacijoje svyravo nuo 0,5 m. iki 25 m., vidutiniškai organizacijoje respondentai dirba 3 m. Pagal išsilavinimą respondentai pasiskirstė taip: aukštasis universitetinis – 128 (71,1%), aukštasis ne universitetinis/aukštesnysis – 28 (15,6%), nebaigtas aukštasis – 11 (6,1%), vidurinis – 9 (5%) profesinis – 4 (2,2%) respondentai.

### 2.2. Instrumentai

Šiam tyrimui buvo sudaryta anketa, kuri buvo patalpinta į internetinę svetainę [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Anketą sudaro klausimai apie demografinius rodiklius (lytis, amžius, išsilavinimas, organizacinis sektorius, darbo stažas, pareigos) bei penkios skalės, vertinančios transformacinę lyderystę, vadovo – pavaldinio santykių kokybę, įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį.

*Transformacinei lyderystei* vertinti buvo naudojama Bendroji transformacinės lyderystės skalė (angl. *Global Transformational Leadership Scale*) (Carless, Wearing, & Mann, 2000). Skalę į lietuvių kalbą vertė Stelmokienė ir Endriulaitienė (2009). Tai modernus ir trumpas matavimo instrumentas, sudarytas iš septynių teiginių, atspindinčių vadovo elgesį, pvz.: „Vadovas perteikia aiškia ir pozityvią ateities viziją“.

Rezultatų vertinimas. Teiginiais Likert tipo skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku) vertinamas vadovo transformacinio elgesio išreikštumas, kuris gali svyruoti nuo 7 balų iki 49 balų. Kuo didesnis surinktų balų skaičius, tuo stipriau vadovo transformacinės lyderystės stiliaus išreikštumą vertina pavaldiniai. Įvertis skaičiuojamas kaip atsakymų į skalės teiginius balų vidurkis.

Patikimumas ir validumas. Skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach alpha yra 0,935 (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009). Šiame tyrime skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach alpha yra 0,924. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 69,22 % duomenų sklaidos ( $KMO = 0,908$ ; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 884,643$ ;  $p < 0,000$ ).

*Vadovo - pavaldinio santykių kokybė* buvo matuojama skale, sukurta Graen ir Uhl-Bien (1995). Ši skalė buvo sukurta siekiant išmatuoti darbo santykių tarp lyderių ir pasekėjų kokybę. Klausimyno versija lietuvių kalba buvo parengta Vilniaus universiteto psichologijos instituto organizacinės psichologijos tyrimų centre.

Rezultatų vertinimas. Skalę sudaro septyni teiginiai tokie kaip: „Ar jūsų vadovas supranta jūsų problemas ir poreikius?“. Atsakymai yra vertinami skalėje nuo „visiškai nesupranta“ - 1 iki „labai gerai supranta“ - 5. Gauti rezultatai yra susumuojami ir apskaičiuojamas vidutinis įvertis, kai aukštesnis balas reiškia geresnę vadovo – pavaldinio santykių kokybę, o žemesnis - prastesnę (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Patikimumas ir validumas. Pakankamas skalės patikimumas buvo nustatytas Graen ir Uhl-bien (1995) tyrime ir svyravo nuo 0,80 iki 0,90. Metodikos variantas anglų kalba yra publikuojamas internete, autoriai yra davę sutikimą naudoti skalę tyrimuose. Šio tyrimo metu gautas Cronbach alpha 0,898. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 63,13% duomenų sklaidos ( $KMO = 0,914$ ; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 661,291$   $p < 0,000$ ).

*Pilietiškas elgesys organizacijoje* buvo matuojamas Bagdžiūnienės, Lazauskaitės - Zabielskės ir Urbanavičiūtės (2019) Pilietiško elgesio klausimynu. Lietuviškas klausimyno variantas buvo paimtas iš Bagdžiūnienės, Lazauskaitės-Zabielskės ir Urbanavičiūtės (2019) tyrimo. Klausimyną sudaro dvidešimt teiginių, kurie išsiskiria į tokias dimensijas: 1) pilietinis įsitraukimas 2) pagarba 3) pagalba 4) iniciatyva 5) sąžiningumas.

Rezultatų vertinimas. Tiriamieji teiginius vertina 5 balų Likerto skalėje (nuo 1 – visiškai nesutinku, iki 5 – visiškai sutinku). Yra apskaičiuojamas bendras pilietiško elgesio balas ir kiekvienos dimensijos balas atskirai. Įverčiai skaičiuojami kaip atsakymų į teiginius balų vidurkis.

Patikimumas ir validumas. Šios skalės lietuviško varianto bendro pilietiško elgesio balo Cronbach alpha - 0,907 (Bagdžiūnienė, Lazauskaitė - Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2019). Šio tyrimo metu gautas Cronbach alpha = 0,887. Buvo atlikta faktorinė analizė, Bartleto sferiškumo kriterijaus  $\chi^2 = 1813,842$   $p < 0,000$   $KMO=0,878$ , duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas faktoriuose (1-5): 35,68%; 48,43%; 56,55%; 62,31%; 67,72%, išsiskyrė 5 faktoriai. Kadangi šiame tyrime pagrindinis dėmesys skiriamas bendram pilietiško elgesio rodikliui, buvo atlikta pakartotinė faktorių

analizė, įvedant penkių pirminių dimensijų rodiklius. Gautas vienas faktorius, kurio Bartleto sferiškumo kriterijaus  $\chi^2 = 153,275$   $p < 0,000$  KMO=0,684, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 44,76%.

*Įsitraukimas į darbą* buvo matuojamas Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova ir De Witte (2019) trumpąja Įsitraukimo į darbą skale (angl. *UWES-3*), kuri matuoja tris įsitraukimo į darbą aspektus: energingumą, atsidavimą, pasinėrimą. Skalės teiginiai lietuvių kalba paimti: [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES\\_LT\\_9.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_LT_9.pdf), šia skale galima nemokamai naudotis nekomerciniais moksliniais tikslais.

Rezultatų vertinimas. Trumpąją UWES versiją sudaro trys teiginiai – po vieną kiekvienam įsitraukimo į darbą aspektui. Teiginius respondentai turi įvertinti 7 balų Likerto skalėje (kai 1 – niekada, o 7 – visada/kasdien).

Patikimumas ir validumas. Šios sutrumpintos skalės bendras patikimumo rodiklis Cronbach alpha svyravo nuo 0,77 iki 0,85 (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2019). Šiame tyrime gautas Cronbach alpha = 0,884. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 81,63% duomenų sklaidos (KMO = 0,693; Bartleto sferiškumo  $\chi^2 = 328,836$   $p < 0,000$ ).

*Įsipareigojimas organizacijai* buvo matuojamas Porter, Mowday ir Steers (1974) Organizacinio įsipareigojimo klausimyno versija, kurią sudaro 9 teiginiai (angl. *Organizational Commitment Questionnaire*). Klausimyno versija lietuvių kalba buvo parengta Vilniaus universiteto psichologijos instituto organizacinės psichologijos tyrimų centre.

Rezultatų vertinimas. Klausimyną sudaro 9 teiginiai, kur kiekvienas teiginys yra vertinamas Likerto tipo skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Įsipareigojimo organizacijai balas yra apskaičiuojamas susumuojant visų teiginių įverčius. Aukšti įsipareigojimo organizacijai balai rodo stiprų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Patikimumas ir validumas. Šios skalės bendras Cronbach alfa – svyravo nuo 0,820 iki 0,930 skirtinguose tyrimuose (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Šiame tyrime gautas Cronbach alpha = 0,930. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 64,56% duomenų sklaidos (KMO = 0,935; Bartleto sferiškumo  $\chi^2 = 1087,515$ ,  $p < 0,000$ ).

### 2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas vyko internetu, dalyviai pildė anketą tinklalapio [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) pagalba. Anketos pradžioje buvo pristatytas tyrimo tikslas, prieš kiekvieną anketos dalį pristatyta trumpa pildymo instrukcija. Taip pat buvo informuota apie anonimiškumą ir konfidencialumą apdorojant bei pristatant tyrimo duomenis. Kilus klausimams pildant apklausą internetu – susisiekimui buvo nurodytas elektroninis paštas.

### 2.4. Duomenų tvarkymas

Statistiniai duomenys buvo analizuojami ir apdorojami naudojant statistikos paketą *IBM SPSS STATISTICS 25*. Statistikos paketu SPSS buvo atliekama: 1) Kintamieji buvo aprašomi naudojant aprašomosios statistikos elementus: vidurkį (M), standartinį nuokrypį (S). 2) Skalių patikimumas buvo nustatomas skaičiuojant Cronbacho alpha rodiklį, skalių konstrukto validumas nustatytas taikant principinių komponentų faktorinę duomenų analizę. 3) Transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio organizacijoje palyginimui grupėse pagal lytį, pareigas, darbo etatą, organizacijos sektorių naudotas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims, o minėtų konstrukto palyginimui tarp grupių pagal išsilavinimą – naudotas ANOVA kriterijus. 4) Tarpusavio sąsajos tarp transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio organizacijoje buvo analizuojamos taikant Pearson koreliaciją. 5) Tiesinės regresijos modeliai buvo taikyti tam, kad nustatytume įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį organizacijoje prognozuojančius veiksnius. 6) Tam, kad išnagrinėtume įsitraukimo į darbą reikšmę transformacinės lyderystės bei vadovo pavaldinio santykių kokybės ryšiui su įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu organizacijoje, buvo taikyta A. F. Hayes PROCESS macro programa (Hayes, 2013).

