

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMO STUDIJŲ PROGRAMA

Olga Sidenica

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI MEDIJUOJANT STRESUI DARBE SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONĖSE</p>	<p>MEDIATING EFFECT OF JOB STRESS ON THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE ENGAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES</p>
--	--

Darbo vadovė prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS	5
1. LYDERYSTĖS STILIŲ, STRESO DARBE IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINĖ ANALIZĖ	8
1.1. Lyderystės samprata	8
1.2. Lyderystės stiliai	11
1.3. Stresas darbe	17
1.4. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata ir lemiantys veiksniai	23
1.5. Lyderystės ir streso įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą	27
2. LYDERYSTĖS STILIŲ, STRESO DARBE IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TYRIMO METODOLOGIJA	33
2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės	33
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas	34
2.3. Respondentų atranka, duomenų analizė ir tyrimo ribotumas	38
3. LYDERYSTĖS STILIŲ, STRESO DARBE IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	39
3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	39
3.1.1. Tyrimo kintamųjų sąsajos su socialiniais demografiniais rodikliais	40
3.2. Tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajos	47
3.3. Hipotezių tikrinimas taikant mediacijos analizę	50
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	55
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	57
SUMMARY	70
PRIEDAI	71
1 priedas. Tyrimo anketa	71
2 priedas. Regresijos koeficientų suvestinė	75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo ir lyderystės dimensijos
- 2 lentelė. Skalių vidinis suderinamumas
- 3 lentelė. Duomenų pasiskirstymas
- 4 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialines demografines charakteristikas
- 5 lentelė. Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal lytį
- 6 lentelė. Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal darbo stažą
- 7 lentelė. Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal org. dydį
- 8 lentelė. Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal org. veiklos sektorių
- 9 lentelė. Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal išsilavinimą
- 10 lentelė. Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal amžių
- 11 lentelė. Statistiškai svarbių vidurkių suvestinė
- 12 lentelė. Regresijos modelio rodiklių suvestinė
- 13 lentelė. Regresijos modelio koeficientai
- 14 lentelė. Netiesioginiai transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą įtaka, medituojant stresui darbe
- 15 lentelė. Netiesioginiai transakcinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą įtaka, medituojant stresui darbe

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Empirinio tyrimo modelis

2 pav. Transformacinės lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą medijuojama stresu darbe

3 pav. Transformacinės lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą medijuojama stresu darbe

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas – Šiuolaikinėje visuomenėje pagrindiniai kiekvienos organizacijos tikslai yra pelnas, augimas ir vystymas, kurie daugiausiai priklauso nuo vadovavimo kokybės. Smulkios ir vidutinės verslo įmonės yra bet kurios šalies pagrindas ir ekonomikos augimo variklis, nes jos yra susijusios su visais visuomenės ir ekonomikos aspektais, vaidina svarbų vaidmenį besivystančių ir išsivysčiusių šalių ekonomikos augime. Jos sukuria darbo vietas, kuria ir diegia naujus produktus ir paslaugas. Smukias ir vidutinio verslo įmones galima apibūdinti kaip ateities ekonomikos katalizatorius, todėl būtina paspartinti įmonių augimą ir pagerinti jų konkurencingumą. Jos padeda siekti tvaraus vystymosi tikslų kurdamos darbo perspektyvas, skatindamos tvarias inovacijas, skatindamos tvarų pramonės vystymąsi ir mažindamos pajamų nelygybę besivystančiose šalyse. Smulkios ir vidutinės verslo įmonės tampa viena iš pagrindinių priemonių, skatinančių šalies ekonominį, politinį, finansinį ir socialinį augimą, ir yra pagrindinis skurdo mažinimo besivystančiose šalyse komponentas. Šiandieniniame socialinių ir ekonominių pokyčių kontekste visuomenei reikalingi dvasiškai stiprūs, išsilavinę ir kūrybingi žmonės, turintys aukštus profesinius ir asmeninius kultūros lygius, aktyvų susidomėjimą praktiniu dalyvavimu darbo procese. Per pastaruosius kelis dešimtmečius į stresą buvo atkreiptas daugelio ir įvairių sričių mokslininkų dėmesys. Pagrindinė priežastis, kodėl mokslininkai tiria stresą, yra vadovybės pripažinimas, kad su stresu susijusios problemos daro įtaką darbuotojų rezultatams, mažina produktyvumą ir įsitraukimą. Stresas yra viena iš šiandieninių organizacijų problemų kuri gali atnešti didžiulį išlaidų organizacijai. Darbuotojų įsitraukimas yra pagrindinis komponentas, turintis įtakos darbuotojų veiklai ir organizacijos finansinei sėkmei. Darbuotojų įsitraukimas į darbą yra teigiama su darbu susijusi psichologinė būseną, kuriai būdingas tikras noras prisidėti prie organizacijos sėkmės. Darbuotojai yra svarbus organizacijos turtas, kuris lemia jos sėkmę ir nesėkmę. Darbuotojų įsitraukimas į darbą laikomas svarbiu verslo rezultatams, smulkioms ir vidutinėms verslo įmonėms, nes jos prisideda prie šalies ekonominio vystymosi ir įneša didelį indėlį į bendrąjį vidaus produktą. Įsitraukę darbuotojai yra labai naujoviški, nes jie pritaiko save pagal jiems paskirtas darbo funkcijas. Jie yra suinteresuoti ir motyvuoti siekti bendrų tikslų. Įsitraukę darbuotojai teikia konkurencingą pranašumą savo organizacijai, gauna daugiau pajamų ir akcininkų gražos, padidina jų organizacijos reputaciją ir apyvartą. Lyderystės stiliai turi tiesioginį ryšį su verslo sėkme ir plėtra. Lyderystė pasireiškia per etiškai sveiką ir darnų klimatą organizacijoje. Lyderystės stilius yra būtinas norint sėkmingai dirbti komandoje. Daugelių atvejų vadovai nežino pagrindinių pavaldinių poreikių ir norų arba nesupranta skirtumo tarp komandoje

dalyvaujančių asmenų. Lyderystės stilių dėka tam tikrose situacijose apibrėžiamas vadovo elgesys priimant sprendimus. Lyderystės stilių įtaka formuoja darbuotojų vertybės, vizijas, misijas ir motyvaciją. Lyderystė svarbus organizacinės kultūros variklis. Pagrindinė lyderio elgesio formavimosi ir ugdymo sąlyga yra situacijų, kuriose asmuo gali sėkmingai išsiugdyti lyderio elgesį. Lyderystė, kaip įkvepiantis ir įgalinantis veiksnys, turintis įtakos įvairiems darbuotojų darbo elgesio ir veiklos aspektams.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis – Lyderystė yra populiari Lietuvos ir užsienio mokslo darbuose, o šia tema aktyviai domimasi visame pasaulyje. Šiuolaikinėje socialinių mokslų literatūroje lyderystę labai plačiai nagrinėjo tokie garsūs mokslininkai kaip (Northouse, 2016), Henry ir Harper (1973) , Stogdill (1974), Yukl (2012), Dobbins ir Pettman (1997), Hogan ir Kaiser (2005) lyderystę vertina kaip svarbiausią žmogiškųjų mokslų klausimą, Albrecht (2012) teigimu lyderystė tai menas, Townsend (2007) mano kad ji stiprioji varomoji organizacijos jėga. Kotter (2001), Northouse (2013) ir kt.. lyderystę apibrėžia kaip procesą. Chemers (1997) ir Bass (1994) pabrėžia asmenybės poveikį. Lyderystės stilių sąvoka buvo plačiai naudojama House ir Aditya (1997), Baesu (2014), Burns (1978) pristatė lyderystės koncepciją ir teorijos spektrą apimančia transakcinę, transformacinę ir pasyviają lyderystę. Transakcinę lyderystę nagrinėjo Avolio (1995), Podsakoff ir kt. (1984), Burns (1978), Gul, Ahmad, Rehman, Shabir ir Razzaq (2012), Nanjundeswaraswamy ir Swamy (2014). Transformacinės lyderystės stilių nagrinėjo Epitropaki ir Hoch ir kt. (2018), Martin (2013), Bi, Ehrich ir Ehrich (2012), Northouse (2010), Khuong (2016), Jessica ir Helena (2011), Lewis ir Cunningham (2016). Pasyviają lyderystę nagrinėjo Donkor ir Zhou (2020), Zakaria ir kt. (2017), Belias ir Koustelios (2014), Bass ir Avolio (1994). Taleghani (2011) teigia, kad lyderystės stiliai priklauso įvairių faktorių, tokiu kaip kultūros, tradicijų, įsitikinimų, vertybių ir normų. Kultūrinius skirtumus ir aplinkos įtaką pažymi ir Hofsted (1980). Stresą darbe nagrinėjo Mawanza (2017), Newman (1979), Selye (1976) ir kt.. Sharma (2017) tyrė streso įtaką. Shad (2018) tyrimas atskleidė, kad stresas neigiamai veikia asmenį. Karasek (1979) pristatė modeli, kuris apibūdina darbo savybių įtaką stresui. Darbuotojų įsitraukimo sampratą ir lemiančius veiksnius nagrinėjo Othman ir kt. (2017), Shuck ir Reio (2013), Maslow; Havighurst (1954), Kahn (1990) pirmas pradėjo nagrinėti įsitraukimo sąvoką, Goffman (1961), May ir kt.. (2004), Owens ir Hekman (2012), Maslach ir Leiter (1997), Sandhya ir Sulphey (2020), Wu (2017), Yeh ir Huan (2017), Anitha (2014). Lyderystės įtaka darbuotojų įsitraukimui nagrinėjo Kang, Lee ir Lee (2018), Huang, Ma ir Meng (2018), Bhatti, Alshagawi ir kt. (2018), Prochazka ir kt. (2017), Ajayi ir kt. (2017), Gandolfi ir Stone (2018), Mughal and Iraqi (2020), Paladan (2015), Alghazo ir Al-Anazi (2016), Pancasila ir kt. (2020), Caniels ir kt. (2018), Wang ir kt. (2017), Marcus ir kt. (2017), Sun ir kt. (2017).

Darbo naujumas – lyderystės stilių poveikis darbuotojų įsitraukimui tema plačiai nagrinėjama. Tačiau Lietuvoje atskirų tyrimų, nagrinėjančių lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimą į darbą smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse rasta mažai. Teorinės išvalgos apie lyderystės stilius ir darbuotojų įsitraukimą į darbą ypatumai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse gali tapti pagrindu kitiems mokslinėms tyrimams.

Darbo problema – kokia lyderystės stilių įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse.

Darbo tikslas – nustatyti ryšį tarp lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo medijuojant stresui darbe smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę ir atskleisti lyderystės sampratą, išnagrinėti lyderystės stilius, darbuotojų įsitraukimą į darbą bei stresą darbe.
2. Išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo į darbą lemiančius veiksnius.
3. Atskleisti lyderystės stilių ir streso darbe įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.
4. Parengti empirinio tyrimo metodiką.
5. Atlikti tyrimo analizę.

Darbo metodai :

1. Mokslinės literatūros analizė ir sintezė.
2. Empirinis tyrimas. Kiekybinis tyrimų metodas – anketinė apklausa.

Darbo struktūra:

1. Pirmoje dalyje, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais analizuojama lyderystės samprata, lyderystės stilių įvairovė, jų esmė ir skirtumai, stresas darbe ir darbuotojų įsitraukimas į darbą.
2. Antroji darbo dalis skirta tyrimo metodikos parengimui – pristatomas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis, formuojamos hipotezės. Aprašomas tyrimo organizavimas ir instrumentai, imtis, duomenų analizės technikos ir tyrimo ribotumas.
3. Trečia darbo dalis skirta tyrimo rezultatams. Pristatoma tyrimo aprašomoji statistika, tiriama kintamų priklausomybė, sudaroma regresijos lygtis ir tikrinamos hipotezės.

1. LYDERYSTĖS STILIŲ, STRESO DARBE IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINĖ ANALIZĖ

Šiame skyriuje nagrinėjami teoriniai lyderystės aspektai, siekiama atskleisti ir pateikti platesnį paaiškinimą remiantis įvairiais užsienio autoriais. Pirma nagrinėjama lyderystės samprata. Antra analizuojami, nustatomi ir pateikiami lyderystės stiliai. Trečia nagrinėjamas stresas darbe. Ketvirta nagrinėjama darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata ir lemiantys veiksniai. Penkta nagrinėjama lyderystės stilių ir streso darbe įtaką darbuotojų įsitraukimui.

1.1. Lyderystės samprata

Žodis „lyderystė“ kilęs iš anglų kalbos žodžių „lead“, „leader“, „leadership“ ir verčiant iš anglų kalbos į lietuvių kalbą, tai vadovauti, vadovas, vadovavimas ir lyderiavimas (Dukynaitė, 2015). Visuomenės domėjimasis lyderystės tema prasidėjo XX a. antroje pusėje (Northouse, 2016), o sisteminiai lyderystės tyrimai remiantis Yukl (2012) atliekami jau nuo XX a. vidurio. Lyderystės tema daugelį metų domino mokslininkus, kurie bandė apibrėžti lyderystę. Lyderystė skirtingiems mokslininkams atskleidžia skirtingas reikšmes ir nėra vienos nuomonės dėl lyderystės apibrėžimo.

Lyderystės sąvoka nėra lengvai pritaikoma visuotiniam apibrėžimui, mokslininkai apibrėžia ją iš savo individualių perspektyvų. Lyderystė yra viena iš labiausiai ištirtų vadybos ir organizacinės literatūros temų. Pasak Dobbins ir Pettman (1997), lyderystė yra sugebėjimas motyvuoti žmones dirbti siekiant bendrų tikslų, priversti paprastus žmones rodyti nepaprastą rezultatą. Lyderystė buvo susijusi su asmens įgūdžiais, sugebėjimais ir įtakos laipsniu, kad žmonės judėtų ta linkme, priimtų sprendimus ir darytų tai, ko paprastai nebūtų pradėję. Hogan ir Kaiser (2005) lyderystę vertina kaip tikrą ir labai reikšmingą reiškinį ir, ko gero, svarbiausią žmogiškųjų mokslų klausimą. Lyderystės tyrimų dėmesys, matyt, yra nukreiptas į tokius klausimus kaip lyderystės efektyvumas, sėkmingų lyderių savybių nustatymas, lyderystės teorijos ir besivystantys lyderiai. Hogan ir Kaiser (2005) taikliai pastebi, kad apskritai lyderystės tyrinėjimai linkę į gana vienpusišką požiūrį į lyderystę, pabrėždami teigiamus ir konstruktyvius aspektus, vengdami tamsiosios pusės. Galimas šio vienpusio lyderystės traktavimo paaiškinimas arba priežastis gali būti ta, kad „lyderystės tyrimai pirmiausia buvo sutelkti į lyderio efektyvumą ir tuos veiksnius, kurie prisideda prie optimalių rezultatų ir rezultatų“ (Glaso, Einarsen, Mathiesen ir Skogstad, 2010). Hogan ir Kaiser (2005) lyderystę apibrėžia kaip „sugebėjimą sukurti ir išlaikyti grupę, kuri gerai veikia savo konkurencijos atžvilgiu“. Grupės

vadovavimo laikui bėgant vertinimo kriterijus yra, kaip gerai grupei sekasi vertinti rezultatai. Lyderystę tai procesas, kuris apima neprivertstinės įtakos naudojimą grupės ar organizacijos tikslams formuoti, motyvuoti elgesį siekiant tų tikslų ir padėti apibrėžti grupės ar organizacijos kultūrą. Išplėtus lyderystę, tai įtakos žmonėms procesas, kuriame jie noriai ir entuziastingai stengtųsi įgyvendinti grupės tikslus. Lyderystės apibrėžime bendras vardiklis yra tai, kad pabrėžiama, jog asmuo prisiima atsakomybę už grupę ir organizuoja narius, kad pasiektų nustatytų vertingų tikslų. Lyderis tai asmuo, kuris yra pagrindinis grupės sąveikos veiksnys, kuris daro įtaką savo darbuotojams ar grupei, norint pasiekti tikslą tam tikroje situacijoje. Darbuotojai gali būti viršininko bendraamžiai, taip pat vadovo pavaldiniai. Žmonių noras sekti daro žmogų lyderių. Žmonės linkę sekti tuos, kurie, jų manymų padės jiems pasiekti jų pačių tikslus, norus ir poreikius. Lyderis tai asmuo, turintis galią kitiems ir kuris naudoja galią siekdamas paveikti grupės elgesį. Įtaką turi visi lyderiai, jie suteikia kryptį ir padeda pasiekti grupės tikslus. Lyderis tai asmuo, turintis valdžią kitiems, kuris naudojasi šia galia siekdamas paveikti kitų elgesį.

Apžvelgęs įvairias lyderystės teorijas ir tyrimus Stogdill (1974) teigia, kad skirtingų lyderystės apibrėžimų yra tiek daug, kiek ir žmonių, kurie tyrė šį reiškinį. Albrecht (2012) teigia, kad lyderystė tai menas, meistriškumas ir talentas, kuriuos negalima suspausti į formalius rėmus. Townsend (2007) teigia, kad lyderystė tai organizacijos stiprioji veiklos gėrėjimo varomoji jėga. Mintzberg, Henry ir Harper (1973) teigia, kad formalus autoritetas, suteikia vadovui didelę potencialią galią, bet tik lyderystės aktyvumas nulems kiek jos bus panaudota. Pagrindinė lyderystės funkcija pagal Schein (1985), yra stiprios organizacijos kultūros formavimas, vadovavimas ir palaikymas. Pasak Katz ir Kahn (1966) negali būti lyderio be pasekėjų ir supranta lyderystę kaip santykių reiškinį, kuriame yra du veiksniai, kam padaryta įtaka ir kas įtakoja. Vienas iš kritinių lyderystės komponentų be kurios ji negali egzistuoti yra įtaka. Pasak Kotter (2001) lyderystė tai procesas, kuris nusako naujas kryptis ir siekia susitarimo, kuria kryptimi judėti ir tik per lyderystę galima iš tikrųjų plėtoti ir puoselėti kultūrą, kuri prisitaiko prie pokyčių. Northouse (2013) apibrėžė lyderystę, kaip mainų procesą, kuriame yra pavaldiniai ir lyderiai, kai vienas asmuo prižiūri žmonių grupę ir daro jiems įtaką siekiant bendro tikslo. Zaleznik (1977) lyderystės sampratą suskirsto į lyderystę kaip procesą ir lyderystę kaip savybę. Lyderystė, kaip procesas kuriame naudojama asmens įtaka, norint koordinuoti ir nukreipti tam tikros grupės narius link atitinkamo tikslo. Lyderystę kaip savybę, tai rinkinis charakteristikų, kurie paskiriami asmeniui ir jų pagalba bus daroma įtaka kitiems.