### 3. REZULTATAI

Tyrimo rezultatai grupuojami ir pateikiami pagal tyrimo uždavinius: 3.1. skyrelyje pateikiami duomenys pagal pirmąjį tyrimo uždavinį, 3.2. skyrelyje pateikiami duomenys pagal antrąjį tyrimo uždavinį, 3.3. skyrelyje pateikiami duomenys pagal trečią tyrimo uždavinį, 3.4. skyrelyje pagal ketvirtą tyrimo uždavinį, o 3.5. skyrelyje pagal penktą tyrimo uždavinį.

#### 3.1. Transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio raiška

Šis skyrelis yra skirtas aptarti darbe nagrinėjamų reiškinių raišką bei pasiskirstymą grupėse pagal demografinius kintamuosius. 1 - oje lentelėje pateikiami tiriamųjų transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio išreikštumo vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Įsitraukimas į darbą yra išreikštas aukščiau vidutinės reikšmės ( $M = 5,25$ ,  $SD = 1,16$ ), transformacinė lyderystė ir pilietiškas elgesys taip pat yra išreikšti aukščiau vidutinės reikšmės ( $M = 4,04$ ,  $SD = 0,82$  bei  $M = 4,07$  ir  $SD = 0,48$ ). Įsipareigojimo organizacijai ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės balai šiek tiek viršija vidutinę reikšmę (atitinkamai –  $M = 3,35$ ,  $SD = 0,85$  bei  $M = 3,94$ ,  $SD = 0,73$ ).

1 lentelė. *Transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai bendroje imtyje*

	N	M	Min	Max	SD
Transformacinė lyderystė	180	4,04	1,00	5,00	0,82
Vadovo - pavaldinio santykių kokybė	180	3,94	1,00	5,00	0,73
Įsipareigojimas organizacijai	180	3,35	1,00	5,00	0,85
Įsitraukimas į darbą	180	5,25	1,00	7,00	1,16
Pilietiškas elgesys	180	4,07	1,00	5,00	0,48

*Pastaba.* N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.



Nagrinėjimų rodiklių raiškos skirtumai grupėse pagal lytį, sektorių, etatą, pareigas buvo analizuojami, taikant Stjudento t kriterijų nepriklausomoms imtims. Rezultatai parodė, jog tarp analizuojamų rodiklių raiškos statistiškai reikšmingo skirtumo, lyginant grupes, nėra (žr. 2-ą – 5-ą lenteles).

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal lytį

	Moterys (n = 131) Vyrai (n = 49)		t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Transformacinė lyderystė	4,10(0,82)	3,88(0,79)	1,616	178	0,705
Vadovo – pavaldinio santykių kokybė	3,95(0,76)	3,90(0,65)	0,454	178	0,177
Įsipareigojimas organizacijai	3,33(0,85)	3,38(0,84)	-0,310	178	0,617
Įsitraukimas į darbą	5,24(1,14)	5,26(1,20)	-0,082	178	0,461
Pilietiškas elgesys organizacijoje	4,09(0,46)	4,01(0,53)	0,905	178	0,459

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal organizacijos sektorių

	Privatus sektorius (n=144)	Viešasis sektorius (n =36)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Transformacinė lyderystė	4,08(0,82)	3,87(0,80)	-1,380	178	0,981
Vadovo – pavaldinio santykių kokybė	3,97(0,72)	3,84(0,77)	-0,944	178	0,365
Įsipareigojimas organizacijai	3,33(0,82)	3,40(0,95)	0,437	178	0,168
Įsitraukimas į darbą	5,25(1,16)	5,23(1,16)	-0,128	178	0,696
Pilietiškas elgesys organizacijoje	4,07(0,48)	4,06(0,49)	-0,906	178	0,786

*Pastaba.* N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal darbo etatą

	Pilnas etatas	Nepilnas etatas	t	df	p
	(n = 169)	(n = 11)			
	M(SD)	M(SD)			
Transformacinė lyderystė	4,05(0,82)	3,77(0,66)	1,094	178	0,312
Vadovo – pavaldinio santykių kokybė	3,96(0,73)	3,58(0,54)	1,689	178	0,416
Įsipareigojimas organizacijai	3,34(0,85)	3,33(0,77)	0,062	178	0,859
Įsitraukimas į darbą	5,29(1,14)	4,66(1,34)	1,739	178	0,406
Pilietiškas elgesys organizacijoje	4,09(0,48)	3,75(0,41)	2,292	178	0,448

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

5 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal pareigas

	Vadovaujančios pareigos	Nevadovaujančios pareigos	t	df	p
	(n=32)	(n=148)			
	M(SD)	M(SD)			
Transformacinė lyderystė	4,25(0,72)	3,99(0,83)	1,664	178	0,472
Vadovo – pavaldinio santykių kokybė	3,95(0,70)	3,94(0,74)	0,055	178	0,421
Įsipareigojimas organizacijai	3,56(0,63)	3,30(0,88)	1,601	178	0,111
Įsitraukimas į darbą	5,71(0,95)	5,15(1,18)	2,535	178	0,145
Pilietiškas elgesys organizacijoje	4,25(0,42)	4,03(0,48)	2,397	178	0,276

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Nagrinėjimų rodiklių reiškos skirtumai grupėse pagal išsilavinimą buvo analizuojami, taikant Anovos kriterijų. Rezultatai parodė, jog statistiškai reikšmingo skirtumo tarp grupių nėra (žr. 6-ą lentelę).

6 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal išsilavinimą

	Aukštasis universitetas inis (n =128)	Aukštasis neuniversitetas inis (n =28)	Profesinis (n =4)	Vidurinis (n =9)	Nebaigtas aukštasis (n =11)	F	df	p
	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)			
Transformacinė lyderystė	3,99(0,79)	4,11(0,99)	3,64(0,92)	4,06(0,80)	4,51(0,52)	1,335	179	0,259
Vadovo – pavaldinio santykių kokybė	3,90(0,69)	4,01(0,92)	3,82(0,73)	4,17(0,74)	4,11(0,65)	0,570	17	0,685
Išipareigojimas organizacijai	3,28(0,84)	3,39(0,92)	3,69(0,95)	3,18(0,70)	3,94(0,58)	1,846	179	0,122
Išitraukimas į darbą	5,16(1,17)	5,67(1,06)	5,75(1,72)	5,74(1,29)	5,39(0,69)	1,798	179	0,131
Pilietiškas elgesys organizacijoje	4,05(0,45)	4,09(0,59)	4,37(0,60)	3,99(0,65)	4,15(0,40)	0,572	179	0,683

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

### 3.2. Transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio sąsajos

Pirmuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti sąsajas tarp transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio organizacijoje. Sąsajoms tarp įvardintų konstruktvų nustatyti buvo taikoma Pearsono koreliacija (žr. 7-ą lentelę).

7 lentelė. Transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio koreliacijos

	Transformacinė lyderystė	Vadovo - pavaldinio santykių kokybė	Įsipareigojimas organizacijai	Įsitraukimas į darbą	Pilietiškas elgesys
Transformacinė lyderystė	1	<b>0,764***</b>	<b>0,456***</b>	<b>0,335***</b>	<b>0,343***</b>
Vadovo – pavaldinio santykių kokybė		1	<b>0,399***</b>	<b>0,359***</b>	<b>0,387***</b>
Įsipareigojimas organizacijai			1	<b>0,629***</b>	<b>0,365***</b>
Įsitraukimas į darbą				1	<b>0,456***</b>

*Pastaba.* \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ . Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos.

Rezultatai parodė, kad visi reiškiniai yra statistiškai reikšmingai teigiamai susiję tarpusavyje (koreliacijų tarp reiškiniu p<0,001).

### 3.3. Įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį prognozuojantys veiksniai

Antruoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama nustatyti įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį prognozuojančius veiksnius.

Transformacinės lyderystės galimybės prognozuoti įsitraukimą į darbą nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, pareigos, darbo stažas), į antrosios pakopos modelį įvesta transformacinė lyderystė. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad demografiniai kintamieji (lytis, užimamos pareigos ir darbo stažas)

neprognozuoja įsitraukimo į darbą. Kai tuo tarpu transformacinė lyderystė statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą ( $\beta = 0,337$ ,  $p = 0,001$ ). Šis modelis paaiškina 14,8% įsitraukimo į darbą variacijos ( $R^2 = 0,148$ ) (žr. 8-ą lentelę).

8 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą, kai nepriklausomas kintamasis transformacinė lyderystė

Nepriklausomi kintamieji		Įsitraukimas į darbą	
		Standartizuoti $\beta$ (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,013	0,052
	Pareigos	-0,173	-0,122
	Darbo stažas	0,065	0,109
Transformacinė lyderystė			<b>0,337***</b>
	$R^2$	0,040	<b>0,148***</b>
	$\Delta R^2$		<b>0,108***</b>
	F	2,412	7,552

*Pastaba:* \* N = 180; F - Fisher testo koeficientas;  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,001$ \*\*\*; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Transformacinės lyderystės galimybės prognozuoti įsipareigojimą organizacijai nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, pareigos, darbo stažas), į antrosios pakopos modelį įvesta transformacinė lyderystė. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad demografiniai kintamieji (lytis, užimamos pareigos ir darbo stažas) neprognozuoja įsipareigojimo organizacijai. Transformacinė lyderystė statistiškai reikšmingai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai ( $\beta = 0,469$ ,  $p = 0,001$ ). Šis modelis paaiškina 22,6% įsipareigojimo organizacijai variacijos ( $R^2 = 0,226$ ) (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, kai nepriklausomas kintamasis yra transformacinė lyderystė

Nepriklausomi kintamieji		Įsipareigojimas organizacijai	
		Standartizuoti $\beta$ (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,027	0,082
	Pareigos	-0,113	-0,041
	Darbo stažas	0,031	0,093
Transformacinė lyderystė			<b>0,469****</b>
	$R^2$	0,016	<b>0,226****</b>
	$\Delta R^2$		<b>0,210****</b>
	F	0,944	12,712

*Pastaba:* \* N = 180; F - Fisher testo koeficientas;  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ ; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Transformacinės lyderystės galimybės prognozuoti pilietišką elgesį organizacijoje nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, pareigos, darbo stažas), į antrosios pakopos modelį įvesta transformacinė lyderystė. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad demografiniai kintamieji (lytis, užimamos pareigos ir darbo stažas) neprognozuoja pilietiško elgesio organizacijoje. Kai tuo tarpu transformacinė lyderystė statistiškai reikšmingai prognozuoja pilietišką elgesį organizacijoje ( $\beta = 0,223$ ,  $p = 0,001$ ). Šis modelis paaiškina 22,3% pilietiško elgesio organizacijoje variacijos ( $R^2 = 0,223$ ) (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų pilietišką elgesį organizacijoje, kai nepriklausomas kintamasis yra transformacinė lyderystė*

Nepriklausomi kintamieji		Pilietiškas elgesys	
		Standartizuoti $\beta$ (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,063	-0,023
	Pareigos	-0,166	-0,115
	Darbo stažas	0,043	0,087
Transformacinė lyderystė			<b>0,223**</b>
	$R^2$	0,037	<b>0,144***</b>
	$\Delta R^2$		<b>0,107***</b>
	F	2,254	7,319

*Pastaba:* \* N = 180; F - Fisher testo koeficientas;  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ ; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Vadovo – pavaldinio santykių kokybės galimybės prognozuoti įsitraukimą į darbą nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, pareigos, darbo stažas), į antrosios pakopos modelį įvesta vadovo – pavaldinio santykių kokybė. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad demografiniai kintamieji (lytis, užimamos pareigos ir darbo stažas) neprognozuoja įsitraukimo į darbą. Kai tuo vadovo – pavaldinio santykių kokybė statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą ( $\beta = 0,359$ ,  $p = 0,001$ ). Šis modelis paaiškina 16,9% įsitraukimo į darbą variacijos ( $R^2 = 0,169$ ) (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą, kai nepriklausomas kintamasis yra vadovo – pavaldinio santykių kokybė.*

Nepriklausomi kintamieji		Įsitraukimas į darbą	
		Standartizuoti $\beta$ (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,013	0,024
	Pareigos	-0,173	-0,169
	Darbo stažas	0,065	0,074
Vadovo – pavaldinio santykių kokybė			<b>0,359****</b>
	$R^2$	0,040	<b>0,169****</b>
	$\Delta R^2$		<b>0,129****</b>
	F	2,412	8,828

*Pastaba:* \* N = 180; F - Fisher testo koeficientas;  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ ; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Vadovo – pavaldinio santykių kokybės galimybės prognozuoti įsipareigojimą organizacijai nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, pareigos, darbo stažas), į antrosios pakopos modelį įvesta vadovo – pavaldinio santykių kokybė. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad demografiniai kintamieji (lytis, užimamos pareigos ir darbo stažas) neprognozuoja įsipareigojimo organizacijai. Kai tuo tarpu vadovo – pavaldinio santykių kokybė statistiškai reikšmingai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai ( $\beta = 0,400$ ,  $p = 0,001$ ). Šis modelis paaiškina 17,6% įsipareigojimo organizacijai variacijos ( $R^2 = 0,176$ ) (žr. 12 lentelę).



12 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, kai nepriklausomas kintamasis yra vadovo – pavaldinio santykių kokybė

Nepriklausomi kintamieji		Įsipareigojimas organizacijai	
		Standartizuoti $\beta$ (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,027	0,039
	Pareigos	-0,113	-0,108
	Darbo stažas	0,031	0,042
Vadovo – pavaldinio santykių kokybė			<b>0,400***</b>
	$R^2$	0,016	<b>0,176***</b>
	$\Delta R^2$		<b>0,160***</b>
	F	0,944	9,289

*Pastaba:* \* N = 180; F - Fisher testo koeficientas;  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ ; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti

Vadovo – pavaldinio santykių kokybės galimybės prognozuoti pilietišką elgesį organizacijoje nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, pareigos, darbo stažas), į antrosios pakopos modelį įvesta vadovo – pavaldinio santykių kokybė. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad demografiniai kintamieji (lytis, užimamos pareigos ir darbo stažas) neprognozuoja pilietiško elgesio organizacijoje. Kai tuo tarpu vadovo – pavaldinio santykių kokybė statistiškai reikšmingai prognozuoja pilietišką elgesį organizacijoje ( $\beta = 0,386$ ,  $p = 0,001$ ). Šis modelis paaiškina 18,6% įsipareigojimo organizacijai variacijos ( $R^2 = 0,186$ ) (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų pilietišką elgesį organizacijoje, kai nepriklausomas kintamasis yra vadovo – pavaldinio santykių kokybė

Nepriklausomi kintamieji		Pilietiškas elgesys	
		Standartizuoti $\beta$ (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,063	-0,050
	Pareigos	-0,166	-0,161
	Darbo stažas	0,043	0,053
Vadovo – pavaldinio santykių kokybė			<b>0,386***</b>
	$R^2$	0,037	<b>0,186***</b>
	$\Delta R^2$		<b>0,148***</b>
	F	2,254	9,911

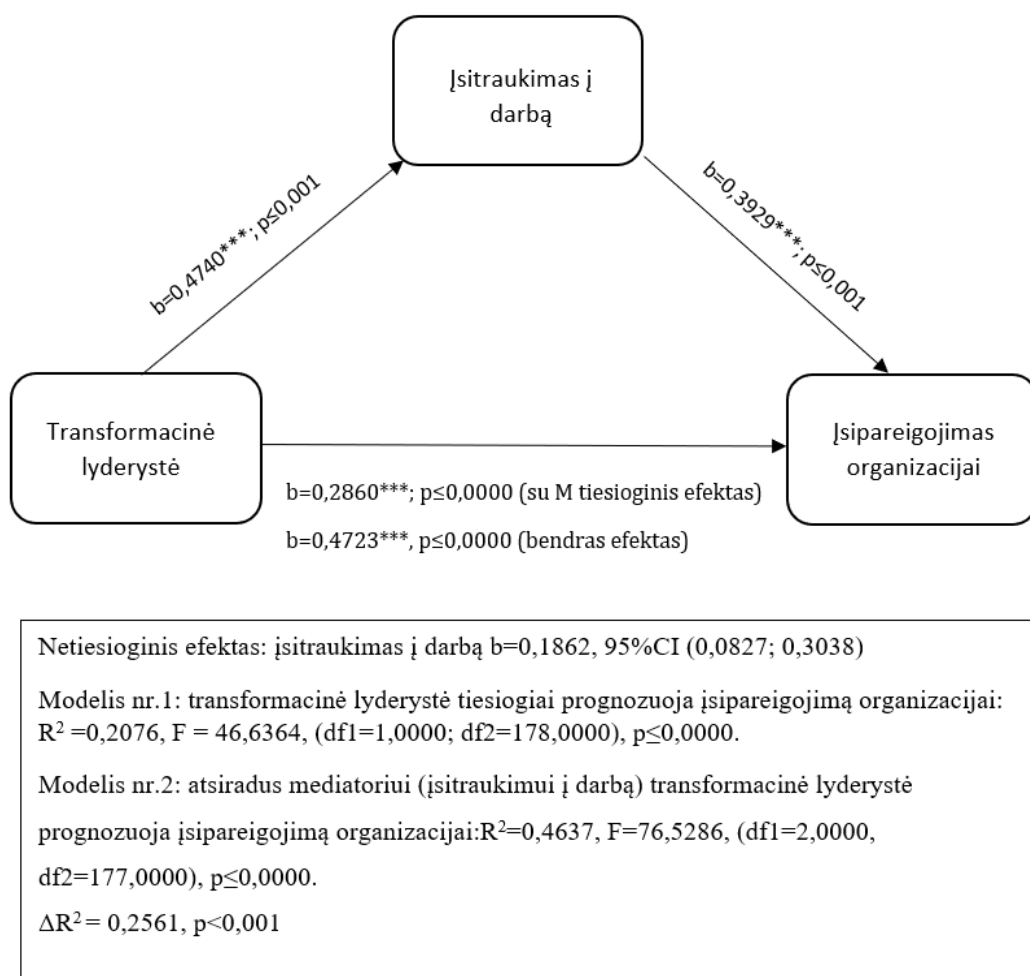
*Pastaba:* \* N = 180; F - Fisher testo koeficientas;  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ ; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Apibendrinus rezultatus, buvo gauta, jog abu lyderystės stiliai – tiek transformacinės lyderystės, tiek vadovo – pavaldinio santykių kokybės – prognozuoja įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį organizacijoje. Transformacinė lyderystė stipriau prognozuoja įsipareigojimą organizacijai, o vadovo – pavaldinio santykių kokybė – įsitraukimą į darbą ir pilietišką elgesį organizacijoje.