Analizuojant vėlyvesnius mokslininkų straipsnius išskiriamos be proceso ir savybės dar: įtaka ir tikslo pasiekimas. Lyderystė yra neatsiejama nuo įtakos, todėl svarbu koku būdu ir kaip lyderis

darys poveikį savo pasekėjams. Chemers (1997) lyderystę apibrėžia kaip „socialinės įtakos procesą, kuriame vienas asmuo gali pasinaudoti kitų asmenų pagalba ir parama bendros užduoties atlikimas“. Jų apibrėžimai daugeliui mokslininkų yra priimtini, be to, jie įtraukė nuolatinės lyderystės dimensijas, kurios buvo žmonės, priemonės, padariniai ir tikslai. Lyderiams reikia žmonių, kurie juos motyvuotų ir įkvėptų, naudodamiesi tinkamomis priemonėmis, kad paveiktų žmones ir juos pritrauktų. Remiantis Bass (1994) ir Chemer (1997) priklausiusiose lyderystės apibrėžimuose svarbiausias buvo lyderių asmenybės poveikis ir charizmatiška dimensija. Taip pat reikia pasiekti tikslų, o lyderiai siekia, kad žmonės sutelktų dėmesį į šiuos tikslus.

Labai konkurencinga ir greitai kintanti aplinka didina lyderystės svarbą siekiant konkurencinio pranašumo, siekiant pagerinti organizacijos veiklą. Vadovavimas yra gyvybiškai svarbus darbuotojų gerovei ir rezultatams (Antonakis ir Day, 2017). Daugumos žmonių pastangų užfiksuotos sėkmės gali būti siejamos su lyderystės kokybe (Matira ir Awolusi, 2020). Keletas tyrimų rodo, kad smulkios ir vidutinės verslo įmonės susiduria su problemomis, susijusiomis su vadovavimo stiliais, mažinančiais organizacijos veiklą, nes nenustato efektyvių ar neefektyvių lyderių (Nazarian, Soares ir Lottermoser, 2017). Lyderystė yra socialinės įtakos procesas, kurio metu vadovas siekia savanoriško pavaldinių dalyvavimo stengiantis pasiekti organizacijos tikslus. Šiandieninėms organizacijoms reikia efektyvių lyderių, kurie suprastų greitai besikeičiančios pasaulinės aplinkos sudėtingumą. Jei užduotis yra labai struktūrizuota ir vadovas palaiko gerus santykius su darbuotojais, darbuotojų efektyvumas bus didelis. Lyderystė yra procesas, turintis įtakos žmonėms ir leidžiantis lyderiams priversti žmones savanoriškai daryti tai, kas turėtų būti padaryta, ir padaryti tai gerai. Lyderystę apibrėžiama kaip proceso grupę, o žingsniai link daryti įtaką organizuotų žmonių praktikai tikslams pasiekti. Lyderystė siekia išsiaiškinti įmonės likimą ir jos ateitį, taip pat nubrėžti kelią šiuo norimu keliu.

Apibendrinant nagrinėtas ir analizuotas skirtingų autorių pateiktas lyderystės sampratas galima teigti, kad lyderystė tai procesas, kuris skatina ir inicijuoja kaitą organizacijoje bei orientuotas į bendruomenę ir bendradarbiavimą, kurio metu daromas poveikis ar įtaka, kuriame yra lyderiai ir pavaldiniai. Lyderystė vaidina svarbų vaidmenį kuriant darbo procesus ir yra esminis veiksmingo vadovavimo komponentas, kuris daro įtaką organizacijos kultūrai. Šiame darbe lyderystė bus nagrinėjama, kaip procesas, kuris gali skatinti bendradarbiavimą, stiprinti ryšius tarp žmonių ir daryti poveikį grupės elgesiui.

1.2. Lyderystės stiliai

Lyderystė vaidina svarbų vaidmenį kuriant darbo procesus, struktūras ir klimata. Organizacijos sėkmė siekiant užbręžtų tikslų ir uždavinių priklauso nuo organizacijos lyderių ir jų lyderystės stilių. Lyderystės stiliai tai įvairūs elgesio būdai, kuriuos pasirenka lyderis, darydamas įtaką ir nukreipdamas žmones. Lyderystės stiliai yra svarbūs kiekvienos organizacijos veiksniai, kurie lemia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Priimdami atitinkamus lyderystės stilius, lyderiai gali paveikti darbuotojų pasitenkinimą darbu, atsidavimą jam ir produktyvumą. Pasirinktas lyderystės stilius įtakoja organizacijos veiklos rezultatus. Privačiojo ir viešojo sektoriaus organizacijose vadovaujamosi skirtingais lyderystės stiliais, o abiejuose sektoriuose nėra vieno universalaus stiliaus. Patys vadovai nusprendžia, kokio stiliaus reikėtų laikytis organizacijoje.

Remiantis House ir Aditya (1997), lyderystės stilių sąvoka atspindi būdą, kuriuo vadovai išreiškia konkretų elgesį“. Martin ir kt. (2013) lyderystės stilių apibrėžia kaip lyderio elgesį, atitinkantį sprendimų priėmimo modelius, sekėjų įsitraukimą ir suteikiamos autonomijos laipsnį į pastarąjį. Remiantis Burns (1978), lyderystė yra labiausiai pastebimų, bet mažiausiai suprantamų reiškinių pasaulyje. Sąvoka lyderystės stiliai plačiai naudojama tiek populiariojoje, tiek akademinėje literatūroje (Van Wart, 2013). Lyderystės stilius paprastai konceptualizuojamas pagal atpažįstamus lyderio savybių ir elgesio modelius, ir nė vienas universalus stilius netinka visoms situacijoms (Van Wart, 2013). Daugelį metų buvo kuriami įvairūs lyderystės modeliai ar teorijos, bandant konceptualizuoti lyderystės stilius. Baesu ir Bedginaru (2014) teigia, kad nors kiekvienam lyderiui būdingas tam tikras stilius, kito galimybių supratimas yra didelis žingsnis link to, kas yra geriausia kiekvienam pokyčių etapui.

Lyderystės teorijos naudojo daugybę lyderystės stilių, kad analizuotų įvairias su vadovavimo koncepcija susijusias pažiūras. Dabartinės lyderystės teorijos klasifikuoja lyderius pagal jų ypatybes ar tai, kaip jie gali paveikti ir motyvuoti darbuotoją siekti organizacijos tikslų. Šiuolaikinio verslo įprastas kategorijas galima suskirstyti į biurokratinės, demokratines ar charizmatiškas. Jei analizuojant vadovavimo stilius galios požiūriu ir taikant rezultatus, lyderiai klasifikuojami kaip situaciniai, transakciniai ar transformaciniai. Skirtingų tendencijų naudojimas, taikymas ir supratimas gali suteikti pagrindą diskusijoms, o norint įvertinti lyderystės efektyvumą, labai svarbu nurodyti atskiro lyderio bruožus, nes tai yra glaudžiai susiję su organizacijos tikslais.

Burns (1978) pristatė transformavimo lyderystės koncepciją. Remdamasis šia koncepcija, Bass (1994) sukūrė pilną lyderystės teorijos spektrą, apimančią transformacinę, transakcinę ir pasyviają lyderystę

Transakcinė lyderystė reškia, kad lyderiai ir sekėjai mato vienas kitą kaip instrumentą, tenkinant vienas kito poreikius. Remiantis Bass (1994) ir Avolio (1995) atlygio ir bausmės poveikis priklauso nuo sekėjų reikšmingumo, poreikio, atlygio, laiko ir sąžiningumo. Transakcinė lyderystė yra lyderių ir pasekėjų mainų procesas, kurio metu lyderis išsikelia tikslus, išaiškina norimus rezultatus, teikia vertingą grįžtamąjį ryšį ir keičia atlygį už pasiekimus sekėjams (Podsakoff et al., 1984; Bass ir Avolio, 1994;). Tai taip pat kartais traktuojama kaip kontrolė ir atliekami taisomieji sandoriai dėl sekėjų veiklos ir pašalintų problemų. Šis lyderystės stilius apibrėžiamas kaip kontingento aktyvaus valdymo naudojimas išimties tvarka, siekiant motyvuoti sekėjų veiklą. Pasak Basso ir Avolio (1994), sandorių lyderystė skirstoma į tris pagrindines dimensijas: 1. sąlyginis atlygis, tai lyderiai, kurie pateikia pasekėjų veiklos ir pasiekimų gairių sąrašą ir atlygius pinigais, pagyrimais ir paaukštinimu, galima tikėtis sėkmingo pasiekimo; 2. aktyvus valdymas išimties tvarka, tai dėmesys bet kokioms problemoms ir išsamios bei tikslios stebėjimo ir kontrolės sistemos, skirtos įspėti apie tokias problemas, procesas; 3. pasyvus valdymas išimties tvarka, apima atkreipimo į išskirtinį, o ne į normalų procesą. Neapibrėžtas atlygio komponentas susieja tikslą su atlygiu, išaiškina lūkesčius, suteikti reikalingus išteklius, nustatyti abipusiai sutartus dalykus, tikslų ir suteikti įvairių rūšių atlygių už sėkmingą spektaklį. Pagal aktyvų valdymą išimtis, sandorių lyderiai aktyviai stebi jų pavaldinių darbą; stebėkite nukrypimus nuo taisyklių, standartus ir imtis taisomųjų priemonių, kad būtų išvengta klaidų. Kita vertus, pagal pasyvų valdymą išimties tvarka, sandorių lyderiai kišasi tik tada, kai nėra standartų, laikomasi arba kai atlikimas neatitinka standarto lūkesčius.

Transakcinėje lyderystėje yra lyderis, orientuotas į užduotį tikslus ir pabrėžti darbo standartus bei pabrėžti laiką, kad būtų užbaigti visi organizaciniai darbai užduotys (Burns, 1978; Gul, Ahmad, Rehman, Shabir ir Razzaq, 2012). Sandorių vadovas imsis veiklos ir atlygio prioriteto, o po to mainai už tinkamą atsakymą, kad skatinti darbuotojus gerinti savo veiklą (Nanjundeswaraswamy ir Swamy, 2014). Transakcinė lyderystė sutelkta į priežiūros vaidmenį, organizavimas ir grupės veikla, tai yra stiliaus lyderystė, kurioje vadovas skatina savo atitikimą pasekėjų per atlygį ir bausmes.

Transformacinės lyderystės sampratą pristatė lyderystės ekspertas Jamesas MacGregoras Burnas (1978). Tai procesas, kai lyderis įtraukia sekėjus, motyvuoja juos įgalinant, mokant, pasitikint jais ir bendraujant. Transformacinėje lyderystėje dalyvauja lyderis, užtikrinantis emocinį sekėjų įsitraukimą, demonstruojantis kompetenciją ir turintis ateities sėkmės viziją (Jing ir Avery, 2008). Lyderiai įkvepia sekėjus sėkmei ir demonstruoja aukštą vientisumo lygį, taip sukurdami aplinką, kuria vadovaujasi vertybės (Bass ir Avolio, 1994; Hoyle, 2006; Epitropaki ir Martin 2013). Lyderis skatina bendradarbiauti, kai vadovas ir pasekėjai kartu kuria bendrą organizacijos dabarties ir ateities viziją.

Transformacinės lyderystės stilius matuojamas naudojant 4 veiksniai: a) idealizuota įtaka, b) įkvėpanti motyvacija, c) intelektualinė stimuliacija ir d) individualus svarstymas (Bass ir Avolio, 2000). Idealizuota įtaka tai lyderių susižavėjimas, gerbiamas ir imituojamas sektinas pavyzdys (Bass, 1994; Jung ir Avolio, 2000; Bi, Ehrich ir Ehrich, 2012). Idealizuota įtaka yra laipsnis, kuriuo lyderis veikia kaip pavyzdys savo pasekėjams. Įkvėpimo motyvacija yra lyderio entuziazmas ir optimizmas kuriant ateities viziją norint įkvėpti kitus darbuotojus (Bi, Ehrich ir Ehrich, 2012). Įkvėpiančios motyvacijos lyderiai meta iššūkį sekėjams palikti savo komforto zonas, perteikti optimizmą ateities tikslams ir suteikti reikšmės atliekamai užduočiai. Intelektinė stimuliacija tai, lyderis, kuris vertina intelektualius sekėjo sugebėjimus, skatina naujoves ir skatina kūrybiškumą. Intelektinės stimuliacijos elementas susijęs su raginimu sekėjams būti novatoriškiems ir kūrybingiems ir niekada nekritikuoti sekėjų už jų padarytas klaidas. Individualus dėmesys atspindi tai, kad vadovas privers sekėjus pajusti, jog jų individualūs poreikiai ir lyderis supranta gebėjimus ir kad lyderis juos įgalina ir suteikia energijos geriau (Bi, Ehrich ir Ehrich, 2012). Individualus dėmesys yra laipsnis, kuriuo vadovas tenkina kiekvieno sekėjo poreikius, veikia kaip mentorius ar treneris ir klausosi sekėjo rūpesčių bei poreikių.

Darbuotojų įtraukimas yra aktuali tema, vis dar trūksta pagrindinės akademinės literatūros šia tema, ypač apie lyderystės stilių įtaką įsitraukimui. Lyderystės stilius laikomas kritiniu organizacijos sėkmei (Bass ir Avolio, 1994). Lyderiai daro įtaką organizacijos efektyvumui per savo pasekėjus. Vadovavimas gali turėti didelės įtakos įtraukiant darbuotojus į organizaciją. Transformacinė lyderystė atsiranda kaip stilius, skatinantis darbuotojų įsitraukimą. Transformacinis vadovavimas įkvėpia ir motyvuoja sekėjus dėti papildomų pastangų (Harter, Schmidt ir Hayes, 2002) ir turėjo įtakos darbuotojų įsitraukimo elementui, ypač papildomoms pastangoms ir įmonės rezultatams (Bass, 1985 ir 1994; Gill, 2006; Howell, 1993; Northouse, 2010). Transformacinė lyderystė teigiamai koreliuoja su sekėjų pasitenkinimu darbu, pasekėjų motyvacija ir organizaciniu įsipareigojimu (Jessica ir Helena, 2011). Transformacijos lyderiai perkelia sekėjus ne tik į jų pačių interesus, kad gautų didžiulį organizacijos gėrį, sukurdami aplinką be kaltinimų ir stiprindami pasitikėjimą lyderiu, kad įgalintų darbuotojus įsitraukti (Kahn, kaip nurodyta Jessica ir Helena, 2011).

Transformacinė lyderystė, Kaiseris, Hoganas ir Craigas (2008) teigimu keičia sekėjų požiūrį į save, nuo izoliuotų asmenų iki didesnės grupės narių. Kai sekėjai mato save kaip kolektyvo narius, jie linkę pakęsti grupės vertybes ir tikslus, o tai sustiprina jų motyvaciją prisidėti prie didesnio gėrio. Davood Hayati ir kt. (2014) atliko tyrimą ir pranešė, kad transformacinės lyderystės poveikis įsitraukimui į darbą ir jo aspektai yra teigiamas ir reikšmingas. Tai parodė, kad transformacijos lyderiai savo entuziazmą ir didelę galią perduoda savo pavaldiniams modeliavimo būdu. Be to,

daugybinės regresijos rezultatai parodė, kad didelis darbo įsitraukimo dimensijų skirtumas paaiškinamas transformacinio vadovavimo komponentais. Bass (1985) pasiūlė, kad darbuotojai būtų labiau linkę skirti papildomų pastangų darbe, jei jie praneštų pertvarkos lyderiui, kuris vadovavo savo darbuotojams juos stimuliuodamas ir įkvėpdamas pasitikėjimo. Tačiau vadovaujantis sandoriais lyderis apsiriboja elgesiu, kurio pagrindas yra atlygis, kad pasiektų aukštesnių darbuotojų rezultatų, o tai turi tik trumpalaikį poveikį. Khuong (2016) atliktas tyrimas atskleidė, kad vadovavimas sandoriams buvo neigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu. Atliekama palyginti daug tyrimų apie transformacinės lyderystės poveikį darbuotojų įsitraukimui, tačiau labai nedaug atlikta tyrimų, kuriuose tiriamas vadovavimo sandoriais poveikis darbuotojų įtraukimui. Lyderystė yra svarbus elgesio elementas, siekiant sukurti teigiamą darbuotojų įsitraukimą į darbą, transformacinės lyderystės stilius skatina daugiau dirbti ir būti įsitraukusiam į darbą (Lewis ir Cunningham, 2016). Transformacinė lyderystė apima tuos lyderius, kurie įkvepia, skatina ir motyvuoja darbuotojus diegti naujoves ir kurti tolesnius pokyčius būsimai organizacijos sėkmei (Hoch et al., 2018). Transformuojančių lyderių ypatybės yra teigiamas darbuotojų tobulėjimas, etiškos darbo aplinkos puoselėjimas ir organizacijos moralės standartų pavyzdys.

Pasyvioji lyderystė (*angl. laissez-faire*) yra prancūziškas žodis, reiškiantis „palik jį“ ir rodantis lyderystės nebuvimą (Zakaria ir kt., 2017). Pasyviam stiliui būdingas fizinis buvimas, tačiau jo nėra vadovaujant (Lewin, Lippitt ir White, 1939). Deleguojant daroma prielaida, kad lyderis nepraktikuoja lyderystės manierų ir visiškai pasitiki savo pavaldiniais ir komanda, kad jie patys atliktų darbą. Pasak Bass (1990) pasyvioji lyderystė suprantama kaip lyderystės nebuvimas, nes vadovai nesugeba paveikti savo pavaldinių ar pateikti nurodymų. Lyderis tiesiog sutelkia dėmesį į intelektualinį ir racionalų savo darbo aspektą ir stebi, kaip pavaldiniai patys atlieka savo užduotį. Pasak Donkor ir Zhou (2020), situacijoje kai darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos, pasyvios lyderystės metodas yra praktiškas. Pasyvios lyderystės stilius pasižymi neryžtingumu, neapibrėžtumu ir abejingumu. Vadovai retai turi aiškią organizacijos tikslo viziją ir nesudaro jokios politikos. Vadovas suteikia grupei visišką laisvę laisvai dirbti be kišimosi, o atskiriems nariams tai daryti, kaip jie nori, tačiau yra lengvai prieinamas ten, kur reikia pagalbos. Norint veiksmingai įgyvendinti šį lyderystės stilių, pavaldiniai turi būti gerai motyvuoti ekspertai, galbūt ir savo sričių specialistai (Chaudhry ir Javad, 2012; Khan ir Rashid, 2015).