### 3.4. Įsitraukimo į darbą reikšmė transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui

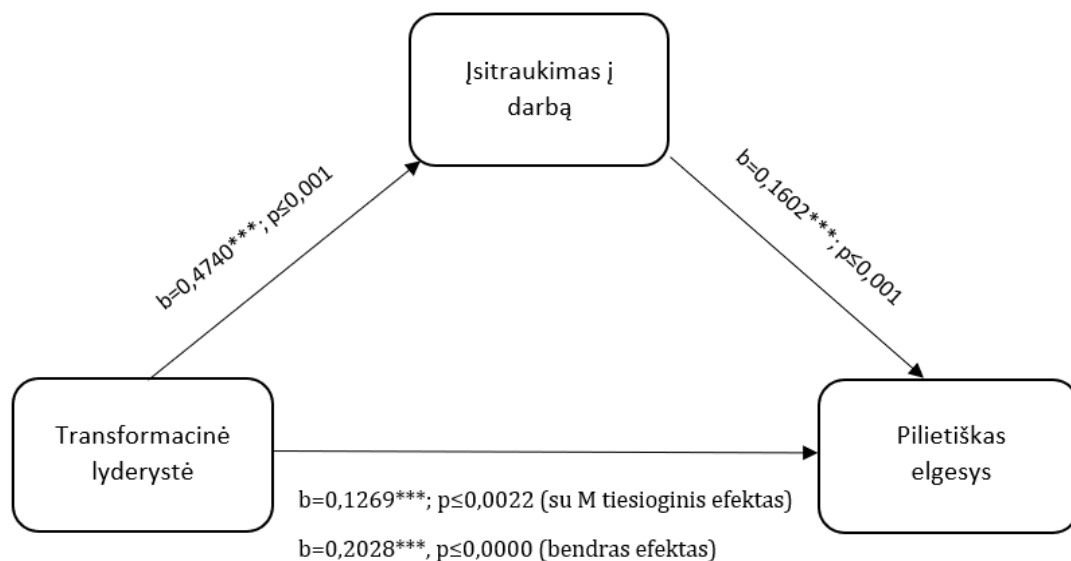
Trečiuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui. O tiksliau, ar įsitraukimas į darbą yra mediatorius transformacinei lyderystei prognozuojant įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį organizacijoje. Šiems skaičiavimams atlikti buvo naudota A. F. Hayes PROCESS macro programa (Hayes, 2013).

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame transformacinė lyderystė prognozuoja įsipareigojimą organizacijai, paaiškina 20,8% įsipareigojimo organizacijai sklaidos, o antrame modelyje įvedus įsitraukimą į darbą kaip mediatorių, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ( $\Delta R^2 = 0,2561$ ,  $p < 0,001$ ) padidėja iki 46,4%. Įsitraukimas į darbą, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju – transformacine lyderyste, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žr. **2 pav.**)



**2 pav.** Transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai ryšys - mediacijos rezultatų modelis.  
Pastaba: \*\*\* $p \leq 0,001$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \* $p \leq 0,05$ .

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą transformacinės lyderystės ir pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame transformacinė lyderystė prognozuoja pilietišką elgesį organizacijoje, paaiškina 11,8% pilietiško elgesio organizacijoje sklaidos, o antrame modelyje įvedus įsitraukimą į darbą kaip mediatorių, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ( $\Delta R^2 = 0,3010$ ,  $p < 0,001$ ) padidėja iki 24,9%. Įsitraukimas į darbą, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju – transformacine lyderyste, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žr. **3 pav.**)



Netiesioginis efektas: įsitraukimas į darbą  $b=0,0759$ , 95%CI (0,0278; 0,1405)

Modelis nr.1: transformacinė lyderystė tiesiogiai prognozuoja pilietišką elgesį organizacijoje:  $R^2=0,1177$ ,  $F=23,7549$ , (df1=1,0000; df2=178,0000),  $p\leq 0,0000$ .

Modelis nr.2: atsiradus mediatoriumi (įsitraukimui į darbą) transformacinė lyderystė prognozuoja pilietišką elgesį organizacijoje:  $R^2=0,2487$ ,  $F=29,2898$ , (df1=2,0000, df2=177,0000),  $p\leq 0,0000$ .

$\Delta R^2 = 0,1310$   $p<0,001$

**3 pav.** Transformacinės lyderystės ir pilietiško elgesio organizacijoje ryšys - mediacijos rezultatų modelis.

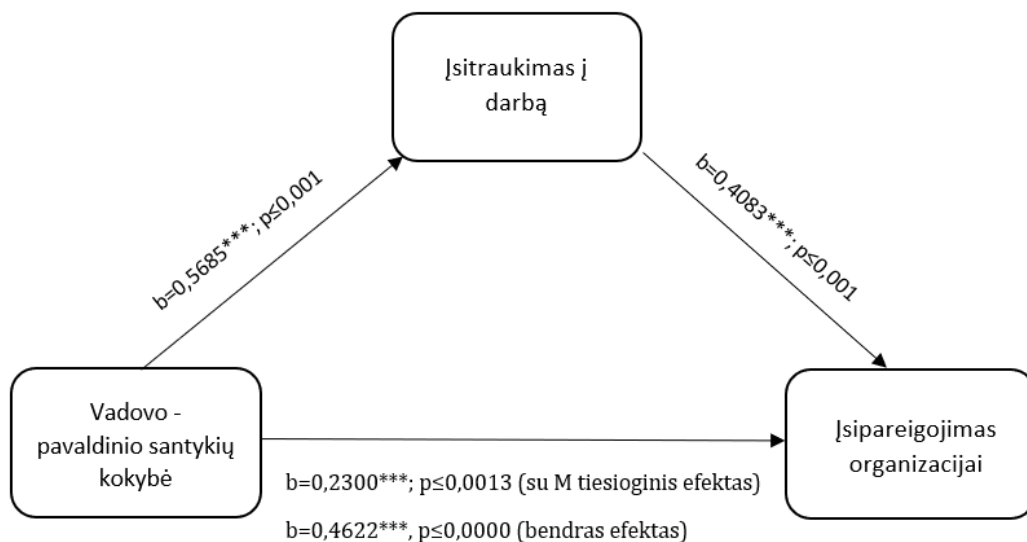
Pastaba: \*\*\* $p \leq 0,001$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \* $p \leq 0,05$ .

### 3.5. Įsitraukimo į darbą reikšmė vadovo - pavaldinio santykių kokybės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui

Ketvirtuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą vadovo – pavaldinio santykių kokybės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui. O tiksliau, ar įsitraukimas į darbą yra mediatorius vadovo – pavaldinio santykių kokybei prognozuojant įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį organizacijoje. Šiems skaičiavimams atlikti buvo naudota A. F. Hayes PROCESS macro programa (Hayes, 2013).

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą vadovo – pavaldinio santykių kokybės ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame vadovo – pavaldinio santykių kokybė prognozuoja įsipareigojimą organizacijai, paaiškina 15,9% įsipareigojimo organizacijai sklaidos, o antrame modelyje įvedus įsitraukimą į darbą kaip mediatorių,

paaškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ( $\Delta R^2 = 0,2714, p < 0,001$ ) padidėja iki 43%. Įsitraukimas į darbą, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju – vadovo – pavaldinio santykių kokybe, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žr. **4 pav.**)



Netiesioginis efektas: įsitraukimas į darbą  $b=0,2322$ , 95%CI (0,1106; 0,3584)

Modelis nr.1: vadovo – pavaldinio santykių kokybė tiesiogiai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai:  $R^2=0,1590$ ,  $F = 33,6474$ , ( $df1=1,0000$ ;  $df2=178,0000$ ),  $p \leq 0,0000$ .

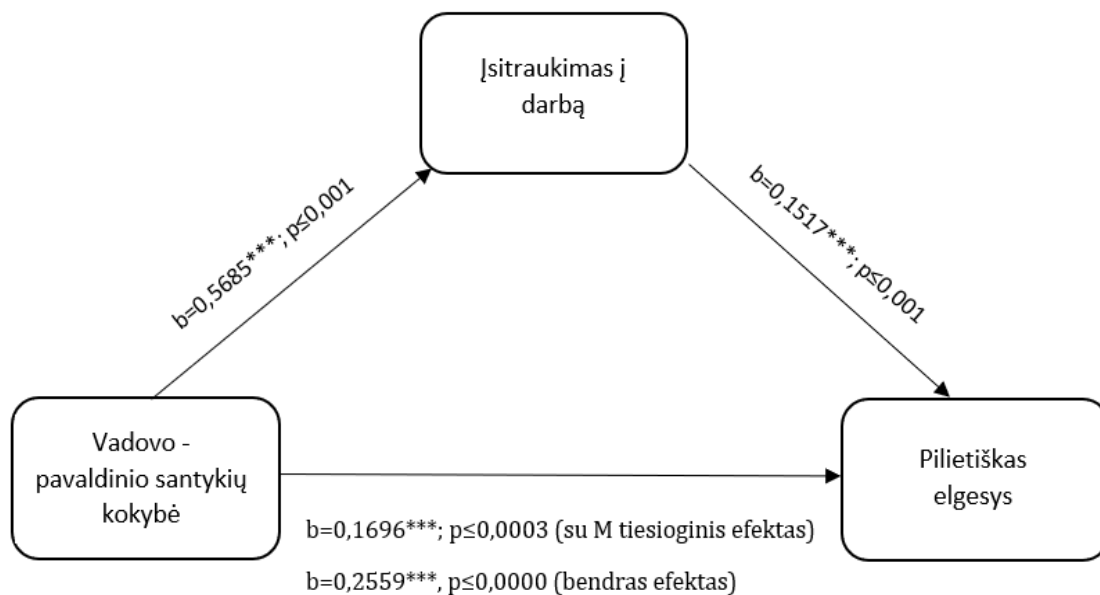
Modelis nr.2: atsiradus mediatoriui (įsitraukimui į darbą) vadovo – pavaldinio santykių kokybė prognozuoja įsipareigojimą organizacijai:  $R^2=0,4304$ ,  $F=66,8749$ , ( $df1=2,0000$ ,  $df2=177,0000$ ),  $p \leq 0,0000$ .

$\Delta R^2 = 0,2714$ ,  $p < 0,001$

**4 pav.** Vadovo – pavaldinio santykių kokybės ir įsipareigojimo organizacijai ryšys - mediacijos rezultatų modelis.

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

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą vadovo – pavaldinio santykių kokybės ir pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame vadovo – pavaldinio santykių kokybė prognozuoja pilietišką elgesį, paaškina 15% įsipareigojimo organizacijai sklaidos, o antrame modelyje įvedus įsitraukimą į darbą kaip mediatorių, paaškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ( $\Delta R^2 = 0,1153, p < 0,001$ ) padidėja iki 26,5%. Įsitraukimas į darbą, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju – vadovo – pavaldinio santykių kokybe, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žr. **5 pav.**)



Netiesioginis efektas: įsitraukimas į darbą  $b=0,0863$ , 95%CI (0,0334; 0,1533)

Modelis nr.1: vadovo – pavaldinio santykių kokybė tiesiogiai prognozuoja pilietišką elgesį organizacijoje:  $R^2=0,1498$ ,  $F=0,2009$ , ( $df1=31,3707$ ;  $df2=1,0000$ ),  $p<0,0000$ .

Modelis nr.2: atsiradus mediatoriui (įsitraukimui į darbą) vadovo – pavaldinio santykių kokybė prognozuoja pilietišką elgesį organizacijoje:  $R^2=0,2651$ ,  $F=0,1746$ , ( $df1=31,9229$ ,  $df2=2,0000$ ),  $p<0,0000$ .

$\Delta R^2=0,1153$ ,  $p<0,001$

**5 pav.** Vadovo – pavaldinio santykių kokybės ir pilietiško elgesio organizacijoje ryšys - mediacijos rezultatų modelis.  
Pastaba: \*\*\* $p \leq 0,001$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \* $p \leq 0,05$ .

Apibendrinus rezultatus, buvo gauta, jog abu lyderystės stiliai – tiek transformacinės lyderystės, tiek vadovo – pavaldinio santykių kokybės – prognozuoja įsipareigojimą organizacijoje ir pilietišką elgesį. Įsitraukimas į darbą abiejų stilių atžvilgiu yra tarpinis kintamasis (mediatorius). Transformacinė lyderystė teigiamai paveikia įsitraukimą į darbą, o šis pastiprina įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį organizacijoje. Taip pat vadovo – pavaldinio santykių kokybė teigiamai paveikia įsitraukimą į darbą, o šis pastiprina įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį organizacijoje.

## 4. REZULTATŲ APITARIMAS

### 4.1. Transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ir pilietiško elgesio raiška bei tarpusavio sąsajos

Pirmasis tyrimo tikslas buvo išnagrinėti transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės, įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ir pilietiško elgesio organizacijoje raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis. Rezultatai parodė, jog reikšmingų skirtumų tarp reiškinių ir demografinių charakteristikų nėra.

Antrasis tyrimo tikslas buvo nustatyti transformacinės lyderystės ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės ryšį su įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu. Buvo gauta, jog transformacinė lyderystė yra susijusi su įsipareigojimu organizacijai, įsitraukimu į darbą ir pilietišku elgesiu. Tai reikštų, jog vadovai, kuriems būdingas transformacinis vadovavimas, skatina darbuotojus įsitraukti į darbą, darbuotojai pasižymi dideliu energijos lygiu, entuziastingai dirba, yra įkvėpti ir didžiuojasi savo darbu, o dirbdami jaučia kaip greit bėga laikas. Taip pat tokių lyderių pasekėjams būdingas įsipareigojimas organizacijai, kuris apima asmens susirūpinimą organizacija, asmens ir organizacijos vertybių atitikimą, emocinį prisirišimą prie organizacijos. Galiausiai tokių vadovų pasekėjams būdingas elgesys, viršijantis formaliai darbo pozicijai keliamų užduočių atlikimą ir padedantis siekti organizacijos tikslų. Šiuos rezultatus patvirtina ir kitų tyrimų rezultatai (Walumbwa & Lawler, 2003; Fernando & Caputi, 2013; Khaola & Coldwell, 2019).

Toliau aptarsime vadovo – pavaldinio santykių kokybės ryšį su įsipareigojimu organizacijai, įsitraukimu į darbą ir pilietišku elgesiu. Buvo gauta, jog vadovo – pavaldinio santykių kokybė yra susijusi su įsipareigojimu organizacijai, įsitraukimu į darbą ir pilietišku elgesiu. Lyderiai yra svarbus paramos šaltinis, kadangi tyrimai parodė, jog socialinė parama yra teigiamai susijusi su įsitraukimu į darbą (Halbesleben, 2010). Atitinkamai tikėtina, kad darbuotojai jaučiasi labiau įsitraukę, kai užmezga kokybiškus mainų santykius, nes jų vadovas palengvina jų darbo atlikimą, bet už tai tikisi ir aukštų darbo rezultatų. Hofmann, Gerras ir Morgeson (2003) pasiūlė, kad aukštos kokybės vadovo – pavaldinio santykiuose lyderiai ir nariai bendradarbiauja ir kartu sprendžia problemas, perduodant teigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui savo darbo vietai. Taip pat, norint atsilyginti už aukštą vadovo – pavaldinio santykių kokybę, tikėtina, kad pavaldiniai peržengs reikalaujamą elgesį konkrečiai darbo pozicijai ir pasižymės pilietišku elgesiu, siekiant išlaikyti subalansuotus ar teisingus socialinius mainus (Wayne et al., 2002).

Apibendrinant, galime pastebėti, jog abu lyderystės stiliai siejasi su įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu organizacijoje, o tai patvirtina ir kitų autorių tyrimai.



#### 4.2. Įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį prognozuojantys veiksniai

Koreliacinė analizė parodė, jog transformacinė lyderystė bei vadovo – pavaldinio santykių kokybė yra susijusi tiek su įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai, tiek su pilietišku elgesiu organizacijoje. Trečias tyrimo uždavinys buvo ištirti transformacinės lyderystės ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės reikšmę, prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį.