Pasyvios lyderystės lyderiai priverčia darbuotojus jaustis pripažintais ir gerbiamais bei įtikinti pasitikėjimą savimi, o tai gali duoti teigiamų rezultatų organizacijoms (Yang, 2015). Pasyvioji lyderystė vertinama kaip sistema, kuri leidžia pavaldiniams patiems nustatyti savo kryptį ir funkcijas. Jeigu lyderis nepasitiki ir nėra tikras dėl savo sugebėjimų, jam tampa neįmanoma nustatyti

organizacijos tikslus. Kai kurie žmonės nesugeba nustatyti savo terminų, tvarkyti savo projektų ir savarankiškai spręsti problemų. Tokiose situacijose projektai gali neįvykti, o terminai gali būti praleisti, kai komandos nariai negauna lyderių nurodymų ar atsiliepimų. Įprastas šio stiliaus terminas yra „pasyvumas“ ir vaidina visiškai laisvą požiūrį, daugelis lyderių vis dar lieka atviri ir grupės nariams prieinamos konsultacijoms ir grįžtamajam ryšiui. Lyderių sugebėjimai priklauso nuo veiksmų skirtingose situacijose, įskaitant pageidaujamą lyderių stilių. Daugelis tyrinėtojų išbandė ir nustatė, kad pasyvioji lyderystė yra tinkama ir patikima paaiškinti, kaip pasiekti efektyvų vadovavimą. Pasyvios lyderystės vadovybė pabrėžia, kad svarbu sutelkti dėmesį į asmeninį lyderių stiliaus santykį su skirtingų situacijų ir darbuotojų poreikiais. Pasyvi lyderystė sukurs teigiamą aplinką, kurioje darbuotojai ir darbdaviai, nepaisydami savo padėties, jaučiasi esą šeima. Šis vadovavimo stilius laikomas mažiausiai efektyviu vadovavimu. Pavaldinių grupės nariai gali kelti daug reikalavimų savo vadovams, rodyti mažą bendradarbiavimą ir efektyvumą.

Pasyvios lyderystės lyderiai retai arba niekada neveda komandos narių ir priima sprendimus už komandos narius, todėl šis stilius gali būti efektyvus, kai komandos nariai puikiai išmano savo sritį arba turi reikalingas kompetencijas, bet tai dažnai lemia motyvacijos stoką (Belias ir Koustelios, 2014). Pasyvios lyderystės lyderiai gali vengti asmeninio bendravimo ir visiškai perduoti valdžią pavaldiniams, kad būtų sukurta laisva atmosfera (Bass ir Avolio, 1994). Pavaldiniai užduotis atlieka priklausomai nuo jų noro, suvokiant asmeninę vertę. Pasyvios lyderystės elgesys žymimas kaip neskatinantis ir savaiminis. Pasyviai lyderystei būdinga: 1. labai mažai vadovų nurodymų, 2. visiška pasekėjų laisvė priimti sprendimus, 3. lyderiai pateikia reikalingus įrankius ir išteklius, 4. tikimasi, kad grupės nariai spręš problemas patys. Tokia autonomija gali sukelti didelį pasitenkinimą darbu, tačiau gali būti sunku, jei komandos nariai neturi žinių, įgūdžių ar vidinės motyvacijos efektyviai atlikti savo darbą. Pasyvi lyderystė suvokiama kaip neveiksminga (Krasikova, Green ir LeBreton, 2013). Pasyvioji lyderystė gali būti veiksminga tais atvejais, kai grupės nariai yra aukštos kvalifikacijos, motyvuoti ir pajėgūs dirbti patys.

Analizuojant mokslinę literatūrą, daugiausia dėmesio skiriama lyderystės elgesiui, pasireiškiančiam transformacinio ir transakcinio vadovavimo stilių teorijoms pagal visiško vadovavimo modelį. Bet transformacinės lyderystės teorija kritikuojama. Yukl (1999) kritikuoja ankstesnius tyrimus, kuriuose tiriama transformacinė lyderystė, parodant konceptualius šios koncepcijos trūkumus. Tyrėjas parodė, kad transformacinės lyderystės tyrimas sutelktas į individualų poveikį, nepakankamai pabrėžiant organizacinę veiklą. Tyrėjas pažymėjo, kad pilno spektro lyderystės modelis nesuteikė išskirtinės transformacinės lyderystės struktūros, nes psichinė

stimuliacija yra linkusi įsikišti į kai kuriuos, galinčius pasitelkti kitus šios teorijos aspektus, tokius kaip įkvėpimo motyvą. Šias diskusijas paneigė tarpusavio ryšiai su transformacinės lyderystės komponentais (Northouse P. 2016). Yukl (1999) taip pat teigė, kad reikia labiau apibūdinti, kaip transformacinė lyderystė buvo susijusi su lyderystės efektyvumu ir efektyvumu. Atlikus transformacinės lyderystės tyrimą, padidinus Yukl (1999) kritiką, taip pat padidėja transformacinės lyderystės, kaip diskretiško vadovavimo stiliaus, turinčio įtakos organizacijos rezultatams, autentiškumas (Engelen A, Gupta V, Strenger L, Brettel M, 2015). Nepaisant to, šios idėjos patvirtina poreikį atlikti daugiau vadovavimo stilių tyrimų skirtingais atvejais.

Lyderystė daugiausia orientuota į kultūrą, apimanti tradicinius įsitikinimus, normas ir vertybes bei susirūpinimą. Skirtingos kultūros gali turėti skirtingus lyderystės stilius (Taleghani, 2011). Atlikti tyrimai per pastarąjį dešimtmetį parodė, kad lyderių vadovavimas Azijos besivystančiose šalyse, ypač turintiems didelį atstumą ir kolektyvinę kultūrą, dėl stiprių kultūrinių skirtumų skyrėsi nuo jų kolegų iš Vakarų. Kolektyvizmo visuomenės, tokios kaip Kinija, Vietnamas, Malaizija, Tailandas, laikomos labiau imliomis sandoriams ir autokratiniam lyderiavimui, nei transformaciniam ir dalyvavimo stiliui, kurie dažniausiai turi didesnę reikšmę Vakarų individualizuotose visuomenėse (Hofstede, 1980; Gerstner ir Day, 1994; Jogulu, 2010). Pavyzdžiui, Quang ir Vuong (2002) pažymi, kad autoritarinis, šeimininis ir vadovavimo stiliaus vis dar labai akivaizdus daugelyje Vietnamo organizacijų. Hofsted (1980) pateikė įžvalgų apie kultūros aplinkos įtaką įvairiems žmonių elgesio aspektams tradicinėje darbo aplinkoje. Kultūrą tai įtakinga organizacijos lyderystės jėga.

Burns (1978) teigė, kad lyderystė gali būti skirstoma į du tipus: transformacinę ir transakcinę. Transakcinės lyderystės vadovai sukuria pakankamą sekėjų pasitikėjimą ir padeda jiems atlikti užduotis. Jie pripažįsta sekėjo poreikius ir norus, bet taip pat paaiškina, kaip tie poreikiai bus patenkinti, jei sekėjas atliks numatytus rezultatus. Tačiau transakcinė vadovybė gali būti patenkinta ir veiksminga ribotai. Dėl kontingento neigiamo pastiprinimo neefektyvumo ir keleto kitų priežasčių, transakcinė vadovybė vertinama kaip duodanti tikėtiną našumą ir mažai galimybių pasiekti reikšmingų pastangų ir rezultatų pagerėjimo. Priešingai, transformacinė lyderystė lemia platesnius pokyčius, atsižvelgiant į pastangas, našumą ir tobulėjimą. Plačiai išplėtotą lyderystės paradigma pritraukė daugybę praktikų ir akademikų. Mokslininkai sutaria, kad lyderiai, turintys transformacinį vadovavimo stilių ir transakcinį vadovavimo stilių, imasi veiksmų, kad paskatintų savo pasekėjus pasiekti pageidaujamų rezultatų (Chiang ir Jang, 2008). Tyrimai rodo, kad transformacinė lyderystė ir darbo rezultatai turi teigiamą ir reikšmingą koreliaciją (Naeem ir kt., 2018). Tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama šiems dviem vadovavimo stiliams, nes manoma, kad jie veiksmingesni darant įtaką

kitiems (Lee ir kt., 2011). Gilbreath ir Benson (2004) teigimu, darbuotojo gerovei įtakos turi ne tik fizinė darbo aplinka, bet ir psichosocialinė darbo aplinka.

Apibendrinant, lyderystės stiliai yra svarbūs, nes jie atspindi skirtingus būdus praktikuojantis lyderystę. Atsižvelgiant į tai, lyderių bruožai atspindi asmenų gebėjimas praktikuoti specifinius vadovavimo stilius. Lyderystės stiliams keliami bendri tikslai, jie gali iš esmės skirtis procese, kuriuo vadovai motyvuoja pavaldinius. Lyderystės efektyvumas priklauso nuo kontekstinių veiksnių, tokių kaip stilius, elgesys ir savybės. Lyderystė taip pat gali būti laikoma menu priversti ką nors kitą atlikti darbą vadovo valia (Pradhan & Jena, 2017). Darbuotojų darbo produktyvumas ir pasitenkinimas gerina organizacijų veiklos rezultatus. Todėl svarbu kad būtų parinkti tinkami lyderystės stiliai, kurių pagalba galima daryti įtaka žmonėms, juos efektyviai ir išmintingai valdyti. Lyderio savybės gali nulemti konkretų lyderystės stilių. Lyderystės stiliai atspindi asmenybės gebėjimų ir bendravimo stiliaus derinį, kurį lyderis naudoja siekdamas padėti organizacijai ir jos darbuotojams pasiekti savo tikslus (Hoyle, 2006).

1.3. Stresas darbe

Kiekvienas darbuotojas tam tikru savo darbo momentu susiduria su stresu. Technologijų, modernizavimo, urbanizacijos, gyventojų skaičiaus augimo ir didėjančio nedarbo pokyčiai sukelia įvairių formų stresą darbo vietoje. Stresas patraukė daugelio mokslininkų dėmesį dėl jo poveikio asmens ir organizacijos veiklai. Tai yra viena iš pavojingiausių problemų darbo vietoje, jei ji nėra tinkamai valdoma (Yeboah-Kordee, Amponsah-Tawiah, Adu ir Ashie, 2018). Streso darbe priežastys susiję su technologiniais pokyčiais, konkurencingu gyvenimo būdu ir kitais socialiniais veiksniais. Darbo stresas vyrauja kiekvieno darbuotojo kasdieniame gyvenime ir turi įtakos jo darbo našumui. Stresas darbe yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų savijautai ir rezultatams. Mawanza (2017) teigia, kad prasti darbo santykiai, paramos darbe trūkumas ir prastas planavimas yra susiję su stresu veiksniais, kurie neigiamai veikia produktyvumą.

Stresas darbe buvo apibrėžiamas įvairiai, Newman ir Beehr (1979) apibrėžė stresą darbe kaip situaciją, kai su darbu susiję veiksniai sąveikauja su darbuotoju, kad pakeistų jo psichologinę ir (arba) fiziologinę būklę taip, kad asmuo yra priverstas nukrypti nuo normalios veiklos. Stresas reiškia procesą, kai išoriniai darbo poreikiai viršija individo išteklius (Mullen ir kt., 2017) ir sukelia disbalanso jausmą, kuris sukelia neigiamą poveikį elgesiui, požiūriui, emocijoms ir fizinei sveikatai (LePine ir kt., 2016). Mokslininkas Selye 1936 metais pirmą kartą išsakęs streso idėją gyvybės moksluose. Anot jo, stresas yra spaudimas ir jėga, kuri priešinasi darbuotojams siekti maksimalių

rezultatų. Selye (1976) malonų ar sudėtingą stresą pavadino „eustresu“, o nemalonų ar nepageidaujamą stresą – „distresu“. Manoma, kad stresas darbe kenkia darbuotojams. Mohajan (2012) apibrėžia stresą kaip fizinę ir emocinę kūno reakciją, kuri gąsdina, dirgina, glumina, kelia pavojų arba jaudina mus ir kelia reikalavimus mūsų kūnui. Tai gali būti tiek neigiamos, tiek teigiamos patirties pasekmė. Stresas gali būti apibrėžiamas kaip kūno reakcija į pokyčius, kuriems reikia emocinio ir psichinio prisitaikymo (Qureshi ir kt., 2013). Stresas taip pat gali būti apibrėžiamas kaip psichiškai ar emociškai patiriama įtampa ar įtampa, atsirandanti dėl sudėtingos situacijos (Akhtar, Naheed, Akhtar ir Farooq, 2018). Rollinsonas (2005) apibrėžia stresą darbo vietoje kaip sąlygas, kurios trukdo darbuotojams normaliai dirbti darbo vietoje. Sąlygos įvardijamos kaip stresoriai – galimi šaltiniai, sukeliantys stresą (Rollinson, 2005). Oosthuizen ir Lille, (2010) apibrėžia stresą kaip prisitaikymą, kurį lemia individualūs skirtumai ir (arba) psichologiniai procesai, kurie yra bet kokio išorinio veiksmo, situacijos ar įvykio, keliančio per didelius psichologinius ar fizinius reikalavimus, pasekmė. Patyrę bet kokį stresorių, darbuotojai įsiterpia ir išitraukia į įveikimo elgseną bei mechanizmus, kurie padeda jiems susidoroti su stresinė situacija (Pi, Chiu ir Lin, 2016).

Stresas darbe gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokimas ar asmeninės disfunkcijos jausmas, atsirandantis dėl suvokiamų sąlygų ar įvykių darbo vietoje, ir darbuotojo psichologinės bei fiziologinės reakcijos, kurias sukelia šios nepatogios, nepageidaujamos ar grėsmės darbuotojo artimiausioje darbo vietos aplinkoje. Tyrėjai nurodė įvairius darbo stresorius, įskaitant: vaidmenų dviprasmiškumą, darbo santykius, fizinę aplinką, vaidmenų konfliktą ir kt. Pirma, stresas, susijęs su pačiu darbu, įskaitant darbo perkrovą, darbo valandas, sprendimų priėmimo mastą ir fizinę darbo aplinką. Antra, vaidmenimis pagrįstas stresas apima vaidmenų konfliktą, vaidmenų dviprasmiškumą ir atsakomybę už darbą. Trečia, yra stresas, susijęs su kintančiu tarpasmeninių santykių pobūdžiu, įskaitant santykius su vadovais, vadovais, pavaldiniais ir bendradarbiais. Ketvirta, karjeros įtampa reiškia karjeros ir paaukštinimo galimybių stoką bei darbo nesaugumą. Galiausiai, yra stresinių veiksnių, susijusių su darbo ir šeimos sąsaja, įskaitant lojalumo konfliktus, reikalavimų perkėlimą iš vienos srities į kitą ir gyvenimo įvykius (Cleveland ir kt., 2007).

Stresas darbe sukelia nerimą, priešišumą ir depresiją, o tai daro įtaką darbo našumui, nes sumažėja efektyvumas, susidomėjimas darbu, nesirūpinimas darbdaviu ir bendradarbiais. Didelis darbo streso lygis lemia žemą pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo lygį (Yahaya, Yahaya, Amat, Bon ir Zakariya, 2010). Svarbu paminėti, kad stresas buvo tiriamas atsižvelgiant į teigiamą ir neigiamą poveikį darbuotojų veiklai. Tačiau neigiamas streso poveikis yra žalingesnis nei teigiamas. Todėl darbo stresas daugiausia buvo tiriamas atsižvelgiant į jo neigiamą poveikį asmenų rezultatams (Zhang, LePine, Buckman ir Wei, 2014).

Vienas iš iššūkių, su kuriais susiduria organizacija, yra įtraukti darbuotojus. Pasitenkinimas vadovu iš dalies tarpininkavo streso įtakai perdegimui, tačiau visiškai tarpininkauja darbo streso poveikiui įsitraukimui. Stresas darbe paveikia asmens fizinius, psichinius ir elgesio aspektus, dėl kurių gali atsirasti daug pravaikštų, didelė darbo kaita ir mažesnis susidomėjimas užduotimis, todėl sumažėja efektyvumas ir efektyvumas (Shah ir Asad, 2018). Darbo stresas taip pat kelia susirūpinimą dėl darbuotojų įsitraukimo ir išlaikymo. Kai darbo vietoje patiriamas stresas, tai lemia menką darbuotojų įsitraukimą. Atsiriboję darbuotojai gali sukelti neigiamą įmonės reputaciją, nes jiems mažiausiai rūpi organizacijos nauda ir sėkmė. Kai kurie darbuotojai gali nuspręsti pereiti į kitą organizaciją dėl didelio darbo krūvio darbe, kuris sukelia stresą, o tai lemia menką įsitraukimą. Stresas paprastai yra neišvengiamas ir vaizduoja neigiamą nuomonę, kuri gali turėti įtakos psichinei ir fizinei gerovei.

Darbuotojai, patiriantys didesnę stresą, gali susidurti su mažu įsipareigojimu dirbti, dažniau susirgti ir ketinti išvykti, o tai organizacijoms kainuoja labai brangiai. Didesnis streso lygis mažina darbuotojų emocinį ir pažintinį prieinamumą (Velnampy ir Aravinthan, 2013), todėl darbuotojų įsitraukimas prastas. Mokslininkai Tanova ir Holtom (2008) nustatė, kad atliekant daugybę metaanalizių, galinčių nustatyti darbuotojų kaitos ir darbuotojų atleidimo priežastis, galima pasiekti visuotinį susitarimą dėl abiejų veiksnių, kaip darbo streso. Nors apskritai buvo nustatyta, kad vien darbuotojų požiūris ir pasitenkinimas darbu negali paaiškinti darbuotojų streso priežasčių. Svarbiausi nuogastavimai tiriant stresą darbe yra neigiamas poveikis darbuotojų rezultatams.

Darbuotojai, kenčiantys nuo streso darbo vietoje, stengiasi atsiriboti nuo streso veiksnių, susijusių su didele kaita ir nebuvimu darbe. Jei didėjantis stresas pagerina darbo rezultatus, gali būti nustatytas teigiamas tiesinis ryšys. Jei stresas iš pradžių pagerina produktyvumą, o vėliau sumažėja, kai darbuotoją apima nelaimės jausmas, tada randamas kreivinis arba neformuotas ryšys. Darbo stresas teigiamai veikia iki toleruotino lygio, o kai viršija šį lygį, sukuria neigiamą poveikį darbuotojo veiklai. Daugelis mokslininkų tyrinėjo streso darbe poveikį aukščiau paminėtoms susijusioms konstrukcijoms, Coetzee ir De Villiers (2010) nustatė, kad darbo stresą sukeltantys veiksniai, tokie kaip vaidmenų dviprasmiškumas ir darbo savarankiškumo trūkumas, yra labai neigiamai susiję su darbuotojo įsitraukimu. Tyrimas taip pat atskleidžia, kad kuo didesnis darbo streso veiksnių lygis, tuo mažesnis darbuotojų įsitraukimo lygis (Coetzee & De Villiers, 2010). Darbuotojų įsitraukimas reiškia darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą bei entuziazmą savo darbu. Įsitraukę darbuotojai yra įsipareigoję siekti organizacijos tikslų, yra motyvuoti prisidėti prie organizacijos sėkmės ir gali pagerinti savo gerovę. Profesinis stresas siejamas su nepasitenkinimu darbu, per dideliu poreikiu,

asmeniniais veiksniais, kurie gali sumažinti darbingumą ir būti įvairių darbuotojų ligų priežastimi. Darbuotojų sveikata gali būti apsaugota, kai jie skatinami susidoroti su iššūkiais, nes tai gali sumažinti poveikį darbuotojų psichologinei ir fizinei įtampai, o tai padidina asmeninį ir profesinį pasitenkinimą.