Atlikus tyrimą, buvo nustatyta, jog transformacinė lyderystė prognozuoja įsipareigojimą organizacijai. Tai reikštų, jog transformaciniai lyderiai skatina pasekėjus kritiškai mąstyti, taikydami naujus metodus, įtraukdami juos į sprendimų priėmimo procesus, įkvėpdami lojalumo, tuo pačiu atpažindami ir įvertindami skirtingus kiekvieno pasekėjo poreikius plėtoti savo asmeninį potencialą (Avolio, 1999). Skatindami pasekėjus ieškoti naujų būdų, kaip spręsti problemas ir iššūkius, bei susitapatindami su sekėjų poreikiais, transformaciniai lyderiai gali motyvuoti savo pasekėjus labiau įsitraukti į savo darbą, o tai lemia ir didesnę organizacinį įsipareigojimą (Walumbwa & Lawler, 2003). Transformaciniai lyderiai gali daryti įtaką pasekėjų organizaciniam įsipareigojimui, skatindami aukšto lygio vidines vertybes, susijusias su tikslo įgyvendinimu, ir pabrėždami ryšį tarp pasekėjų pastangų ir tikslo pasiekimo. Be to, transformaciniai lyderiai gali sukurti įkvėpiančią ir intelektualiai skatinančią darbo aplinką, palankią dalintis organizacijos vizijomis ir diegti pavaldiniams aukštesnius idealus bei vertybes (Bass & Avolio, 1997). Taigi, transformaciniai lyderiai ir jų pavaldiniai yra asmeniškai įsipareigoję bendrai vizijai, misijai ir organizacijos tikslams (Shamir et al., 1998). Reikšmingas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir emocinio įsipareigojimo buvo nustatytas keliuose kituose tyrimuose (Felfe, Schmook, Schyns, & Six, 2008; Clinebell, Skudiene, Trijonyte, & Reardon, 2013; Wiza & Hlanganipai, 2014), kurie rodo, kad lyderystė gali paskatinti pasekėjų emocinio prisirišimo prie organizacijos vystymąsi. Šis prisirišimas gali atsirasti perteikiant motyvacinę viziją, kaip idealizuoto paveikslo, pagrįsto organizacijos vertybėmis ir kultūra, išraišką (Bass & Avolio, 1993). Šis prisirišimas taip pat gali būti pasiektas intelektualiniu stimuliavimu (Emery & Barker, 2007), nes vadovybės dalijimosi žiniomis praktikos skatinimas gali padidinti emocinį įsipareigojimą (Camelo-Ordaz et al., 2011). Todėl galime teigti, kad lyderystės stiliai, pagrįsti vizija ir intelektualiniu stimuliavimu, gali būti emocinio įsipareigojimo pirmtakas. Kai lyderiai išreiškia susirūpinimą pasekėjais, atsižvelgia į jų individualius poreikius, nukreipia savo elgesį į pavaldinių poreikių ir pageidavimų tenkinimą bei sukuria draugišką ir psichologiškai palankią darbo aplinką, darbuotojas gali jaustis priverstas atsilyginti įsipareigojimu organizacijai (Meyer & Herscovitch, 2001; Johnson, Chang, & Yang, 2010). Naudodami transformacinį vadovavimo elgesį,

lyderiai išsako bendrą viziją, kelia didelius lūkesčius, intelektualiai stimuliuoja pavaldinius, atpažįsta individualius skirtumus ir demonstruoja dėmesį bei paramą (Bass, 1990).

Taip pat buvo nustatyta, jog transformacinė lyderystė prognozuoja įsitraukimą į darbą. Darbuotojai, kurie suvokia, kad jų vadovai tenkina jų augimo poreikius, turėtų patirti prasmę savo veikloje, o tai savo ruožtu turėtų sustiprinti jų įsitraukimą į darbą. Panašiai darbuotojai, suvokiantys individualų vadovų dėmesį, taip pat turėtų susidoroti su psichologiniais reikalavimais darbe, dėl kurių jie turėtų būti psichologiškai prieinami, kad galėtų visapusiškai įsitraukti į savo darbą. Be to, atsižvelgiant į tai, kad transformaciniai lyderiai yra įkvepiantys ir vizionieriai (Schaufeli & Salanova, Reference Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2008), jų darbuotojai bus labiau linkę dirbti daugiau, kad įgyvendintų šių lyderių numatytą viziją (Maier, Nübold, Muck, & Maier, 2013), o kartu jie patiria didesnę įsitraukimo į darbą lygį. Panašiai Ghadi, Fernando ir Caputi (2013) teigė, kad transformaciniai lyderiai sustiprina įsitraukimą, siūlydami individualų dėmesį pasekėjams. Intelektualus stimuliavimas taip pat gali atlikti tam tikrą vaidmenį skatinant darbuotojus kurti kūrybiškus ir novatoriškus problemų sprendimus ir taip įsitraukti į darbą (Bass & Bass, 2008).

Galiausiai, buvo nustatyta, jog transformacinė lyderystė prognozuoja pilietišką elgesį organizacijoje. Tikimasi, kad lyderystė, ypač transformacinė lyderystė, turės teigiamos įtakos pilietiškam elgesiui, nes ši lyderystės forma daro įtaką pasekėjams, jų rezultatams, kurie „viršija lūkesčius“ (Bass, 1985; Purvanova, Bono, & Dzieweczynski, 2006). Yra bendras sutarimas, kad transformaciniai lyderiai turi gebėjimą paskatinti darbuotojus peržengti siaurus savanaudiškus interesus, siekiant bendros misijos (Khaola & Coldwell, 2019), o tai reiškia, kad organizacija pasiekia aukščiausius rezultatus. Be to, remiantis socialinių mainų teorija, galima įsivaizduoti, kad tipiškas darbuotojas gali lengvai atsakyti už kokybišką lyderystę, įsitraukdamas į papildomas veiklas, nesusijusias su jo darbo funkcijomis. Argumentas yra tas, kad darbuotojai, kurie jautriai reaguoja į lyderių vadovavimo stilius, yra linkę reaguoti asmeniniu elgesiu, kuris atitinka tai, kaip su jais elgiasi lyderis. Ankstesni empiriniai tyrimai taip pat nustatė, jog transformacinė lyderystė turi reikšmės pilietiškam elgesiui organizacijoje (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001; Purvanova et al., 2006).

Atlikus tyrimą, taip pat buvo nustatyta, jog vadovo – pavaldinio santykių kokybė prognozuoja įsipareigojimą organizacijai. Tyrimai parodė, kad LMX turi tiesioginį poveikį organizacijos įsipareigojimui (Ansari, Hung, & Aafaqi, 2007). Schyns ir Wolfram tyrimas (2008) taip pat patvirtino LMX svarbą darbo rezultatams, kur buvo nustatyta, kad LMX įnašo dimensija yra susijusi su organizaciniu įsipareigojimu. Remiantis LMX literatūra, galima daryti išvadą, kad mainų, kurie tapo ne tik sandorių mainais, o socialiniais mainais (t.y. draugyste, kolegiškumu), pasekėjai gali jausti įsipareigojimą organizacijai, nes jie prisirišo prie savo lyderių ir organizacijos. Be to, pasekėjų įsipareigojimas gali būti būdas jiems parodyti atsakomybę arba įsipareigojimą tam, ką jų lyderiai

padarė dėl jų. Tai reiškia, kad aukštos kokybės mainų pasekėjai, gavę didelę dalį formalios ir neformalios naudos, mainais yra atsidavę pasekėjai (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Lyderių teikiama parama ir nurodymai ugdo pasekėjų lojalumą, o tai svarbu nustatant normatyvinę pasekėjų įsipareigojimą organizacijai.

Taip pat buvo nustatyta, jog vadovo – pavaldinio santykių kokybė yra teigiamai susijusi su įsitraukimu į darbą. Lyderiai, jiems būdinga galios padėtis, yra svarbus paramos šaltinis darbuotojams, o tyrimai parodė, kad socialinė parama yra teigiamai susijusi su įsitraukimu į darbą (Halbesleben, 2010). Šį ryšį geriau galima suprasti socialinių mainų teorijos rėmuose (Saks, 2004; Andrew ir Sofian, 2011), kuri teigia, kad kai asmenys iš savo organizacijos gauna ekonominių, socialinių išteklių, jie jaučia pareigą atsakyti ir atsilyginti organizacijai per savo įsitraukimo lygį (Cropanzano ir Mitchell, 2005). Aukštos kokybės LMX santykiai įtakoja veiksmingą pavaldinio darbo elgesį per įsiterpusį darbuotojų įsitraukimo procesą (Walumbwa, Cropanzano, & Goldman, 2011). Darbuotojai yra motyvuoti dėti pastangas savo organizacijų labui, o tai grindžiama aukštos kokybės mainų santykiais tarp vadovo ir darbuotojo (Walumbwa, Cropanzano, & Goldman, 2011, Cheung & Wu, 2012).

Galiausiai, buvo nustatyta, jog vadovo – pavaldinio santykių kokybė yra teigiamai susijusi su pilietišku elgesiu organizacijoje. LMX santykiai yra išsąskniję socialiniuose mainuose ir suvokiama, kad pavaldiniai įpareigojami abipusiai palaikyti kokybiškus santykius. Ilies ir kitų (2007) atlikta LMX ir pilietiško elgesio metaanalizė nustatė teigiamą ryšį tarp LMX ir pilietiško elgesio organizacijoje. Tyrimai taip pat parodė, kad aukštos kokybės LMX santykiai yra susiję su pilietiškumu (Podsakoff et al., 2000; Hackett, Farh, Song, & Lapiere, 2003). Šis papildomo vaidmens elgesys yra savanoriškas, tyčinis ir teigiamas bei tikėtina, kad pavaldiniai elgsis pilietiškai tam, kad taip pat išlaikytų gerai subalansuotus arba teisingus socialinius mainus (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002).

#### 4.3. Įsitraukimo į darbą reikšmė transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui

Nustačius prognostinius ryšius tarp transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje, buvo siekta iširti, ar šiems ryšiams įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius. Patikrinus 4 mediacijos modelius, buvo gauta, jog įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui, taip pat ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio organizacijoje ryšiui.

Analogiškų tyrimų, kai įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius transformacinės lyderystės ryšiuose su įsipareigojimu organizacijai bei pilietišku elgesiu organizacijoje, rasti nepavyko. Visgi, žvelgiant į šių reiškinių sąsajas atskirai, tyrimai teigia, jog egzistuoja ryšys tarp transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai (Walumbwa & Lawler, 2003; Felfe et al., 2008; Clinebell et al., 2013; Wiza & Hlanganipai, 2014) bei transformacinės lyderystės ir pilietiško elgesio organizacijoje (MacKenzie et al., 2001; Purvanova et al., 2006; Khaola & Coldwell, 2019). Kitas tyrimas parodė vadovo vaidmenį didinant darbuotojų įsitraukimą ir siekiant didesnio organizacinio įsipareigojimo, kai vadovai gali paskatinti darbuotojus, padėdami jiems pamatyti platesnį kontekstą, o tai skatina didesnę įsitraukimą į darbą, taip padidinant organizacinio įsipareigojimo galimybes (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Taip pat tyrimų, kuriuose įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius vadovo – pavaldinio santykių kokybės ryšiuose su įsipareigojimu organizacijai bei pilietišku elgesiu organizacijoje, rasti nepavyko. Visgi, žvelgiant į tyrimus, kurie analizuoja šių reiškinių ryšius atskirai, galime pastebėti reikšmingų sąsajų. Ankstesnių tyrimų rezultatai parodė, jog vadovo – pavaldinio santykių kokybė turi reikšmės įsipareigojimui organizacijai (Ansari et al., 2007; Schyns & Wolfram, 2008) bei pilietiškam elgesiui organizacijoje (Podsakoff et al., 2000; Hackett, Farh, Song, & Lapierre, 2003).

Ankstesni tyrimai taip pat parodė, jog įsitraukimas į darbą gali turėti reikšmės organizaciniam įsipareigojimui. Darbuotojų įtraukimas į darbą yra pirmasis žingsnis kuriant įsipareigojusią organizacinę aplinką (Field & Buitendach, 2011; Cohen, 2014). Išvados įrodė reikšmingą teigiamą ryšį tarp emocinio organizacinio įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą, kai įsitraukimas į darbą turi nuspėjamą reikšmę emociniam organizaciniam įsipareigojimui (Field & Buitendach, 2011). Darbuotojai savo įsitraukimą į darbą sieja su organizaciniu įsipareigojimu ir ketinimu likti organizacijoje (Abraham, 2012). Ankstesni tyrimų rezultatai taip pat patvirtina abipusį įsitraukimo ir pilietiško elgesio ryšį (Wat & Shaffer, 2003; Babcock-Roberson & Strickland, 2010).

Darbo reikalavimų ir išteklių modelio (JD-R) pagalba galima būtų kelti prielaidą, kodėl įsitraukimas į darbą gali veikti kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės, vadovo – pavaldinio santykių kokybės ryšio su įsipareigojimu organizacijai bei pilietišku elgesiu organizacijoje. JD-R modelyje daroma prielaida, kad nors kiekviena profesija gali turėti savo specifines darbo ypatybes, šias charakteristikas galima suskirstyti į dvi bendras kategorijas, t. y. darbo reikalavimus (angl. *job demands*) ir darbo išteklius (angl. *job resources*). Darbo reikalavimai yra apibrėžiami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kuriems reikia ilgalaikių fizinių ir (arba) psichologinių pastangų ar įgūdžių. Todėl jie yra susiję su tam tikromis fiziologinėmis ir (arba) psichologinėmis sąnaudomis (pavyzdžiui: darbo krūvis, emociniai reikalavimai). Darbo ištekliai yra išskiriami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai

darbo aspektai, kurie yra: a) funkciniai siekiant darbo tikslų b) skirti sumažinti darbo poreikius ir susijusias fiziologines bei psichologines sąnaudas c) skirti skatinti asmeninį augimą, mokymąsi ir tobulėjimą (pavyzdžiui: karjeros galimybės, vadovavimas ir palaikymas, vaidmens aiškumas ir savarankiškumas) (Bakker & Demerouti, 2007).

Pagrindinis JD-R teorijos teiginys yra tas, kad darbo reikalavimai ir darbo bei asmeniniai ištekliai aktyvuoja skirtingus procesus (Demerouti et al., 2001). Aukšti darbo reikalavimai, pavyzdžiui, didelis darbo krūvis, gali sukelti perdegimą. Priešingai, aukšti darbo ištekliai skatina motyvacijos procesą. Turint didelius darbo išteklius, atsiranda daugiau motyvacijos, todėl padidėja įsitraukimas į darbą. (Bakker & Demerouti, 2017). Kai kurie autoriai mano, kad lyderystė yra aukštesnio lygio darbo ištekliai, kurie skiriasi nuo individualių išteklių, tokių kaip darbo saugumas ar savarankiškumas. Pavyzdžiui, Mazzetti ir bendraautoriai (2019) transformacinę lyderystę vertina kaip organizacijos išteklius. Remdamiesi metaanalize, Judge ir Piccolo (2004) padarė išvadą, kad transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei darbuotojų motyvacijos sąsajos yra teigiamos. Taip pat tyrimai parodė, kad lyderystė turi įtakos darbuotojų savijautai ir rezultatams (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Bellé, 2014). Lyderystė gali tiesiogiai paveikti darbo reikalavimus, darbo išteklius ir asmeninius išteklius. Fernet ir bendraautoriai (2015) akcentavo, kad lyderystė sumažina kognityvinius, emocinius ir fizinius darbo poreikius, taip sumažindama psichologinę įtampą. Lyderystė gali sumažinti ryšį tarp darbo/asmeninių išteklių ir motyvacijos bei ryšį tarp darbo reikalavimų ir įtampos. Lyderystė gali padėti darbuotojams, skatindama juos naudoti savo išteklius, pvz., iniciatyvią asmenybę, o tai galiausiai gali padidinti įsitraukimą (Caniëls, Semeijn, & Renders, 2018). Taigi, galime matyti, jog lyderystės stiliai veikia įsitraukimą į darbą, kuris gali lemti pozityvias organizacines pasekmes (proaktyvų elgesį, įsipareigojimą organizacijai, našumą, produktyvumą).

Taigi, galime pastebėti, jog nors ir nėra analogiškų tyrimų, nagrinėjančių įsitraukimo į darbą kaip mediatoriaus reikšmę transformacinės lyderystės ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės ryšiuose, su įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu organizacijoje, visgi, matome, kad įsitraukimas į darbą siejasi su visais tyrime nagrinėjamais reiškiniais: transformacine lyderyste, vadovo – pavaldinio santykių kokybe, įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu organizacijoje. Taip pat, galime pastebėti, jog remiantis JD-R modeliu, lyderystė yra laikoma aukštesnio lygio darbo ištekliu, kuris skatina įsitraukimą į darbą, o pastarasis turi reikšmės teigiamam darbuotojų elgesiui organizacijoje.

## Tyrimo ribotumai ir praktinės rekomendacijos

Prie tyrimo trūkumų galima priskirti tai, jog tyrimo dalyvių imtis buvo pakankamai nedidelė, tad gautus rezultatus reikėtų interpretuoti atsargiai bei generalizuoti jų nėra galima. Taip pat buvo taikoma netikimybinė patogioji atranka. Ji neužtikrina, jog kiekvienas asmuo turi vienodas galimybes patekti į tyrimo dalyvių imtį, todėl gali būti, jog tai taip pat galėjo turėti įtakos rezultatams. Ateityje būtų galima surinkti imtį, kuri yra apylygiai pasiskirsčiusi demografinių rodiklių atžvilgiu, ir palyginti šiame darbe nagrinėjamus reiškinius, pavyzdžiui: lyties, užimamos pozicijos (vadovaujanti ar ne), darbo stažo atžvilgiu.

Tyrimas yra naudingas praktikai, kadangi gauti rezultatai rodo, jog transformacinė lyderystė ir vadovo pavaldinio santykių kokybė yra svarbūs aspektai prognozuojant įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai bei pilietišką elgesį. Taip pat, buvo nustatyta, jog kaip tarpininkas anksčiau minėtuose ryšiuose gali veikti įsitraukimas į darbą. Norint užtikrinti, darbuotojas būtų įsitraukęs į darbą, įsipareigojęs organizacijai bei demonstruoti pilietišką elgesį, reikia atkreipti dėmesį į lyderio rolę darbuotojo organizaciniame gyvenime. Rekomenduotina: a) Užtikrinti aukštą santykio su vadovu kokybę – kad ji pasižymėtų tarpusavio lojalumu, pagarba bei abipusiu įsipareigojimu. Vadovas suteiktų pavaldiniams norimus rezultatus, pavyzdžiui, įdomias užduotis, papildomas pareigas. Mainais už šiuos norimus rezultatus pavaldiniai bus atsidavę darbui, įsipareigoję vadovui ir organizacijai, bus linkę demonstruoti elgesį, kuris viršija formalius darbo pozicijos reikalavimus. b) Lyderis turėtų tapti pavyzdžiu, su kuriuo siekia tapatintis ir darbuotojai, gebėti perteikti organizacijos viziją ir misiją, o jo pačio elgesys turėtų įkvėpti ir paskatinti darbuotojus atlikti veiklas su užsidegimu. Lyderis turėtų būti linkęs rodyti ryžtą bei pasitikėjimą, poelgiai turėtų būti įkvepiantys ir motyvuojantys darbuotojus siekti organizacijos tikslų, skatinantys komandinę dvasią, suteiktų darbuotojų kasdienybei iššūkių ir prasmės. Svarbu, jog lyderis skatintų naujoves ir kūrybiškumą, metant iššūkį įprastiems bei tradiciniams grupės įsitikinimams ar pažiūroms. Tokie lyderiai skatina kritinį mąstymą ir argumentuotą problemų sprendimą. Lyderis taip pat turėtų užimti trenerio ir patarėjo rolę bei deleguoti projektus, siekdamas stimuliuoti mokymosi patirtį. Taip pat svarbu, jog būtų suteiktas grįžtamasis ryšys bei kiekvieną pavaldinį lyderis traktuotų kaip atskirą individą.