Stresas darbe reiškia daugybę fiziologinių, psichologinių ir elgesio reakcijos procesų, kurie lemia persekiojimą ir grėsmes darbo elgesiui darbo aplinkoje, sąveikaujant asmenims ir aplinkai. Organizacijoje lyderiai yra kelių ribotų išteklių šeimininkai. Savo vadovams artimi darbuotojai turi daugiau pasitikėjimo, rūpesčio ir išteklių, taip pat geresnės psichologinės ir darbo patirties. Lyderystė yra vienas iš svarbiausių saugaus elgesio darbo vietoje veiksnių. Lyderystė vaidina pagrindinį vaidmenį darant įtaką numatomiems organizacijos rezultatams ir gali būti priemonė šiems tikslams pasiekti. Transformacinis lyderystė per individualizuotą svarstymą ir idealizuotą įtaką skatina santykius su kitais darbo vietoje (Jyoti ir Bahu, 2016), tai gali sumažinti neigiamą stresorių poveikį asmens sveikatai. Siekiant sėkmingo organizacijų išlikimo, atsidavę ir stresui atsparus žmogiškieji ištekliai yra nepakartojamas turtas. Norint, kad jie būtų motyvuoti ir įsitrauktų, lyderiai atlieka išskirtinį vaidmenį (Jyoti ir Bhau, 2016). Dominuojantis lyderystės vaidmuo darbo vietoje labai svarbus. Empiriniai tyrimai atskleidė, kad lyderystė tiesiogiai veikia vaidmens stresorius, tokius kaip kitų paramos trūkumas darbe, vadovų padrąsinimo trūkumas ir dviprasmiškų ar subtilių situacijų sprendimas.

Lyderiai arba prižiūrėtojai, kurie yra svarbūs organizacinio konteksto elementai, įtakojantys pavaldinių elgesį, turėtų būti vertinami kaip potencialūs moderatoriai, padedantys gerai suprasti stresą darbo vietoje. Profesinis stresas apima stresą, patiriamą darbo, profesijos ar darbo vietoje. Aplinkos veiksniai, neatsižvelgiant į organizacijos tipą ar dydį, apima reikalavimus, kontrolę, paramą, darbo santykius, vaidmenis ir organizacinius pokyčius. Nustatyta, kad stresas yra susijęs su fizine sveikata (Yamaguchi ir kt., 2017). Transakcinės lyderystės stilius orientuojasi į vaidmenų ir pareigų nustatymą bei atlygio ir bausmių sistemos naudojimą, siekiant motyvuoti pasekėjus. Sandorių lyderiai yra orientuoti į rezultatą ir savo tikslus pasiekia atidžiai stebėdami pavaldinius, įsikišdami, apdovanodami už norimą elgesį ir rezultatus, kartu bausdami už nepageidaujamą elgesį (Gopal, 2014). Stresą darbe gali sukelti su darbu susiję veiksniai, tokie kaip blogos darbo sąlygos, perkrova, laiko spaudimas, veiksniai, susiję su atliekamu vaidmeniu, atsakomybės prieš darbuotojus jausmas, vaidmenų konfliktai, blogi santykiai darbe, konfliktai su viršininkais, bendradarbiais, su profesiniu tobulėjimu susiję veiksniai (Bankowska, 2016). Neigiami lyderių ir darbuotojų santykiai turi daug neigiamų pasekmių darbuotojams, nes mažėja produktyvumas, didėja pravaikštų skaičius ir kaita (Hutahayan ir Wahyono, 2019).

Vienas iš modelių, kuris labai gerai paaikškina ryšį tarp darbo reikalavimų ir streso, yra darbo reikalavimų kontrolės modelis. 1979 m. Robertas Karasekas pristatė darbo paklausos kontrolės modelį, kuris apibūdina darbo savybių įtaką stresui, sveikatai ir profesinei gerovei (Karasek, 1979). Pagrindinės modelio idėjos yra dvejopos: reikalaujantis darbas, darbo procesų kontrolė ir socialinė parama darbo vietoje – visa tai yra nepriklausomai susiję su gerove ir įtampa; ir kontroliuoti bei palaikyti išteklius sušvelnina didelių reikalavimų poveikį šiems rezultatams. Karasekas išsivaizdavo darbo reikalavimus ir darbo kontrolę kaip esmines darbo vietos charakteristikas darbuotojų gerovei, motyvacijai ir produktyvumui užtikrinti; taip pat įvairios fiziologinės ir psichologinės įtampos. Darbo reikalavimai yra fiziniai, socialiniai arba organizaciniai darbo aspektai, kuriems reikia fizinių ar protinių pastangų. Tai apima darbo tempą ir laiko įtampą, griežtus užduoties reikalavimus ir bendrą darbo krūvį. Pagrindinis modelio principas yra įsitikinimas, kad vidutinė paklausa maksimaliai padidina darbuotojų gerovę dėl optimalaus stimuliavimo lygio, kuris palengvina valdomo darbo užduočių atlikimą. Priešingai, nepakankamas panaudojimas gali sukelti stresą dėl nuobodulio, o per dideli reikalavimai gali sukelti padidėjusį fiziologinį susijaudinimą ir padidėjusį širdies ir kraujagyslių bei nervų sistemos dėmesį. Jei šis padidėjęs susijaudinimas išliks, individams pradės stigtį ištekliai, o tai pablogins fizinį funkcionavimą ir psichologinę gerovę (Karasek, 1979).

Darbinio streso suvokimas gali būti sutelktas į suvokiamą tarp darbo reikalavimų ir prieinamų išteklių, o stresas gali būti patiriamas, jei manoma, kad reikalavimai viršija išteklius arba jie nepakankamai panaudojami. Darbo reikalavimų, kontrolės ir palaikymo modelis remiasi darbo reikalavimų ir kontrolės modeliu, įtraukdamas „buferio hipotezę“, pagrįstą socialinės ir organizacinės paramos dimensija (Karasek ir Theorell 1990). Darbo paklausos, kontrolės ir paramos modelis kelia darbo reikalavimus, darbo kontrolę ir socialinę integraciją darbo vietoje kaip svarbiausius sveikatos ir gerovės veiksnius arba tarpininkus. Teigdamas, kad socialinė parama gali tarpininkauti darbo įtampos poveikiui gerovei, modelis kalba apie neigiamą vienodo įtempimo darbo poveikį darbuotojams. Hipotezė teigia, kad darbuotojai, kurių gerovė yra labiausiai pažeista, patiria darbo patempimą. Aukšta socialinė parama darbe gali turėti įtakos žemos kontrolės ir didelės paklausos poveikiui darbuotojų savijautai (Karasek ir kt., 1998). Pasak Karasek ir Theorell (1990), modelis tyrė psichologinius darbo paklausos aspektus ir darbo vietos ypatybes. Karasek (1979) mano, kad psichologiniai darbo reikalavimai yra pagrindinės sprendimų priėmimo darbe priežastys. Reikalavimai turi įtakos asmenų darbo ir savęs kontrolei. Darbo reikalavimų ir darbuotojų psichologinės kontrolės disbalansas gali sukelti labai įtemptą darbą (Karasek, 1979). Remiantis modeliu, kiti veiksniai, galintys turėti žalingą poveikį su darbu susijusiam stresui, yra darbo

spaudimas, emociniai reikalavimai ir darbo bei namų konfliktas. Priešingai, veiksniai, galintys turėti teigiamos įtakos su darbu susijusiam stresui, yra kolegų palaikymas, komandos sanglauda, harmonija darbe, savarankiškumas, instruktavimas ir vadovo parama. Apibendrinant galima pasakyti, kad Karaseko modelis yra pagrįstas streso tinkamumo požiūriu, nes suderinamumas su darbu grindžiamas reikalavimų suvokimu, kuriuos reikia valdyti kartu su darbo kontrolės ištekliais ir parama iš darbo vietos (Kain ir Jex, 2010).

Stresas darbe atsiranda tada, kai turimi ištekliai ir darbo reikalavimai negali būti tinkamai suderinti su asmeniniais gebėjimais, stresas darbe kyla iš situacijos, kai darbo aplinka kelia grėsmę darbuotojams. Bet koks darbas gali sukelti tam tikrą įtampą, nesvarbu, ar stresą sukeliantis veiksnys yra sėkmės motyvatorius. Nors stresas yra nulemtas darbo aplinkoje, tačiau patirto streso lygį gali nustatyti tik stresą patyręs žmogus. Darbo streso pasekmės gali rimtai paveikti organizaciją ir darbuotoją. Organizacija gali nesugebėti pasiekti tikslo ir patirti finansinių išlaidų, o darbuotojas gali patirti nepasitenkinimą darbu. Stresas darbe gali kilti iš tokių aspektų kaip aplinkos veiksniai, organizaciniai veiksniai (lyderiai) ir individualūs veiksniai (darbuotojai).

Jalagat (2017) teigia, kad stresas darbe tampa problema, į kurią reikėtų atsižvelgti įmonėje, kad darbuotojų veikla būtų efektyvi. Aulia (2017) nurodo, kad profesinė įtampa turi įtakos darbuotojo psichinei ir fizinei būklei, dėl to sumažėja darbingumas, nes stresas trukdė jų darbo įgyvendinimo procesui. Spaudimas darbe gali sukelti nebuvimą darbe, taip pat neigiamai paveikti darbuotojų rezultatus ir produktyvumą (Nicholas ir kt., 2017). Profesinė įtampa turi įtakos darbuotojo psichinei ir fizinei būklei, dėl to sumažėja darbingumas, nes stresas trukdo jų darbo įgyvendinimo procesui. Riane ir kt. (2017) atliktas tyrimas apibrėžia, kad jei streso vertė yra didelė, tai efektyvumo vertė bus maža. Darbuotojų įsitraukimas gali pagerinti darbuotojų veiklą, nes kai darbuotojai jaučia didelį prisirišimą prie įmonės, darbuotojas pasieks aukštesnius rezultatus. Įsitraukimas reiškia, kiek darbuotojai jaučiasi energingi ir entuziastingi, yra įsitraukę į savo darbą, jam aistringai įsipareigoję (Wilmar B. ir Schaufel, 2015). Atsidavimas, entuziazmas, įsitraukimas ir našumas, padeda darbuotojams valdyti organizacijos pokyčius efektyviai (Orth & Volmer, 2017). Todėl, jei darbuotojas yra prisirišęs prie savo darbo, įmonei bus lengviau įgyvendinti įmonės viziją. Iresa ir kt. (2015) teigė, kad darbo stresas sukuria sąlygas, kurios gali sutrikdyti darbuotojų įsipareigojimą organizacijoje. Masihabadi ir kt. (2015) teigė, kad darbo stresas turi fizinį poveikį ir gali pakenkti organizacijos komponentams, iš kurių vienas yra organizacijos įsipareigojimas. Darbuotojui išstinkanti įtampa ir stresas kyla dėl neįsitraukimo į darbą ir neįsipareigojimo įmonei (Velnampy, 2013). Mokslininkai Ashfaq ir Muhammad (2013) teigė, kad stresas neigiamai veikia darbuotojo veiklą, kai pasiekia tam tikrą nepageidaujamą tašką. Pasak Vijayan (2018), darbuotojo kasdieniame gyvenime

vyrauja įvairios darbo streso priežastys, tokios kaip darbo krūvis, darbo saugumas, savarankiškumas, vaidmenų konfliktai ir maži atlyginimai. Khuong (2016) teigimu, darbo veiksniai turėjo reikšmingos ir teigiamos įtakos stresui darbe, o priešingai, stresas darbe turėjo neigiamos įtakos darbuotojo darbo rezultatams.

Stresas darbe neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Teiginį patvirtino Moura ir kt. atliktas tyrimas. (2014), kad stresas darbe daro didelę neigiamą įtaką darbuotojo rezultatams. Tai reiškia, kad padidėjus darbuotojų patiriamam stresui darbe gali sumažėti darbuotojų prisirišimas prie darbo. Saks (2006) pritarė, kad kai emocijos, susijusios su darbu, nėra patenkinamo lygio, sumažėja darbuotojų įsitraukimas, taip prisidedant prie mažesnio išlaikymo lygio. Patirdami aukštą darbo streso lygį organizacijoje, darbuotojai parodys įsipareigojimo stoką, o tai galiausiai paveiks įsitraukimą į organizaciją. Kai darbuotojai jaučiasi atsiriboję, tai prisidės prie mažesnio išlaikymo. Stresas darbe taip pat gali sukelti problemų organizaciniu ir asmeniniu lygmeniu organizacijoje, kur tai galiausiai daro įtaką darbuotojų įsipareigojimui ir įsitraukimui (Jalagat, 2017). Didelis streso lygis lems žemą darbuotojų įsitraukimo lygį.

Apibendrinant, tikimybė, kad stresas paveiks darbuotojo veiklą, yra didelė, nes kiekvienas darbuotojas tiek darbo vietoje, tiek asmeniniame gyvenime patiria stresorių, kurie neabejotinai turi įtakos darbo našumui ir produktyvumui. Stresas darbe gali būti ir produktyvus, ir neproduktyvus. Jis gali būti produktyvus, kai padeda arba motyvuoja žmones daugiau dirbti ir gerai atlikti savo darbą. Tai leis jiems iširti galimybes ir padidins darbo našumą. Tai gali būti priešinga, kai išoriniai veiksniai sukuria didesnę spaudimą dirbti, bet neduoda konkretaus rezultato. Besivystančiose šalyse darbuotojai patiria daugiau streso, o darbdaviai nesuvokia streso darbe įtakos darbuotojo įsitraukimui ir įsipareigojimui. Darbo stresas yra pasekmė arba atsakas į tam tikrus dirgiklius aplinkoje. Dėl šio reiškinio stresas tampa universaliu aspektu, su kuriuo susiduria darbuotojai visose srityse.

1.4. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata ir lemiantys veiksniai

Verslo įmonėms žinant darbuotojo vertę yra iššūkis pritraukti ir išlaikyti laimingą ir patenkintą darbuotoją. Darbuotojų įtraukimas yra vienas iš to sprendimų (Iddagoda ir kt. 2016). Darbuotojų įsitraukimo sąvoka apibūdina žmones, kurie yra atsidavę darbui, įsipareigoja savo organizacijai, jos tikslams ir vertybėms. Patenkinti darbuotojai yra įsitraukę į organizacijos veiklą ir įdeda visas pastangas siekiant organizacijos sėkmės (Othman ir kt. 2017). Pasak Sun ir Bunchapattanasakda (2019) darbuotojų įsitraukimo sampratų apie įtakojančius veiksnius yra daug, tačiau nėra autoritetingo standarto.

Darbuotojų įsitraukimas tai samprata, galinti numatyti įvairius darbuotojų rezultatus. Tai gali tiesiogiai paveikti bet kurios organizacijos sėkmę ir jos bendrą finansinę veiklą. Poveikis, kurį lyderiai daro savo darbuotojams, įgauna reikšmingumo. Kultūra, klimatas, psichinė sveikata, teigiama darbo aplinka, iniciatyva ir atvirumas prisideda prie organizacijos sėkmės, tvarumo, įmonių atsakomybės ir pilietiškumo (Rose, 2016; Choi, 2011). Pasak Ayu Putu Widani Sugianingrat ir kt. (2019) įsitraukimas vertinamas pagal tai, kaip darbuotojai išreiškia save ir pagal jų darbo funkcijų atlikimą. Darbuotojai yra vienas iš organizacijos turto ir kapitalo. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse yra svarbi darbuotojų išlaikymo ir įsitraukimo problema. Remiantis (Hughes ir Rog, 2008) darbuotojų įsitraukimas yra sustiprintas emocinis ir intelektualinis ryšys, kurį darbuotojas turi su savo darbu, organizacija, vadybininkais ar bendradarbiais, savo ruožtu skatina jį taikyti papildomas pastangas savo darbe. Darbuotojų įsitraukimą Shuck ir Reio (2013) apibrėžia kaip kognityvinę, emocinę ir elgesio energiją, kurią darbuotojas nukreipia teigiamų organizacinių rezultatų link. Darbuotojų įsitraukimas yra darbuotojo diskrecinės pastangos jo darbui. Įsitraukę į darbą darbuotojai yra organizacijos pranašumas. Pasak Tiwari ir Lenka (2020) įsitraukė darbuotojai į darbą jaučia saugumą, nes žino kad nepraras darbo. Įsitraukęs į darbą darbuotojas yra entuziastingas. Įsitraukęs darbuotojas visada išmano verslo kontekstą ir dirba su kolegomis, kad pagerintų darbo rezultatus. Išlaikant darbuotojų įsitraukimą į organizaciją, tai padeda organizacijoje įsitraukti į darbo jėgą ir tai tiesiogiai veikia padidinant bendrą organizacijos efektyvumą. Darbuotojų įsitraukimas daro įtaką klientų pasitenkinimui ir bendram organizacijos efektyvumui. Be to, yra reikšmingų ankstesnių empirinių tyrimų ir paskelbtų literatūrų apie darbuotojų įsitraukimo reikšmę organizacijos veiklos tobulumui ir sėkmei skirtingose pramonės šakose.

Darbuotojų įsitraukimo tyrinėjimas kilo iš Maslow; Havighurst (1954) motyvacijų teorijų. Kahn (1990) pirmasis pradėjo naudoti sąvoką „įsitraukimas“ ir apibrėžė ją kaip būseną, kurioje būdami darbuotojai padaro per darbo roles, investuodami asmeninę energiją ir jisdami emocinį ryšį su savo darbu. Įsitraukimas užfiksuotų psichologinę būseną, kai darbuotojai išnaudoja visą asmeninį aš, investuodami į savo darbą fizinę, pažintinę ir emocinę energiją, o investuotų energijų lygis lemia iš esmės skirtingus rezultatus. Remiantis Kahn (1990), asmeninis įsitraukimas tai individo ir darbo vaidmens ryšys, naudojamas užduotims atlikti, kuriam būdingas individo išnaudojimas per fizinius, pažintinius ir emocinius išteklius. Kahn (1990) pradėjo nagrinėti darbuotojų įsitraukimą į darbą, remdamasis Goffman (1961) klasikinės sociologijos tekstu „Savęs pristatymas kasdieniniame gyvenime“. Remiantis Goffman (1961), darbuotojai atlikdami jiems pavestus darbus patyria trumpalaikius įsitraukimus ir pasišalinimus nuo savo darbo vaidmenų. May (2004) empiriškai patvirtino siūlymą, kad įsitraukimas turi tris precedentus : prasmingumas, saugumas ir prieinamumas.

Psichologinis prasmingumas žmogui rodo, kad jo atliekamas darbas turi vertę, įsitikinimą, tikėjimo ir idealų konspekte. Prasmingumą galima numatyti per praturtintą darbą ir darbo pareigas (May ir kt., 2004). Remiantis Kahn (1990), psichologinis saugumas tai jausmas kai galima būti savimi, galima veikti nebijant neigiamų padarinių. Psichologinis prieinamumas rodo kiek darbuotojas tiki, kad jo psichologiniai, kognityviniai ir emociniai resursai lemia įsitraukimą į darbą. May ir kt.. (2004) teigia, kad saugumą galima numatyti per darbo taisykles, savimonę ir per santykius su bendradarbiais ir vadovais. Be prasmingumo, saugumo ir prieinamumo Saks (2006) nustatė kad įsitraukimą lemia ir kiti veiksniai, tokie, kaip organizacinė pagalba, proceso teisingumas, darbo savybės ir įgūdžiai, užduočių reikšmingumas ir tapatumas, autonomija ir grįžtamasis ryšys. Owens ir Hekman (2012) teigia, kad nuolankus lyderio elgesys atitinka jo pasekėjų stipriąsias puses ir sutampa su užduotimis. Užduoties identifikavimas ir reikšmingumas suteikia sprendimų priėmimo laisvę, balsas sutampa su autonomija ir skatina sekėjų augimą, kai mokymasis atsiliepia per grįžtamąjį ryšį ir organizacinę pagalbą. Owens ir kt. (2013) nustatė, kad nuolanki lyderystė teigiamai nulemia pasekėjų įsitraukimą.

Įsitraukimas atspindi asmens entuziazmą, įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu (Harter, Schmidt ir Hayes, 2002). Shuck ir Reio (2013) apibrėžia darbuotojų įsitraukimą kaip kognityvinę, emocinę ir elgesio energiją, kurią darbuotojas nukreipia teigiamų organizacinių rezultatų link. Darbuotojų įsitraukimo tikslas susijęs su darbuotojų pasitenkinimo darbu, kai prasmingas darbas įtakoja darbuotojų pastangas ir tiesiogiai atitinka transformacinę lyderystę, kurios tikslas yra skatinti ir motyvuoti sekėjus patraukliomis vizijomis, tikslais ir vertybėmis. (Bass ir Avolio 1994; Bass ir Riggio, 2006).

Įsitraukimas tai asmens dalyvavimas ir pasitenkinimas darbu, taip pat entuziazmas darbui (Harter, Schmidt ir Hayes, 2002). Pasak Schaufeli ir kt, (2001), darbuotojų įsitraukimas apibrėžiamas kaip teigiama ir turtinga proto būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas. Darbuotojų įsitraukimas turi tris komponentus: 1) energingumas, 2) atsidavimas ir 3) pasinėrimas. Energingumo aspektas įtraukiant yra susijęs su stimuliuojančia ir energinga patirtimi, kurią darbuotojas turi savo darbe. Atsidavimo aspektas susijęs su darbuotojo atsidavimu, atsidavimu ir įsitraukimu į darbą. Pasinėrimui į darbą būdingas didelis dėmesys, kurį darbuotojas skiria savo darbui. Pasinėrimas į darbą parodo, kad darbuotojas yra taip įsitraukęs į darbą, kad laikas bėga, o jam sunku atsijungti nuo darbo.

Siūlomi keli įsitraukimo į darbą modeliai, paaiškinantys įtaka darbo įsitraukimui: Kahn (1992) asmeninio įsitraukimo modelis, Maslach ir Leiter (1997) darbo ir gyvenimo modelis, darbo poreikių ir išteklių modelis (Bakker ir Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner ir Schaufeli, 2001; ir

Harter, Schmidt ir Keyes, 2003) ir dažniausiai buvo naudojami darbuotojų įsitraukimo modeliai, jie išryškina ir pabrėžia su darbu susijusių veiksnių poreikį, kuris veikia darbo įsitraukimą (Simpson, 2009). Daugelis tyrimų rodo, kad labiausiai pageidaujamas atlygis yra asmeninis. Darbuotojų įsitraukimas yra tai, ką organizacijos visame pasaulyje bando diegti darbuotojams, o vyresnieji vadovai laiko savo svarbiausiu verslo prioritetu. Dėl darbuotojų įsitraukimo pranašumų ir tam tikru mastu dėl jo būtinumo socialiniai mokslininkai ir vadybos ekspertai norėjo nustatyti jo pirmtakus. Tai sukėlė didžiulę literatūros apie darbuotojų įsitraukimą kaupimą (Sandhya ir Sulphrey, 2020). Nepaisant išskirtinio literatūros ir susidomėjimo ir pastangų gerinti darbuotojų įsitraukimą, vis dar egzistuoja tam tikras nesutarimas dėl to, kas tai yra, kaip to pasiekti ir kaip žinoti, kada tai pasiekta. Įrodymai patvirtina teigiamą darbuotojų įsitraukimo įtaką darbuotojų požiūriui, elgesiui ir individualiems bei organizaciniais. Nors yra nemažai literatūros apie darbuotojų įsitraukimo pasekmes, labai nedaug jų ankstesnių padarinių. Keletas nustatytų pirmtakų yra tinkamumas darbui emocinis įsipareigojimas.

Organizacijų sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių. Vienas iš tokių veiksnių yra lyderystė (Mehmood, Nawab ir Hamstra, 2016). Organizacijoms reikia lyderių, kurie vadovautų tikslingai ir motyvuotą savo darbuotojus. Lyderystės stilius gali būti svarbiausias veiksnys nustatant, ar darbuotojai įsitraukę į darbą. Anitha (2014) teigimu, egzistuoja stipri koreliacija tarp aukšto lygio darbuotojų įsitraukimo ir efektyvios lyderystės. Anitha (2014) nustatė, kad darbuotojų įsitraukimo lygis yra tiesiogiai susijęs su organizacijos darbo aplinka ir kad lyderiai lemia organizacijos kultūrą. Eldor ir Vigoda-Gadot (2016) pažymėjo, kad kai lyderiai įgyja gebėjimą įtraukti darbuotojus ir suvokia aukštus darbuotojų rezultatus, padidėja tiek darbuotojų, tiek organizaciniai rodikliai. Organizacijos vadovai turi sukurti aplinką, kurioje darbuotojai kiekvieną dieną pasiektų geriausių rezultatų įmonėje (Yeh ir Huan, 2017). Anitha (2014) išskyrė septynias dėmesio sritis, kurias lyderiai gali naudoti užtikrindami darbuotojų įsitraukimą ir produktyvumą, apimančius: a) darbo aplinką, b) lyderystę, c) gerovę darbo vietoje, d) komandos ir kolegų santykius, e.) mokymai ir karjeros plėtra, f) kompensacijos g) organizacinė politika. Organizacijų lyderiai turėtų sutelkti dėmesį į šias sritis, kad motyvuotą savo darbuotojus įsitraukti į darbą.

Efektyvūs lyderiai kuria darbo aplinką, skatinančią darbuotojų įsitraukimą, atsidavimą ir pasitenkinimą (Hamid ir D'Silva, 2014). Pasak Bhuvanaiah ir Raya (2015) , kai lyderiai sukuria tinkamą darbo aplinką, galimybes bei nurodo darbuotojams pasiekti asmeninius tikslus, darbuotojai įsitraukia į darbą. Darbuotojų įsitraukimas į darbą negali egzistuoti be lyderystės (Howell, 2017). Lyderiai turi sukurti aplinką, skatinančią darbuotojus dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo procese. Didinant darbuotojų įsitraukimą, didėja darbuotojų organizacinis įsipareigojimas (Wu,

2017). Mokslininkai tvirtina, kad taikydami tinkamą lyderystės stilių, lyderiai galės pagerinti organizacijos veiklą (Buil, Martinez ir Matute, 2019).

Apibendrinant, darbuotojų įsitraukimas yra emocinis ir intelektualus įsipareigojimas, kurį asmuo, būdamas darbuotoju, jaučia savo atitinkamos organizacijos atžvilgiu. Darbuotojų įsitraukimas laikoma darbuotojų nuožiūra ir gali apimti įvairius veiksmus, kurių buvo imtasi siekiant užtikrinti organizacijos sėkmę. Įsitraukę darbuotojai demonstruoja visišką rūpestį, gilų atsidavimą, gilų entuziazmą, ypatingą atskaitomybę ir susitelkia į rezultatus. Darbuotojų įsitraukimas galėtų numatyti įvairius darbuotojų rezultatus, organizacijos sėkmę ir bendrą finansinę veiklą. Organizacijose darbuotojų įsitraukimas didinamas suteikiant jiems karjeros galimybes, atsižvelgiant į įmonės pripažinimą ir reputaciją. Darbuotojai turi dirbti įkvėpdami ir jausti, kad jie prisideda prie savo organizacijos plėtros.

1.5. Lyderystės ir streso įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą

Įsitraukimas į darbą yra populiari tema tarp akademinų tyrėjų ir organizacijų praktikų, nes tai raktas į organizacijos sėkmę (Kang, Lee ir Lee, 2018). Smulkios ir vidutinės verslo įmonės tampa viena iš pagrindinių priemonių, skatinančių šalies ekonominį, politinį, finansinį ir socialinį augimą, ir yra pagrindinis skurdo mažinimo besivystančiose šalyse komponentas (Ajayi, O.M.; Odusanya, K.; Morton, S. 2017). Smulkių ir vidutinių verslo įmonių indėlis makro ar mikro lygiu yra sėkmingų ir efektyvių lyderių valdymo rezultatai (Madanchian, Hussein, Noordin ir Taherdoost, 2016). Pasak Razak (2011), nepakankami ir silpni lyderystės įgūdžiai yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys smulkių ir vidutinio verslo įmonių žlugimą. Kaip pažymi Avolio ir Yammarino (2013), smulkių ir vidutinio verslo įmonių lyderių veikla yra susijusi su lyderyste, svarbiausia organizacijos varomąja jėga. Lyderiams būtina laikytis teisingos krypties ir išlikti motyvuotiems, tapti sėkmingais ir būti pavyzdžiu kitiems organizacijos darbuotojams.

Įsitraukimas į darbą yra laikomas organizacijos veiklos pirmtaku, paremtu empiriniais įrodymais (Huang, Ma ir Meng, 2018; Bhatti, Alshagawi ir SyahJuhari, 2018). Pasak Bekker ir kt. (2017) labai padaugėjo mokslinių tyrimų apie įsitraukimą. Įsitraukimas kyla iš santykio su darbo rezultatais, o įsitraukę darbuotojai pasiekia geresnių rezultatų organizacijos lygmeniu (Bakker ir kt., 2014). Tyrimai rodo, kad labai įsitraukęs darbuotojas gali padėti organizacijai teigiamai reaguoti į aplinkos, konkurencijos ir darbo jėgos pokyčius. Darbuotojų įsitraukimas yra tas lygis, iki kurio darbuotojas tiki organizacijos darbu ir priežastimis bei demonstruoja atsidavimą savo poelgiu ir požiūriu į savo darbdavį (Marcus ir Gopinath, 2017). Darbuotojų įsitraukimas lemia aukštą

organizacijos veiklos lygį. Bedarkar ir Pandita (2014) numatė integruotą darbuotojų įsitraukimo modelį. Tyrimo rezultatai parodė, kad lyderystė, bendravimas ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra pagrindiniai darbuotojų įsitraukimo veiksniai. Darbuotojų įsitraukimas organizacijų produktyvume ir veikloje daro lyderio vaidmenį dar svarbesnį, nes įsitraukę darbuotojai organizacijoms suteikia reikiamą konkurencinį pranašumą (Amah ir Sese, 2018). Daugelis tyrinėtojų atrado teigiamą ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir lyderystės (Christian ir kt., 2011; Xu ir Cooper Thomas, 2011).

Lyderiai vaidina svarbų vaidmenį siekiant tikslų, didindami darbuotojų darbo rezultatus (Alghazo ir Al-Anazi, 2016). Lyderio pareigias yra darbuotojų motyvavimas sutelkiant įvairias strategijas, tokias kaip darbo vietų kūrimas, pasitikėjimas savimi ir efektyvus technologijų naudojimas (Baig ir kt., 2019). Lyderiai yra atsakingi už komunikaciją, nes darbuotojų pastangos vaidina gyvybiškai svarbų vaidmenį siekiant verslo sėkmės. Kai darbuotojo darbas laikomas prasmingu ir svarbiu, tai lemia didesnę interesų lygį ir įsitraukimą. Lyderiai skatina komandos narius imtis norimų veiksmų, reikalingų organizacijos sėkmei (Gandolfi ir Stone, 2018). Pasak Paladan (2015), lyderystė yra pagrindinis verslo sėkmės veiksnys, ypač smulkioms ir vidutinėms verslo įmonėms. Lyderiai gali būti laikomi veiksmingais, kai jie meta iššūkį ir stengiasi iš visų jėgų rasti ilgalaikį ir veiksmingą tų iššūkių sprendimą (Mughal and Iraqi, 2020). Pagrindiniai lyderystės tikslai yra siekti socialinės ir ekonominės naudos visuomenei ir daryti įtaką organizacijos rezultatams (Manzoor et al., 2019). Lyderystė gali būti laikoma veiksmu, nukreipiančiu atskirą padalinį ar komandos narius pasiekti tikslus tinkama linkme ir motyvuotai. Siekiant paskatinti smulkių ir vidutinio verslo įmonių sėkmę, gera lyderystė buvo pripažinta pagrindiniu elementu (Madanchian ir kt., 2016). Al Khajeh (2018) teigė, kad lyderiai padeda darbuotojams pagerinti santykius, kad darbuotojai galėtų prisidėti prie bendro tikslo ir jo įgyvendinimo. Lyderiai gali sustiprinti darbuotojų motyvaciją pertvarkydami savo darbą, kad padidintų būtinus darbo išteklius. Darbo išteklius galima apibrėžti kaip socialinius, fizinius ir organizacinius darbo konteksto aspektus, kurie padeda pasiekti organizacinius tikslus, palengvina asmeninį augimą (Bakker ir kt. 2017). Norint išvengti organizacijos nesėkmių ir gerų organizacinių rezultatų, teisingas lyderio elgesys yra svarbus elementas. Lyderystė buvo pažymėta kaip įtakingiausia daugelio darbuotojų psichosocialinis veiksnys darbo vietoje (Jacobs, 2019).

Mokslininkai pabrėžė, kad nėra vieno konkretaus lyderystės stiliaus, kuris nuosekliai padėtų geriau įsitraukti į organizaciją ir įgyvendinti tikslus (Buil, Martinez ir Matute, 2019). Pasak Renko, Tarabishy, Carsrud ir Brannback (2015), rastas tiesioginis ryšys tarp lyderių ar verslo savininkų naudojamo lyderystės stiliaus ir darbuotojų elgesio ar įsitraukimo lygio. Saul ir kt. (2015) atliko

tyrimą ir užfiksavo apklausos duomenis, kad dauguma darbuotojų palieka darbą, nes nebuvo patenkinti savo lyderiais, o lyderystės stilių kasdieniai svyravimai veikia darbuotojų įsitraukimą ir patikėjimą savimi. Tyrimo rezultatų reikšmingumas sustiprina lyderystės įtaką darbuotojų įsitraukimui. Lyderystės stilius paveiks darbuotojų motyvaciją, nuoširdžiai atlikdamas darbą ir visapusiškai jame dalyvaudamas. Keli tyrimai atskleidė, kad transformacinis vadovavimas ir darbuotojų įsitraukimas yra teigiamai susiję (Prochazka, Gilova, Vaculik, 2017). Mittal (2016) ištyrė transformacinės lyderystės poveikį darbuotojų ketinimams palikti darbą. Rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė lemia didesnę darbuotojų įsipareigojimą ir mažesnę ketinimą palikti darbą. Be to, Amankwaa ir Anku-Tsede (2015) teigė, kad transformacinių lyderių buvimas organizacijoje sumažina darbuotojų ketinimą mesti darbą. Kiti tyrimai taip pat nustatė, kad transformacinės lyderystės egzistavimas sumažina darbuotojų ketinimus mesti (Sun & Wang 2017). Be to, vis daugiau tyrimų rodo, kad lyderiai vaidina svarbų vaidmenį įsitraukiant į darbuotojų darbą, parodydami transformacinę lyderystę, taip paveikdami darbuotojų asmeninius ir darbo išteklius (Breevaart ir kt., 2014; Tims ir kt., 2011 ; Tuckey ir kt., 2012).

Kita svarbi literatūros tendencija yra ryšys tarp lyderystės ir įsitraukimo. Nors apie transformacinės lyderystės ir įsitraukimo sąsają žinoma gana daug (Breevaart ir kt., 2014; Ghadi ir kt., 2013), šiuolaikinių organizacijų vadovai labiau suvokia organizacinių kultūrų, kurioms būdingas lankstumas, judrumas, svarba ir reagavimas (Denning, 2013). Dėl to tyrėjai pradeda žvelgti už paskirtų, formalių ir vaidmenimis pagrįstų vadovavimo šaltinių, o ne į apimančius lyderystės stilius, tokius kaip paskirstymo, pasidalijimo, kolektyvizmo ir adaptyvaus lyderystės stiliai (Caulfield ir Senger, 2017; Yammarino ir kt., 2012). Tokie vadovavimo stiliai gali papildyti žinomą naudą, susijusią su transformacine lyderyste, ypač paaiškinant įsitraukimo atsiradimą ir palaikymą dinamiškame komandiniame darbiname kontekste.