## IŠVADOS

1. Nagrinėjamų rodiklių raiškos skirtumai grupėse pagal lytį, organizacijos sektorių, užimamas pareigas, darbo etatą bei išsilavinimą nebuvo nustatyti.
2. Įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai bei pilietiškas elgesys nepriklauso nuo lyties, užimamų pareigų ir darbo stažo.
3. Transformacinė lyderystė ir vadovo – pavaldinio santykių kokybė siejasi su įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai bei pilietišku elgesiu organizacijoje.
4. Transformacinė lyderystė prognozuoja įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį: darbuotojai, kurie aukščiau vertina transformacinės lyderystės stilių, yra labiau įsitraukę į darbą, įsipareigoję organizacijai bei pasižymi pilietišku elgesiu organizacijoje.
5. Vadovo – pavaldinio santykių kokybė prognozuoja įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį: darbuotojai, kurie aukščiau vertina vadovo – pavaldinio santykių kokybę, yra labiau įsitraukę į darbą, įsipareigoję organizacijai bei pasižymi pilietišku elgesiu organizacijoje.
6. Įsitraukimas į darbą transformacinės lyderystės ryšyje su įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu veikia kaip mediatorius. Transformacinė lyderystė teigiamai paveikia įsitraukimą į darbą, o šis pastiprina įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį organizacijoje.
7. Įsitraukimas į darbą vadovo – pavaldinio santykių kokybės ryšyje su įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu veikia kaip mediatorius. Vadovo – pavaldinio santykių kokybė teigiamai paveikia įsitraukimą į darbą, o šis pastiprina įsipareigojimą organizacijai ir pilietišką elgesį organizacijoje.

## LITERATŪRA

- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *sies Journal of Management*, 8(2).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects?. *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of management journal*, 53(5), 970-988.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2011). Engaging people who drive execution and organizational performance. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(3), 569.
- Ansari, M. A., Hung, D. K. M., & Aafaqi, R. (2007). Leader-member Exchange and Attitudinal Outcomes: Role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Bagdžiūnienė D., Lazauskaitė-Zabielskė J., & Urbanavičiūtė I. (2013). Pilietiškas darbuotojų elgesys organizacijoje: kai kurios lietuviško klausimyno psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47, 7-23. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2013.47.1408>
- Bagheri, M., & Tavalaei, R. A. (2010). The effect of organizational commitment on organization performance reviewed..
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.



- Barger, P. B., & Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of management journal*, 49(6), 1229-1238.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.
- Bass & Bass (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). Leader-member exchange (LMX) theory: An introduction and overview. *Oxford handbook of leader-member exchange*, 3-9.
- Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106–126. doi:10.1108/01437731111112962.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of management journal*, 46(5), 554-571.
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- Burns J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The international journal of human resource management*, 22(07), 1442-1463.
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career development international*.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science (JSS)*, 6(1), 139-152.
- Cohen, A. (2014). Organisational commitment research: Past, present and future. In *Areas of vocational education research* (pp. 261-274). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition*. Emerald Group Publishing Limited.

- Dumisani Mathumbu & Nicole Dodd (2013) Perceived Organisational Support, Work Engagement and Organisational Citizenship Behaviour of Nurses at Victoria Hospital, *Journal of Psychology*, 4:2, 87-93, DOI: 10.1080/09764224.2013.11885497
- Dumisani Mathumbu & Nicole Dodd (2013) Perceived Organisational Support, Work Engagement and Organisational Citizenship Behaviour of Nurses at Victoria Hospital, *Journal of Psychology*, 4:2, 87-93, DOI: 10.1080/09764224.2013.11885497
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 11(1), 77.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(4), 659.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace. *Leadership*, 65(114), 175-186.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(1), 1-17.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference?—Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 81-94.
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31.
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 01-10.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Graen, G. and Cashman, J.F. (1975) A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach. In: Hung, J.G. and Larson, L.L., Eds., *Leadership Frontiers*, Kent State University Press, Kent, 143-165.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hackett, R. D., Farh, J. L., Song, L. J., & Lapierre, L. M. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples. *Dealing with diversity*, 1, 219-231.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170.
- Jakštaitė – Vinkuvienė A.(2013). Kaip išlaikyti dėmesį žmonėms talentams, Verslo žinios. paimta iš: <http://vz.lt/article/2013/8/31/kaip-islaikyti-demesi-imonos-talentams>, žiūrėta 2022 gegužės 10 d.
- Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management review*, 35(2), 226-245.

- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 21(1), 69-85.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Keskes, I., Sallan, J.M., Simo, P., Fernandez, V. (2018). “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of leader-member exchange”, *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284, doi: 10.1108/JMD-04-2017-0132.
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). ‘Please Lead Me, My Commitment Is Low’: Interactive Effects Of Commitment And Leadership On Innovative Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 23(02), 1950015.
- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435.
- Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>

- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594.
- Mazzetti, G., Vignoli, M., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2019). Work addiction and presenteeism: The buffering role of managerial support. *International Journal of Psychology*, 54(2), 174-179.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710.
- Nägele, C., & Neuenschwander, M. P. (2014). Adjustment processes and fit perceptions as predictors of organizational commitment and occupational commitment of young workers. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 385-393.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). *Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools*, 17(2), 145-177.
- Northouse, P., G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Nübold, A., Muck, P. M., & Maier, G. W. (2013). A new substitute for leadership? Followers' state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 29-44.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human resource management review*, 10(1), 45-59.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- 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(5), 603.
- 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(5), 603.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human performance*, 19(1), 1-22.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rahmanzade E, Parsa Yekta Z, Farahani M, Yekani Nejad S. (2014). Nurses' organizational commitment in hospitals affiliated to Tehran University of Medical Sciences. *Iran Journal of Nursing*, 26(86),29–38.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62(10), 1027-1030.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
- 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*.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. et al. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schyns, B., & Wolfram, H. J. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Shastri, R. K., Mishra, K. S., & Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African journal of business management*, 4(10), 1946-1953.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.
- Stelmokienė, A. & Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa?. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 68, 109-122.
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573-581.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 47-71.
- Vidyarathi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader–member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.



- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How leader–member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal–external efficacy perspectives. *Personnel psychology*, *64*(3), 739-770.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, *7*, 418-428. <http://dx.doi.org/10.2307/257334>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, *17*(3), 601-617.
- Wiza, M., & Hlanganipai, N. (2014). The impact of leadership styles on employee organisational commitment in higher learning institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(4), 135-135.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. *5*. 998-1003. 10.1016/j.sbspro.2010.07.225.

## PRIEDAI

1 priedas. Anketa

### 1. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

- Viešajam
- Privačiajam

2. Ar dirbate pilnu etatu? Taip  Ne

3. Ar užimate vadovujančias pareigas? Taip  Ne

4. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (*įrašykite*): \_\_\_\_\_

### 5. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

6. Jūsų amžius (*įrašykite metus*): \_\_\_\_\_

### 7. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Nebaigtas vidurinis

### 8. Jūs dirbate:

Tik nuotoliniu būdu

Mišriu būdu (dalį laiko nuotoliniu, dalį – darbo vietoje)

Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje

9. Žemiau 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.

Vadovas darbuotojams perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją.	1	2	3	4	5
Vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą.	1	2	3	4	5

10. Apibūdinkite savo santykį su tiesioginiu vadovu. Perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums labiausiai tinkamą atsakymo variantą.

Ar jūsų vadovas supranta Jūsų problemas ir poreikius?				
Visai nesupranta	Šiek tiek supranta	Supranta pakankamai	Supranta nemažai	Labai gerai supranta
Ar jūsų vadovas pripažįsta Jūsų profesinį potencialą?				
Ne	Truputį	Vidutiniškai	Dažniausiai	Visiškai

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

Savo darbe aš jaučiuosi kupinas/-a energijos	0	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---	---

12. Žemiau pateikiami teiginiai apie jūsų požiūrį į organizaciją, kurioje šiuo metu dirbate. Atidžiai perskaitykite pateiktus teiginius ir pažymėkite Jums labiausiai tinkamą atsakymo variantą.

Aš pasiruošęs (-usi) dirbti papildomai, kad šis organizacija funkcionuotų efektyviai	1	2	3	4	5
Savo draugams pasakoju apie savo organizaciją kaip apie puikią organizaciją, kurioje verta dirbti	1	2	3	4	5

13. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais.

Imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet gerina organizacijos įvaizdį	1	2	3	4	5
Neatsilikate nuo pokyčių organizacijoje	1	2	3	4	5