Pasak W. A. Kahn (1990), lyderystė turi didžiausią potencialą paveikti pasekėjų psichologinio saugumo jausmus, teikdama palaikančią aplinką. W. A. Kahn (1990) teigė, kad transformacinė lyderystė gali paskatinti darbuotoją labiau įsitraukti, ypač kai gali priversti juos dalyvauti organizacijos tikslu. Be to, pasak Suharti ir Suliyanto (2012), darbuotojų įsitraukimas reikšmingai veikia lojalumą ir atsidavimą, kai lyderiai sėkmingai pritaikė pertvarkos lyderystę. Caniels ir kt. (2018) tiria, kaip darbuotojų savybės ir lyderio elgesys veikia kartu, kad paveiktų darbuotojų įsitraukimą į darbą. Rezultatai rodo, kad ypač darbuotojai, turintys iniciatyvią asmenybę, yra įkvėpti ir labiau įsitraukia, kai jų vadovai taiko transformacinę vadovavimo elgseną, atitinkančią darbuotojų

augimo mąstyseną. Šis tyrimas yra įdomus tuo, kad darbas ir asmeniniai ištekliai veikia kartu ir daro įtaką įsitraukimui į darbą, iliustracijos, kurių dabartinėje literatūroje trūksta.

Lyderių įtaka organizacijos efektyvumui per savo pasekėjus ir lyderystę gali turėti didelį poveikį įtraukiant darbuotojus organizacijoje. Literatūroje dažnai tiriamas veiksnys, kuris turi įtakos darbuotojų rezultatams yra darbuotojų patiriamas stresas darbe. Stresas darbe yra veiksnys, lemiantis darbuotojų darbo rezultatų kilimą ir kritimą. Darbo įtampa gali turėti įtakos darbo koncentracijos sutrikimui, darbas yra mažiau patenkinamas ir asmuo negali patenkinti darbo reikalavimų. Be streso darbe, darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos darbui. Michie ir Williams (2003) teigimu, stresas darbe gali sukelti darbuotojų psichines ligas, psichologiniai simptomai yra nepasitenkinimas darbu, psichinis pasitraukimas iš darbo, nerimas ir nusivylimas, tai gali sustiprinti darbuotojų įtampą. Darbuotojai, kurių streso lygis yra didesnis, gali susidurti su mažu įsipareigojimu darbui, daugiau ligų ir ketinimų išvykti, o tai organizacijoms kainuoja labai brangiai. Velnampy ir Aravinthan (2013) atliktas streso darbe ir darbuotojų įsitraukimo ryšio tyrimas atskleidžia, kad didesnis streso lygis sumažina darbuotojų emocinį ir pažintinį prieinamumą, todėl darbuotojai įsitraukia į darbą blogai. Sharma (2017), norėdamas išsiaiškinti streso darbe įtaką darbuotojų įsitraukimui ir kaitos ketinimams, buvo įvertintas pasitenkinimo vadovu tarpininkavimo poveikis. Teorinis modelis buvo sudarytas remiantis darbo poreikių išteklių teorija. Rezultatai patvirtino, kad stresas darbe turi įtakos perdegimui ir darbuotojų įsitraukimui. Pasitenkinimas vadovu iš dalies tarpininkavo streso įtakai perdegimui, tačiau visiškai tarpininkauja darbo streso poveikiui įsitraukimui. Kitą tyrimą atliko (Padulaa ir kt., 2012), tyrimo rezultatai patvirtino, kad stresas darbe turi įtakos perdegimui ir darbuotojų įsitraukimui, tačiau neturi įtakos darbuotojų kaitai. Pasitenkinimas vadovu iš dalies tarpininkavo streso įtakai perdegimui, tačiau visiškai tarpininkauja darbo streso poveikiui rezultatams, atskleidė streso ir įsitraukimo ryšį.

Darbuotojų būdas susidoroti su savo nusivylimu arba įsitraukimas į darbą yra susijęs su stresu. Kai darbuotojai derinasi tarpusavyje ir dirba komandose, jie geriau įsitraukia į savo darbą, o tai sumažina jų darbo įtampą. Pasak Moura ir kt., (2014), darbo poreikiai ir darbo ištekliai turi įtakos jos darbuotojo įsitraukimui. Darbo poreikiai, įskaitant aukštą darbo spaudimą, emocinius reikalavimus ir stresą vaidmenyje, gali lemti žemą pasitenkinimą darbu, sveikatos pablogėjimą ir galiausiai atsiribojimą, o darbo ištekliai, tokie kaip socialinė parama, grįžtamasis ryšys ir savarankiškumas, gali paskatinti motyvacijos procesą, dėl kurio atsiranda darbas. susijusį mokymąsi, pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą ir darbuotojų įsitraukimą. Todėl galima nustatyti teorinį ryšį tarp streso darbe ir darbuotojų įsitraukimo. Moura ir kt., (2014) teigė, kad dėl didesnio darbuotojo patiriamo streso darbe gali sumažėti tolesnio jo įsitraukimo į darbą lygis. Harms ir kt. (2017) teigė, kad daugelis

darbuotojų mano, kad blogiausia jų darbo dalis yra jų vadovas. Lyderystė gali veikti kaip buferis tiems, kurie patiria stresą darbo vietoje. Nustatyta, kad vadovavimo stilius organizacijoje turi įtakos pavaldinio patiriamam stresui darbo vietoje (Abbasi, 2018; Harms, Crede, Tynan, Leon ir Jeung, 2017). Pavyzdžiui pasyvi lyderystė neigiamai veikia pavaldinį ir padidina darbe jaučiamą įtampą (Syed ir kt., 2018). Tačiau transformuojantis vadovavimo stilius labiau sumažina pavaldžios darbinės įtampos dinamiką (Harms, 2017; Siyal ir Peng, 2018). Pasak Yang (2014), darbuotojai, turintys etiškai pagrįstą lyderį, pavyzdžiui, transformuojantį lyderystę, yra laimingesni. Yukl (2012) teigimu, lyderystė – tai tam tikrų asmenų gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus prisidėti prie organizacijos efektyvumo ir sėkmės.

Vadovavimas organizacijoje taip pat turi įtakos pavaldinių patiriamam darbo stresui. Tačiau pagrindinis veiksnys, lemiantis streso darbe atsiradimą, yra žmogaus situacijos suvokimas ir įvertinimas bei gebėjimas susidurti su esama situacija arba ja pasinaudoti. Jei pavaldiniai puikiai suvoks šią lyderystę, bus pasiekta pusiausvyra tarp individualios psichinės ištvermės ir suvokiamo darbo krūvio. Tai gali sumažinti ir kontroliuoti darbuotojų stresą darbe. Tačiau jei pavaldiniai šio vadovo elgesį suvoks kaip blogą, tada jie bus linkę atsisakyti keistis. Nes iš esmės transformacinė lyderystė yra lyderystė, kuria siekiama atlikti organizacinius pokyčius, kad būtų pasiekti aukštesni rezultatai. Northouse (2019) teigia, kad transformacinės lyderystės poveikis darbuotojams yra tas, kad transformacinė lyderystė gali priversti pasekėjus atlikti tokius rezultatus, kurie viršija lyderio lūkesčius. Karasek (1979) darbo poreikių ir kontrolės modelis suteikia teorinį pagrindą, leidžiantį tirti ryšį tarp suvoktos vadovo galios ir pavaldinio streso. Šis modelis priklauso nuo psichologinio vaidmens, kurį atlieka asmeninė kontrolė nustatant, kaip asmenys reaguoja į savo darbą ir darbo poreikius.

Lyderio elgesys yra glaudžiai susijęs su organizacijos narių pasitenkinimu darbu (Pancasila ir kt., 2020). Pasak Marcus ir kt., (2017) darbuotojai užima svarbią vietą kiekvienoje organizacijoje. Jie padeda siekti vadovų tikslų. Daugelis tyrimų rodo, kad labai įsitraukęs darbuotojas gali padėti organizacijai teigiamai reaguoti į konkurencijos ir darbo jėgos pokyčius. Darbuotojo įsitraukimas yra tas lygis, iki kurio darbuotojas tiki organizacijos darbu ir protu bei demonstruoja atsidavimą savo poelgiu ir požiūriu į savo darbdavį (Marcus ir Gopinath, 2017). Savo tyrime Thomson ir kt. (2016) padarė išvadą, kad lyderiai turėjo didelę įtaką organizacijos veiklai, o organizacinių pokyčių atveju jie taip pat turėjo dvejopą vaidmenį, būtent kaip lyderiai ir pokyčių pradininkai. Lyderio požiūris yra pagrindinis veiksnys, lemiantis pokyčių sėkmę, lyderio drąsa peržiūrėti ir inicijuoti darbo procesus

galėtų paskatinti visas procedūras tapti adaptyvesnėmis ir skatinti naujoves (Wang ir kt.,2017; Ghasabeh ir kt., 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vieno universalaus lyderystės stiliaus, kuris įtrauktų darbuotojus į darbą organizacijoje. Tačiau galima teigti, kad stresas darbe ir lyderystė vaidina svarbų vaidmenį įtakojant darbuotojų įsitraukimą. Stresas darbe turi įtakos darbuotojų perdegimui ir įsitraukimui. Lyderių aiškumas dėl tikslų ir krypties pripažįstamas veiksniais, galinčiais turėti įtakos darbuotojų įsitraukimo lygiui. Kai tikslai ir uždaviniai yra aiškūs ir pateikiama vienareikšmė kryptis, kaip pasiekti pavestą užduotį, tai padės pasiekti geresnių darbuotojų rezultatų. Dėl to darbuotojai gali būti motyvuoti geriausiais rezultatais ir labai atsiduoti. Lyderiai turėtų palengvinti darbuotojams priiimti asmeninę atskaitomybę už jiems paskirtus tikslus ir padėti jiems geriau pasiekti šiuos tikslus. Remdamiesi aukščiau pateiktais argumentais, vadovai, kurie siūlo padaršinimą, patarimus, paramą ir supranta darbuotojų poreikius ir rūpesčius, padės sumažinti stresą ir įtampą darbo vietoje, o tai atitinka transformacinį lyderystės stilių. Riane ir kt. (2017) atliktas tyrimas apibrėžia, kad jei įtempio vertė yra didelė, tada efektyvumo vertė bus maža, ir atvirkščiai. Žmogui išstinkanti įtampa ir stresas kyla dėl neįsitraukimo į darbą ir neįsipareigojimo įmonėms (Velnapy, 2013). Darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos darbui. Darbuotojų įsitraukimas gali pagerinti darbuotojų veiklą, nes kai darbuotojai jaučia didelį prisirišimą prie įmonės, darbuotojas pasieks aukštesnius rezultatus. Todėl, jei darbuotojas yra prisirišęs prie savo darbo, įmonei bus lengviau įgyvendinti įmonės viziją (Grace ir kt., 2016).

2. LYDERYSTĖS STILIŲ, STRESO DARBE IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TYRIMO METODOLOGIJA

Šiandieninei organizacinei aplinkai būdingi nuolatiniai pokyčiai ir atsinaujinimas, kasdienė teigiama lyderystė tampa vis svarbesnė. Permainingame, neapibrėžtame, sudėtingame ir dviprasmiškame pasaulyje lyderiai turi įkvėpti, sustiprinti ir sujungti savo pasekėjus, nes tai sumažins perdegimą ir padidins įsitraukimą į darbą organizacijose (Perko, Kinnunen ir kt., 2015). Įsitraukę darbuotojai paprastai yra labiau patenkinti savo darbu, atsidavę ir veiksmingesni darbe. Šiame tyrime nagrinėjama lyderystė, stresas darbe ir įsitraukimas į darbą kaip pasitenkinimo darbu pirmtakai.

2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės

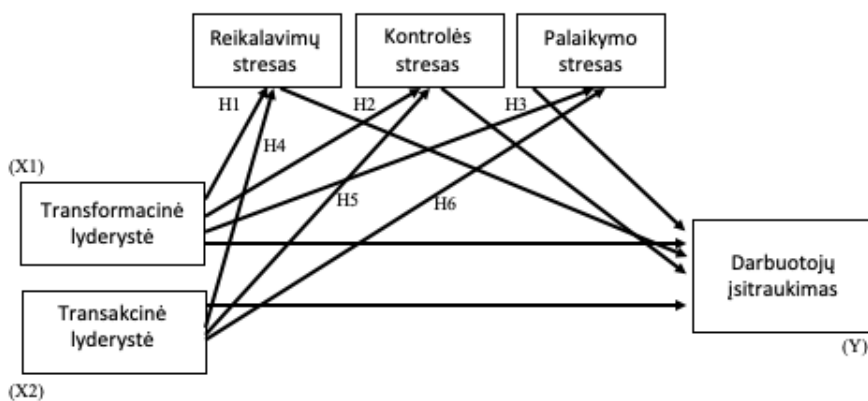
Empirinio tyrimo tikslas: nustatyti, lyderystės stilių daromą įtaką darbuotojų įsitraukimui, medijuojant stresui darbe smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti dominuojančius lyderystės stilius smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse
2. Nustatyti koks transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą.
3. Nustatyti koks transakcinės lyderystės poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą.
4. Nustatyti streso darbe mediacinį poveikį lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo ryšiu.

1 paveikslas

Empirinio tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis atliktų tyrimų (Davood Hayati ir kt., 2014), transformacinės lyderystės poveikis įsitraukimui į darbą ir jo aspektai yra teigiamas ir reikšmingas. Transakcinės lyderystės vadovai labai tiki, kad darbas atliekamas už atlygį, toks vadovavimo elgesys spaudžia darbuotojus atlikti užduotis, o tai gali sukelti stresą darbe. Kitą tyrimą atliko (Sharma, 2017), siekdama išsiaiškinti streso darbe įtaką darbuotojų įsitraukimui. Rezultatai patvirtino, kad stresas darbe turi įtakos darbuotojų įsitraukimui. Tyrimas (Simon ir Amarakoon, 2015) atskleidė neigiamus santykius tarp streso ir darbuotojų įsitraukimo. Tyrimas, atliktas Daniel, Alejandro ir kt. (2014) tarp portugalų darbuotojų, parodė, kad stresas darbe ir įsitraukimas turi neigiamą ryšį. Didėjant darbo streso lygiui, prastėja dalyvavimas organizacijoje.

Hipotezės:

1. Reikalavimų iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.
2. Kontrolės iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.
3. Palaikymo stokos iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.
4. Reikalavimų iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.
5. Kontrolės iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.
6. Palaikymo stokos iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Tyrimo hipotezių tikrinimas atliekamas koreliacines bei regresines analizes metodais.

2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas

Siekiant nustatyti streso darbe, transakcinės ir transformacinės lyderystės stilių įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą, buvo pasirinktas *kiekybinis tyrimo metodas*. Tyrimui atlikti taikomas *anketinės apklausos metodas* pagal standartizuotą klausimyną. Tyrimo hipotezių H1, H2, H3, H4, H5 ir H6 tikrinimui bus naudojama kiekybine analizė. Priklausomu kintamuoju pasirinktas *Darbuotojų įsitraukimas į darbą* – y, nepriklausomas kintamasis *lyderystės stiliai (transformacinės*

ir transakcinės lyderystės stilius) – x ir mediatorius stresas darbe (reikalavimų, kontrolės ir palaikymo iššauktas stresas) – w.

Tyrimo instrumentas sudarytas iš keturių dalių (1 priedas):

1. Streso darbe išmatuoti pasirinktas trumpas Karaseko 49 klausimų klausimyno versiją 1988 m. Klausimyną sukūrė Tores Theorello, jis sudarytas iš 17 klausimų. Trys dimensijos (1 lentelė), iš jų penki klausimai vertina **reikalavimus**, šeši – **kontrolę** ir šeši – **palaikymą**. Pasak Karasek ir Theorell (1990), modelis tyrė psichologinius darbo paklausos aspektus ir darbo vietos ypatybes. Karasek (1979) mano, kad psichologiniai darbo reikalavimai yra pagrindinės sprendimų priėmimo darbe priežastys. Vertinimui bus naudojama 4 balų Likerto skalė. Vertinant reikalavimų ir kontrolės iššauktą stresą, galimi pasirinkimo variantai nuo „dažnai“ iki „niekada, beveik visada“. Vertinant palaikymą, galimi pasirinkimo variantai nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.
2. Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas – trumpoji forma (angl. Utrecht Work Engagement Scale, UWES -9) (Schaufeli ir kt., 2003). Klausimyną sudaro devyni teiginiai ir skirtas asmens įsitraukimo į darbą dimensijoms (1 lentelė), stiprumui nustatyti, kadangi pateikiama informacija apie tris įsitraukimo aspektus: energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo. Energingumo skalė (pvz.: „Savo darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos“), atsidavimui darbui (pvz.: „Aš kupinas (-a) entuziazmo savo darbui“) ir pasinėrimui į darbą (pvz.: „Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą“) – įvertinti. Tyrimo dalyviai pažymi septynių balų Likert tipo skalėje, kiek dažnai jiems būdinga jaustis įsitraukusiems į darbą. Galimi pasirinkimo variantai nuo „niekada“ iki „kasdien“. Kuo aukštesni gauti įverčiai, tuo labiau asmuo jaučiasi įsitraukęs į darbą.
3. Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas - vertinimo trumpoji forma (angl. Multi Factor Leadership Questionnaire, 5x). Šią formą sukūrė Bass ir Avolio (1995), klausimynų ištirsim lyderystės stilius smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėse. Klausimyną sudaro 28 klausimai, penkios **transformacinės** lyderystės dimensijos (1 lentelė) ir dvi **transakcinės** lyderystės dimensijos. Transformacinės lyderystės dimensijos: idealizuota įtaka, idealizuota elgsena, įkvėpimo motyvacija, intelektualia stimuliacija, individualizuotas dėmesys. Transakcinės lyderystės dimensijos: skatinimas pagal nuopelnus, aktyvus vadovavimas reaguojant į išimtis. Vertinimui bus naudojama 5 balų Likerto skalė, galimi pasirinkimo variantai nuo „visai ne“ iki „dažnai, beveik visada“.

4. Demografinis klausimynas, duomenys apie respondentą (lytis, amžius, gyvenamoji vieta, išsilavinimas ir organizacijos kurioje dirba respondentas veiklos sektorius, dydis ir darbo stažas).

1 lentelė

Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo ir lyderystės dimensijos

Dimensijos	Dimensijų paaškinimas
Stresas darbe klausimynas	
Reikalavimo	Atspindi ar darbe keliami prieštaringi reikalavimai, ar reikia dirbti greičiau ir sunkiau neturint pakankamai laiko. Psichologiniai stresoriai.
Kontrolės	Atspindi darbuotojo laisve nuspręsti, kaip atlikti užduotis.
Palaikymo	Atspindi santykius tarp bendradarbių ir vadovų.
Darbuotojų įsitraukimas į darbą klausimynas	
Energingumo	Atspindi darbuotojo aukštą energijos ir aktyvumo lygį, atkaklumas ir užsispyrimas net iškilus sunkumams.
Atsidavimo darbui	Atspindi darbuotojo entuziazmą, įkvėpimą, pasididžiavimą ir tvirtą įsitraukimą į savo darbą.
Pasinėrimui į darbą	Atspindi darbuotojo visapusišką pasinėrimą į darbą ir negalėjimu atsiriboti, kai laikas prabėga greitai.
Lyderystės klausimynas (Transformacinė lyderystė)	
Idealizuota įtaka	Vadovo, kuris moka pelnyti savo sekėjų pasitikėjimą ir yra pavyzdys, kuris nustato aukštus standartus ir aiškiai pateikia organizacijos viziją, apibūdinimas.
Idealizuota elgsena	Atspindi gebėjimą formuluoti tikslus, demonstruoti pasitikėjimą, turėti aiškią viziją, inicijuoti pokyčius ir nuolat tobulėti.
Įkvepiantis motyvavimas	Atspindi vadovo gebėjimą kritiškai mąstyti ir novatoriškai spręsti problemas, perduoti viziją simboliais, vaizdiniais ir žodžiais, siekiant įkvėpti sekėjus veiksmui.
Intelektualus stimuliavimas	Atspindi vadovo gebėjimus veikti kūrybiškai ir skatinti, sutelkti problemų sprendimui ir svarstyti jų priėmimo alternatyvų įvairovę.
Individualizuotas dėmesys	Akcentuoja skirtingus darbuotojų poreikius atsižvelgiant į kiekvieno asmeninius gebėjimus, siekiant maksimalaus jų potencialo.
Lyderystės klausimynas (Transakcinė lyderystė)	
Skatinimas pagal nuopelnus	Atspindi vadovo gebėjimą teikti pagalbą sekėjams mainais už jų pastangas, aiškiai nurodydamas ko galima tikėtis pasiekus rezultatą.
Aktyvus vadovavimas reaguojant į išimtis	Atspindi vadovo reakciją į sekėjų klaidas, standartų nesilaikymą ir jo veiksmų klaidoms taisyti.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Karasek ir Theorell (1990); Schaufeli ir kt., (2003); Bass ir Avolio (1995).

Klausimai ir skalių teiginiai buvo išversti iš anglų į lietuvių kalbą dvigubo vertimo būdu.

Empiriniame tyrime naudojamam klausimyno patikimumui įvertinti buvo apskaičiuotas Kronbacho α koeficientas (2 lentelė), remiantis pateiktais duomenimis, matome, kad visų skalių patikimumas yra pakankamas (Cronbach $\alpha > 0,7$). Tai rodo, kad tarp klausimyne naudojamų elementų yra priimtinas vidinis nuoseklumas, o sudarytos skalės yra pakankamai patikimos.

2 lentelė

Skalių vidinis suderinamumas

Skalės pavadinimas	Teiginiai (N)	Kronbacho α koeficientas
Stresas darbe klausimynas	17	0.869
Reikalavimų	5	0.762
Kontrolės	6	0.845
Palaikymo	6	0.916
Darbuotojų išitraukimas į darbą klausimynas	9	0.959
Energingumo	3	0.884
Atsidavimo darbui	3	0.911
Pasinėrimui į darbą	3	0.898
Lyderystės klausimynas	28	0.976
Transformacinė lyderystė	20	0.972
Idealizuota įtaka	4	0.855
Idealizuota elgsena	4	0.897
Įkvepiantis motyvavimas	4	0.880
Intelektualus stimuliavimas	4	0.878
Individualizuotas dėmesys	4	0.856
Transakcinė lyderystė	8	0.896
Skatinimas pagal nuopelnus	4	0.872
Aktyvus vadovavimas reaguojant į išimtis	4	0.813

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Atlikus Šapiro ir Vilko bei Kolmogorovo ir Smirnov testus (3 lentelė), kintamieji nėra normaliai pasiskirstę, bet remiantis asimetriškumo (angl. Skewness) ir eksceso (angl. Kurtosis) koeficientais, kurie yra arti normalaus skirstinio, taikysime parametrinius statistinius metodus.

3 lentelė

Duomenų pasiskirstymas

Tyrimo kintamieji	Vidurkis (Mean)	Asimetriškumo koef. (Skewness)	Eksceso koef. (Kurtosis)	Kolmogoro v-Smirnov	Shapiro-Wilk
Stresas darbe	2.1302	0.589	0.253	0.000	0.000
Reikalavimų	2.0924	0.415	-0.377	0.000	0.000
Kontrolės	2.1620	0.483	-0.061	0.000	0.000
Palaikymo	1.9725	0.244	-0.349	0.000	0.000
Darbuotojų išitraukimas į darbą	4.1734	0.035	0.004	0.000	0.019
Energingumo	4.0992	0.010	0.066	0.000	0.001
Atsidavimo darbui	4.1526	0.097	0.019	0.000	0.000
Pasinėrimui į darbą	4.2740	0.054	-0.253	0.000	0.000
Lyderystės klausimynas	3.1169	0.039	-0.418	0.000	0.001
Transformacinė lyderystė	3.1166	0.059	-0.405	0.000	0.001
Transakcinė lyderystė	3.1177	-0.018	-0.332	0.000	0.005

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

2.3. Respondentų atranka, duomenų analizė ir tyrimo ribotumas

Norėdami gauti statistiškai reikšmingus rezultatus, planuojama anketų pagalba apklausti 300-400 įvairių lygių darbuotojų dirbančių įmonėse (smulkios ir vidutinės). Imties narių skaičius bus apskaičiuotas pagal formulę. Apklausoje dalyvaus dirbantys vyrai ir moterys, kurių amžius nuo 18 metų. Tam, kad respondentai galėtų kompetentingai įvertinti visus veiksnius ir surinkti apklausos rezultatai būtų reikšmingi, anketoje bus kontroliniai klausimai tokie kaip: darbo stažas dabartinėje darbovietėje ir respondentų amžius. Tyrimo metu bus vykdoma struktūrizuota respondentų apklausa naudojant klausimyną (anketa). Klausimynas bus platinamas internetu sukurta anketa, naudojant platformą internete (www.apklausa.lt). Norėdami užtikrinti, kad anketos platinamos tinkamiems respondentams, jos bus siunčiamos tiesiogiai į pasirinktas atsitiktiniu būdu organizacijas.

Norėdami, kad respondentai kompetentingai įvertintų visus veiksnius ir surinkti apklausos rezultatai būtų reikšmingi, anketos bus platinamos tinkamiems respondentams, jos bus siunčiamos tiesiogiai į pasirinktas atsitiktiniu būdu organizacijas. Surinktų duomenų analizei ir priežasčių – pasekmių koreliacinių ryšių nustatymui, tyrime bus naudojama IBM SPSS programa. Šios programos pagalba bus apskaičiuota aprašomoji statistika (tirtų kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai). Skalių patikimumas bus vertinamas apskaičiuojant skales sudarančių teiginių vidinio suderintumo įvertį – *Cronbach α* . Jeigu *Cronbach α* bus mažiau nei 0.7, bus atliekama duomenų konversija arba bus išimami teiginiai. Kintamųjų skirstinių atitikimas normaliajam bus tikrintas duomenų simetriškumo (asimetrijos, angl. *Skeweness*) ir lėkštumo (ekscesas, angl. *Kurtosis*) matais, Kolmogorovo Smirnovo kriterijumi. Kintamųjų skirstinių normalumas tikrintas *Shapiro-Wilk* kriterijumi. Skirtingų grupių vidurkiams palyginti bus naudotas Student t – testas nepriklausomoms imtims. *ANOVA*, ryšiams tarp kintamųjų nustatyti naudotos. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti bus taikytas *Pearson* koreliacijos koeficientas. Mediacijos modelių tikrinimas bus atliktas pagal *Baron ir Kenny* (1986) trijų žingsnių mediacijos procedūrą.

Duomenys bus renkami tik internetu, naudojant apklausos platformą, todėl ne visos kategorijos darbuotojų turi vienodas galimybes patekti į apklausą.

3. LYDERYSTĖS STILIŲ, STRESO DARBE IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje pateikiami tyrimo, kuriuo buvo siekiama nustatyti lyderystės stilių įtaką darbuotojų įsitraukimui medijuojant stresui darbe smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse, rezultatai. Pirma pristatoma tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika. Nagrinėjama streso darbe, darbuotojų išsitraukimo į darbą ir lyderystės stilių raišką bendroje imtyje, pagal socialines demografines charakteristikas (lytis, išsilavinimas, darbo stažas, organizacijos veiklos sektorius ir dydis) bei jų tarpusavio sąsajos. Antra, regresijos analizės gautų koeficientų pagalba, tiriama funkcinė kintamojo Y (darbuotojų įsitraukimas į darbą) priklausomybė nuo kintamų X (transformacinės lyderystės stilius ir transakcinės lyderystės stilius). Regresija leidžia nustatyti, kaip nepriklausomi kintamieji apsprendžią priklausomą kintamąjį. Trečia mediacijos modelių pagalba, bus atliekama procedūra ryšiams nustatyti ir bus tikrinamos hipotezės.

3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Tyrime dalyvavo 310 respondentų, dirbantys smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse (4 lentelė), galima matyti, kad tyrime daugiausia dalyvavo moterys (70,6 proc.), o vyrų buvo mažiau (28,40 proc.). Respondentų amžius pasiskirstė taip, jauniausias 19 metų, o vyriausias 61 metų. Didžioji dalis respondentų pasiskirstė tarp 18 – 29 metų. Respondentų gyvena Lietuvoje (100 proc.). Dauguma respondentų (37,70 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą, o neuniversitetinį (36,80 proc.). Didele dalis tiriamųjų (48,10 proc.) dirba paslaugas teikiančioje organizacijoje, lyginant su organizacija kuri užsiima gamybą (20,00 proc.) arba prekyba (31,60 proc.). Daugiausia respondentų dirba smulkioje organizacijoje (58,40 proc.), o vidutinio verslo įmonėje tik (41,60 proc.). Didžioji dauguma respondentų pasiskirstė tarp dirbančių organizacijoje nuo 1 iki 5 metų (32,30 proc.) ir tarp dirbančių iki 1 metų (29,70 proc.). Dalis respondentų neatsakė į visus klausimus. Į klausimą apie respondentų amžių neatsakė du, apie lytį trys, apie išsilavinimą neatsakė keturi respondentai, dėl organizacijos veiklos sektoriaus neatsakė vienas.

4 lentelė

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialines demografines charakteristikas

Demografinės charakteristikos		Respondentų skaičius	Procentas
Lytis	Vyrai	88	28.40
	Moterys	219	70.60
Amžius	18-29	136	44.90
	30-39	106	34.20
	40-49	44	14.20
	50-59	19	6.10
	60 ir daugiau	3	1.00
Gyvenamoji vieta (Šalis)	Lietuva	310	100
Išsilavinimas	Vidurinis	45	14.50
	Profesinis	30	9.70
	Aukštasis neuniversitetinis	114	36.80
	Aukštasis universitetinis	117	37.70
Organizacijos veiklos sektorius	Gamyba	62	20.00
	Prekyba	98	31.60
	Paslaugos	149	48.10
Organizacijos dydis	Smulki	181	58.40
	Vidutinė	129	41.60
Darbo stažas	Iki 1 metų	92	29.70
	1 – 5 metai	100	32.30
	6 – 10 metai	60	19.40
	12 – 20 metai	38	12.30
	Daugiau nei 20 metų	20	6.50

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

3.1.1. Tyrimo kintamųjų sąsajos su socialiniais demografiniais rodikliais

Siekiant nustatyti tyrimu vertintų kintamųjų ir tyrimo dalyvių socialinių demografinių charakteristikų sąsajas, buvo palyginti vyrų ir moterų, streso darbe, įsitraukimo į darbą ir lyderystės stilių tyrimo kintamųjų vertinimai. Ištiriame skirtumus tarp įvairių socialinių demografinių grupių ir apskaičiuojame kiekvienos iš socialinių demografinių grupių visų tirtų konstrukto vidurkius bei standartinius nuokrypius. Kategorijose, kuriose buvo tik dvi grupės (pvz. vyrai ir moterys) skaičiavome Stjudent (t) testą nepriklausomoms imtims. Respondentų skaičius (N), vidurkis (angl. Mean), standartinis nuokrypis (angl. Std. Deviation).

Iš 5 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad respondentų dalyvavusių apklausoje atsakymai suskirstyti į grupes pagal lytį, vyrai ir moterys. Didžioji dauguma respondentų užpildžiusių anketą yra moterys. Moterys užpildė 219 anketas, o vyrai tik 88. Remiantis teiginių aprašomąją statistika (5 lentelė), galima teigti, kad teiginiais aprašomi kintamieji vertinami kaip vienodai dažnai

pasireiškiantys. Skirtumų tarp vyrų ir moterų pagal streso darbe, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir lyderystės nėra.

Remiantis teiginių aprašomąją statistika 5 lentelėje, matyti, jog Stjudent t – testu nepriklausomoms imtims *statistiškai reikšmingi* skirtumai buvo nustatyti tik tarp vyrų ir moterų streso darbe ($p < 0,05$, yra 0,013). Streso darbe moterų vidurkiai yra žemesni.

5 lentelė

Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal lytį

Tyrimo kintamieji	P	Vyrai	Moterys
		(n=88)	(n=219)
		Mean (Std.Dev.)	N (Std.Dev.)
Stresas darbe	0.014	2.1915 (0.72163)	2.1191 (0.58547)
Reikalavimų	0.064	2.1295 (0.73303)	2.0920 (0.65461)
Kontrolės	0.006	2.2443 (0.81491)	2.1412 (0.65775)
Palaikymo	0.921	1.9784 (0.62463)	1.9598 (0.65069)
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	0.829	4.1288 (1.17515)	4.2248 (1.14300)
Energingumo	0.899	4.0871 (1.19865)	4.1376(1.13758)
Atsidavimo darbui	0.622	4.0985 (1.17135)	4.2118 (1.21820)
Pasinėrimui į darbą	0.934	4.2008 (1.33289)	4.3333 (1.28990)
Lyderystės	0.669	3.0880 (0.86570)	3.1511 (0.78140)
Transformacinė lyderystė	0.674	3.0743 (0.89285)	3.1525 (0.81160)
Transakcinė lyderystė	0.534	3.122 (0.8399)	3.138 (0.7615)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Kategorijose su daugiau grupių (pvz. turimas išsilavinimas, darbo stažas, organizacijos dydis ir veiklos sektorius) naudojome vienfaktorinę dispersinę analizę ANOVA ir skaičiavome Fisher testo koeficientą (F). Abiem atvejais taip pat buvo fiksuojami laisvės laipsniai bei reikšmingumo lygmenys (p). Tiriant konstrukto sąsajas su (pvz. darbo stažu) buvo apskaičiuota Pearson koreliacija (r) ir reikšmingumo lygmuo (p). Rezultatai pateikiami 6-10 lentelėse.

Iš 6 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad darbuotojai suskirstyti į penkias grupes, pagal jų darbo stažą organizacijoje: iki 1 metų, nuo 1 iki 5 metų, nuo 6 iki 10 metų, nuo 11 iki 20 metų, daugiau nei 20 metų. Didžioji dauguma respondentų pasiskirstę tarp pirmos ir antros grupės, t.y. darbo stažas iki vienerių metų ir nuo vienerių iki penkių. Darbuotojų dirbančių iki metų įsitraukimo vidurkis (3.8563) yra mažiausias lyginant su darbuotojais dirbančiais nuo vienerių iki penkių metų (4.3840). Lyderystės vidurkis (2.9560) yra mažiausias darbuotojų, dirbančių iki vienerių metų, lyginant su darbuotoju vidurkiu (3.2286) dirbančiais daugiau nei dvidešimt metų organizacijoje.

Darbuotojai dirbantys daugiau nei dvidešimt metų, jų streso darbe vidurkis yra žemiausias (2.0182), o dirbantys iki vienerių metų darbuotojų vidurkis yra didžiausias (2.2204).

6 lentelė

Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal darbo stažą

Tyrimo kintamieji	P	Iki 1 metų (n=92)	1-5 metai (n=100)	6-10 metų (n=60)	11-20 metų (n=38)	Daugiau nei 20 metų (n=20)
		Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)
Stresas darbe	0.540	2.2204 (0.50075)	2.0892 (0.48239)	2.1467 (0.50724)	2.0933 (0.43795)	2.0182 (0.42659)
Reikalavimų	0.427	2.1587 (0.67060)	2.01217 (0.65337)	2.1233 (0.71951)	1.9263 (0.72099)	1.9900 (0.57482)
Kontrolės	0.270	2.2721 (0.72147)	2.0625 (0.68972)	2.1733 (0.67914)	2.2325 (0.68832)	2.0417 (0.79449)
Palaikymo	0.728	2.0268 (0.66919)	1.9502 (0.73485)	1.9802 (0.62214)	1.9737 (0.47065)	1.8083 (0.43688)
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	0.031	3.8563 (1.06438)	4.3840 (1.18045)	4.2130 (1.21807)	4.2310 (1.09854)	4.3611 (1.40401)
Energingumo	0.036	3.8007 (1.08273)	4.2508 (1.21694)	4.0750 (1.17348)	4.2895 (1.12352)	4.4333 (1.28918)
Atsidavimo darbui	0.012	3.8043 (1.09517)	4.4125 (1.25838)	4.1833 (1.27769)	4.1404 (1.10590)	4.4000 (1.44934)
Pasinėrimui į darbą	0.106	3.9819 (1.30498)	4.4916 (1.25726)	4.3778 (1.37939)	4.2632 (1.20847)	4.2500 (1.54418)
Lyderystės	0.230	2.9560 (0.84475)	3.2119 (0.79686)	3.1425 (0.76840)	3.1834 (0.80696)	3.2286 (0.87623)
Transformacinė	0.219	2.9666 (0.85843)	3.2233 (0.84058)	3.1226 (0.79233)	3.1567 (0.85700)	3.1900 (0.90228)
Transakcinė	0.074	2.929 (0.8649)	3.164 (0.7403)	3.193 (0.7418)	3.250 (0.7242)	3.325 (0.8683)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Remiantis teiginių aprašomąją statistika (6 lentelė), streso darbe ir lyderystės $p > 0,05$, todėl skirtumai tarp vidurkių *statistiškai nereikšmingi*, o darbuotojų įsitraukimas į darbą $p < 0,05$, todėl vidurkiai yra *statistiškai reikšmingi*.

Iš 7 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad respondentai suskirstyti į dvi grupes, pagal organizacijos dydį kurioje jie dirbą: smulki ir vidutinė verslo įmonė. Didžioji dauguma respondentų dirbą smulkaus verslo įmonėse. Dirbančių vidutinio dydžio įmonėje ir patiriančių stresą respondentų vidurkis (2.1969) yra didžiausias lyginant su darbuotojais dirbančiais smulkaus dydžio įmonėje (2.0912). Darbuotojų įsitraukimas į darbą vidurkis (4.0498) yra mažiausias darbuotojų dirbančiu vidutinio dydžio organizacijoje, lyginant su darbuotojų vidurkių (4.2619), dirbančiais smulkioje

organizacijoje. Lyderystės vidurkis yra didžiausias vidutinio didžio organizacijoje (3.1439), o mažiausias (3.0958) smulkioje.

7 lentelė

Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal organizacijos dydį

Tyrimo kintamieji	P	Smulki (1-49)	Vidutine (50-249)
		(n=181)	(n=129)
		Mean (SD)	Mean (SD)
Stresas darbe	0.610	2.0912 (0.62153)	2.1969 (0.63059)
Reikalavimų	0.659	2.0711 (0.68244)	2.1368 (0.66666)
Kontrolės	0.793	2.1071 (0.69503)	2.2481 (0.71447)
Palaikymo	0.573	1.9764 (0.63849)	1.9672 (0.66283)
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	0.885	4.2619 (1.15588)	4.0498 (1.19023)
Energingumo	0.590	4.1778 (1.16255)	3.9897 (1.18873)
Atsidavimo darbui	0.695	4.2370 (1.22992)	4.0349 (1.22185)
Pasinėrimui į darbą	0.565	4.3694 (1.25963)	4.1408 (1.38858)
Lyderystės	0.384	3.0958 (0.84691)	3.1539 (0.76873)
Transformacinė	0.448	3.0892 (0.87559)	3.1554 (0.79906)
Transakcinė	0.307	3.099 (0.8256)	3.151 (0.7447)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Remiantis teiginių aprašomąją statistika (7 lentelė), streso darbe, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir lyderystės $p > 0,05$, todėl skirtumai tarp vidurkių *statistiškai nereikšmingi*. Organizacijų dydžiai, kuriuose dirba respondentai, nedaro skirtumo, vertinant stresą, įsitraukimą ir lyderystę.

Iš 8 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad respondentai suskirstyti į tris grupes, pagal organizacijos veiklos sektorių, kurioje jie dirbą: gamyba, prekyba ir paslaugas teikiančios organizacijos. Didžioji dauguma respondentų dirba paslaugas teikiančiuose organizacijose (149), prekyboje dirba mažiau (98), o gamyboje mažiausiai (62) respondentų. Paslaugas teikiančioje organizacijoje streso darbe vidurkis (2.0612) yra mažiausias, lyginant su didesniu vidurkiu gamybos organizacijoje (2.2043). Kontrolės išsaukto streso didžiausias vidurkis gamyboje (2.3151), o paslaugas teikiančių organizacijų mažiausias (2.0596). Dirbantieji gamybos organizacijoje yra mažiau įsitraukę į darbą (3.8710) lyginant su respondentais dirbančiais prekyboje (4.2629). Atsidavimo darbui mažiausias vidurkis (3.8065) gamyboje, o didžiausias (4.2568) paslaugų organizacijose. Lyderystės vidurkis didžiausias yra prekyboje (3.2299), o gamyboje mažiausias (2.9792).

8 lentelė

Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal organizacijos veiklos sektorių

Tyrimo kintamieji	P	Gamyba	Prekyba	Paslaugos
		(n=62)	(n=98)	(n=149)
		Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)
Stresas darbe	0.149	2.2043 (0.63937)	2.1985 (0.64236)	2.0612 (0.60707)
Reikalavimų	0.503	2.0726 (0.66454)	2.1622 (0.65944)	2.0625 (0.65944)
Kontrolės	0.031	2.3151 (0.75744)	2.2289 (0.69053)	2.0596 (0.68262)
Palaikymo	0.670	1.9973 (0.62397)	2.0058 (0.64289)	1.9363 (0.66389)
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	0.071	3.8710 (1.03083)	4.2629 (1.15297)	4.2472 (1.22871)
Energingumo	0.103	3.8333 (1.09103)	4.2296(1.17766)	4.1363 (1.19223)
Atsidavimo darbui	0.042	3.8065 (1.03587)	4.2262 (1.20572)	4.2568 (1.29777)
Pasinėrimui į darbą	0.132	3.9731 (1.18936)	4.3367 (1.24676)	4.3581 (1.40609)
Lyderystės	0.165	2.9792 (0.76515)	3.2299 (0.79197)	3.1078 (0.84510)
Transformacinė	0.123	2.9528 (0.78799)	3.2356 (0.81394)	3.1092 (0.87919)
Transakcinė	0.476	3.046 (0.7542)	3.196 (0.7764)	3.104 (0.8201)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Remiantis teiginių aprašomąją statistika (8 lentelė), streso darbe, darbuotojų įsitraukimo į darbą, lyderystės $p > 0,05$, todėl skirtumai tarp vidurkių *statistiškai nereikšmingi*. Galima išskirti darbuotojų įsitrauktų į darbą vieno latentinio veiksnio $p < 0,05$ – atsidavimas darbui, jo vidurkiai yra *statistiškai reikšmingi*. Streso darbe vieno latentinio veiksnio $p < 0,05$ - kontrolės iššauktas stresas, jo vidurkiai yra *statistiškai reikšmingi*.

Iš 9 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad respondentai suskirstyti į keturias grupes, pagal turimą išsilavinimą: vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis (kolegija) ir aukštasis universitetinis. Didžioji dauguma respondentų pasiskirstę tarp trečios ir ketvirtos grupės, t.y. dauguma respondentų turi aukštąjį universitetinį (117) ir aukštąjį neuniversitetinį (114) išsilavinimą. Streso mažiau patiria turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (2.0642), o daugiau patiria turintys profesinį išsilavinimą (2.3064). Kontrolės iššaukto streso mažiausias vidurkis yra aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai (2.0642), o didžiausias vidurkis (2.5556) turintys profesinį išsilavinimą. Daugiau įsitraukia į darbą turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą respondentai (4.3742), o mažiau įsitraukę į darbą (3.4963) turintys profesinį išsilavinimą. Lyderystės vidurkis didžiausias yra aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai (3.1709), o mažiausią vidurkį (3.0091) turi respondentai su profesiniu išsilavinimu.

9 lentelė.

Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal išsilavinimą

Tyrimo kintamieji	P	Vidurinis (n=45)	Profesinis (n=30)	Aukštasis neuniversitetinis (n=114)	Aukštasis universitetinis (n=117)
		Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)
Stresas darbe	0.253	2.1192 (0.43634)	2.3064 (0.63019)	2.1706 (0.63820)	2.0642 (0.67735)
Reikalavimų	0.848	2.1022 (0.46636)	2.0017 (0.61791)	2.1259 (0.68068)	2.0935 (0.75416)
Kontrolės	0.004	2.1315 (0.58347)	2.5556 (0.72758)	2.2088 (0.71806)	2.0408 (0.70875)
Palaikymo	0.539	1.9074 (0.62820)	2.0667 (0.56324)	2.0137 (0.67375)	1.9243 (0.65307)
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	0.003	4.1111 (1.9711)	3.4963 (0.89592)	4.1935 (1.13193)	4.3742 (1.21293)
Energingumo	0.014	4.0667 (1.21148)	3.5000 (0.90866)	4.1184 (1.17323)	4.2773 (1.17583)
Atsidavimo darbui	0.005	4.1111 (1.25328)	3.4444 (0.86805)	4.1857 (1.22088)	4.3391 (1.25570)
Pasinėrimui į darbą	0.004	4.1926 (1.38624)	3.5444 (1.11583)	4.2749 (1.21931)	4.5086 (1.37925)
Lyderystės	0.801	3.0996 (0.76993)	3.0091 (0.76277)	3.1709 (0.80864)	3.1327 (0.85384)
Transformacinė	0.726	3.0950 (0.79994)	2.9783 (0.76572)	3.1716 (0.83307)	3.1344 (0.89233)
Transakcinė	0.928	3.110 (0.7491)	3.088 (0.8095)	3.169 (0.7932)	3.110 (0.8118)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Remiantis teiginių aprašomąją statistika (9 lentelė), stresas darbe ir lyderystė $p > 0,05$, todėl skirtumai tarp vidurkių *statistiškai nereikšmingi*, o darbuotojų įsitraukimo į darbą $p < 0,05$, todėl vidurkiai yra *statistiškai reikšmingi*.

Iš 10 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad respondentai suskirstyti į penkias grupes, pagal jų amžių: 18-29 metų, 30-39 metų, 40-49 metų, 50-59 metų, 60 ir daugiau metų. Didžioji dauguma respondentų pasiskirstę tarp pirmos ir antros grupės, tarp 18-29 (n=136) ir 30-39 (n=106) metų. Darbuotojų dirbančių 60 ir daugiau metų streso darbe vidurkis (1.8485) yra mažiausias lyginant su darbuotojais dirbančiais 30-39 metų vidurkiu (2.1720). Darbuotojų įsitraukimo į darbą vidurkis didžiausias pas darbuotojus kurių amžius yra 60 ir daugiau (5.18485), o mažiausias (3.9181) tarp darbuotojų 50-59 metų. Lyderystės vidurkis (2.6905) yra mažiausias darbuotojų kurių amžius 60 ir daugiau metų, lyginant su darbuotojų vidurkių (3.2333) dirbančiais 40-49 metų.

10 lentelė

Streso darbe, darbuotojų įsitraukimo, lyderystės palyginimas pagal amžių

Tyrimo kintamieji	P	18-29 metų (n=136)	30-39 metų (n=106)	40-49 metų (n=43)	50-59 metų (n=19)	60 ir daugiau metų (n=3)
		Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)
Stresas darbe	0.668	2.1580 (0.57205)	2.1720 (0.66657)	2.0359 (0.68121)	2.0813 (0.71125)	1.8485 (0.13887)
Reikalavimų	0.815	2.1346 (0.59698)	2.0995 (0.73674)	1.9953 (0.71646)	2.1158 (0.80916)	2.2667 (0.23094)
Kontrolės	0.297	2.1773 (0.68595)	2.2327 (0.71582)	2.0698 (0.74379)	2.0526 (0.73714)	1.5000 (0.44096)
Palaikymo	0.812	1.9566 (0.68797)	2.0238 (0.61430)	1.9054 (0.65522)	2.0263 (0.60160)	1.7778 (0.25459)
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	0.174	4.1055 (1.17942)	4.1844 (1.06774)	4.4696 (1.126301)	3.9181 (1.32603)	5.1852 (1.43300)
Energingumo	0.162	4.0074 (1.22153)	4.1572 (1.00812)	4.3566 (1.23795)	3.8947 (1.32429)	5.2222 (1.17063)
Atsidavimo darbui	0.102	4.1152 (1.24350)	4.0943 (1.14342)	4.5271 (1.24559)	3.8596 (1.36226)	5.2222 (1.57527)
Pasinėrimui į darbą	0.414	4.2071 (1.31523)	4.3019 (1.24427)	4.5233 (1.43029)	4.0000 (1.44871)	5.1111 (1.64429)
Lyderystės	0.182	3.1523 (0.87571)	3.1246 (0.70813)	3.2333 (0.86818)	2.7300 (0.78187)	2.6905 (0.27741)
Transformacinė	0.154	3.1571 (0.90713)	3.1168 (0.73451)	3.2286 (0.89474)	2.7215 (0.79626)	2.5333 (0.43108)
Transakcinė	0.257	3.125 (0.8537)	3.144 (0.6883)	3.244 (0.8413)	2.750 (0.7840)	3.083 (0.1443)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Remiantis teiginių aprašomąją statistika (10 lentelė), streso darbe, įsitraukimo ir lyderystės $p > 0,05$, todėl skirtumai tarp vidurkių *statistiškai nereikšmingi*.

Apibendrinant tyrimo kintamųjų sąsajas su socialiniais demografiniais rodikliais, galima išskirti statistiškai svarbių vidurkių suvertinę (11 lentelė).

11 lentelė

Statistiškai svarbių vidurkių suvestinė

Tyrimo kintamieji	Lytis	Darbo stažas	Išsilavinimas
	P	P	P
Stresas darbe	0.014		
Darbuotojų įsitraukimas į darbą		0.031	0.003

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Remiantis (11 lentelė), galima teigti, kad statistiškai reikšmingi vidurkiai, kai $p < 0,05$, yra tik tarp lyties ir streso darbe, respondentų darbo stažo ir jų įsitraukimo į darbą, išsilavinimo ir darbuotojų įsitraukimo. Moterys patiria mažiau streso darbe už vyrus. Mažiau įsitraukė į darbą yra darbuotojai kurie dirbą iki 1 metų organizacijoje, o daugiau įsitraukę į darbą, kuriu darbo stažas nuo 1 iki 5 metų. Aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, o mažiau įsitraukę turintys profesinį išsilavinimą.

3.2. Tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajos

Regresinės analizės pagalba (2 priedas) tirsim priklausomo (a) kintamojo Y (darbuotojų įsitraukimas į darbą) funkcinę priklausomybę nuo nepriklausomų (b) X (transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių), ar kintamojo (darbuotojų įsitraukimas į darbą) kitimas priklauso nuo to, kaip keičiasi kitų (transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių) kintamųjų reikšmės. Darbe laikomasi p reikšmės, kuri parodo, ar modelyje yra su priklausomu kintamu susijusių regresorių. Jeigu $p > 0,05$, tai regresijos modelio tinkamumas abejotinas, o jeigu $p < 0,05$ modelį galima tirti toliau. F testo $p < 0,05$, todėl galima matyti, kad tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir lyderystės stilių yra priklausomybė ir gauti duomenys tinka regresiniai analizei. Darome išvadą, kad modelyje yra bent vienas regresorius, nuo kurio priklauso darbuotojų įsitraukimas į darbą.

Pirma, apskaičiuojame Pirson koreliacijos ir apibrėžimo koeficientus (2 priedas). Imties Pirsono koreliacijos koeficientas $R=0,599$, todėl tarp transformacinio lyderystės stiliaus, transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą reikšmių yra *vidutinis* ryšys.

Antra randame determinacijos koeficientą, nes tai svarbiausia tiesinės regresijos modelio tikimo duomenimis charakteristika. Determinacijos koeficientas yra modeliuojamų ir stebimų priklausomo kintamojo reikšmių skirtumų koeficientas. Atlikus skaičiavimus, matome, kad koeficientas yra intervalė nuo 0 iki 1, nes $R^2 > 0,20$, todėl modelis yra tinkamas ir determinacijos koeficiento atmesti daugianarės regresijos modelio kaip netinkamo dar negalima. Remiantis (12 lentelė) duomenimis, apibrėžimo koeficiento (R Square) reikšmė $R^2=0,359$, (Adjusted R Square) = $R^2=0,355$, galima sakyti, kad daugianarės regresijos modelis paaiškina 35,50% darbuotojų įsitraukimo į darbą (Y) reikšmių sklaidos apie darbuotojų įsitraukimo į darbą (Y) vidurkį, o likusi dalis yra nepaaiškinama sklaidos dalis. Per X variaciją 35,50% galima paaiškinti Y variaciją.

12 lentelė

Regresijos modelio rodiklių suvestinė

R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson
0.599a	0.359	0.355	1.902

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Trečia, norėdami nustatyti, ar skirtingu stebinių liekamosios paklaidos koreliuoja, atliekam *Durbino-Vatsono* skaičiavimą. *Durbino ir Watsono* statistinis kriterijaus reikšmė lygi 1.902 (12 lentelė) ir yra labai arti 2, todėl labai mažai tikėtina, kad tarp liekamųjų paklaidų yra autokoreliacija. Remiantis *Durbino ir Watsono* rodiklio reikšmė galima teigti, kad pagal transformacinį lyderystės stilių ir transakcinį lyderystės stilių galima prognozuoti darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Ketvirta, regresijos lygties koeficientai, tai duomenys apsakantys koks realiai yra ryšis tarp transformacinio lyderystės stiliaus, transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą reikšmių. Dispersijos mažėjimo rodiklis (VIF), parodo ar yra multikolinearumo problema (regresoriai stipriai koreliuoja), jeigu $VIF > 4$ yra multikolinearumas. Iš regresijos lygties duomenų lentelės pirmojo paskaičiavimo (2 priedas), matome, kad dispersijos mažėjimo daugiklis, kuris parodo ar regresoriai stipriai koreliuoja yra multikolinearus $VIF > 4$ ir yra 5.977 (transformacinis ir transakcinis lyderystės stilius), todėl negalima atskirti koreliuojančių kintamųjų įtakos prognozuojamai reikšmei.

Penkta, koeficientų lentelėje (2 priedas) randame transakcinės lyderystės reikšmė $p > 0,05$ (0,264), todėl galime manyti, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą nepriklauso nuo *transakcinės lyderystės stiliaus*. Priklauso ir daro poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą – *transformacinės lyderystės stilius*, kadangi $p < 0,05$ (0.000).

Remiantis nestandartizuotų koeficientų rodikliais (2 priedas) ir neturint neigiamų rodikliu, galima teigti, kad nėra tarp lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą atvirkštinio priešingo ryšio. Transformacinės lyderystės stiliaus nestandartizuotas koeficiento rodiklis yra didesnis (0.671), galima teigti kad esant transformacinei lyderystei didėja darbuotojų įsipareigojimas į darbą, o mažėjant transformacinei lyderystei, mažėja ir darbuotojų įsitraukimas į darbą. Rezultatai patvirtina, kad modelį reikia tobulinti. Standartizuotų koeficientų Beta didesnė yra transformacinės lyderystės stiliaus (0.482), o mažiausias transakcinės lyderystės stiliaus (0.126). Darbuotojų įsitraukimą į darbą, remiantis Betos (0.482) reikšmė įtakoja ir veikia transformacinės lyderystės stilius. Remiantis regresijos lygties koeficientais, galima suformuoti regresijos lygtį.

Regresijos lygtis: Y (darbuotojų įsitraukimas į darbą) = 1.500 + 0.670 (transformacinės lyderystės stilius) + 0.187 (transakcinės lyderystės stilius) + e .

Remiantis (2 Priedas) buvo skaičiuojamas *Bootstrap* koeficientai, kadangi duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Lentelės rezultatai yra tokie, transakcinės lyderystės stiliaus konfidencialumo intervalas yra nuo -0.208 iki 0.566, o transformacinės lyderystės stiliaus nuo 0.287 iki 1.050. Gauti rezultatai patvirtina, kad transformacinės lyderystės stilius visais atvejais daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Remiantis tuo, kad pradiniam regresijos modelyje buvo du kintamieji (transformacinis lyderystės stilius ir transakcinis lyderystės stilius), atlikus regresinę analizę pasirodė, kad vienas iš kintamųjų (transakcinės lyderystės stilius), nėra susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą, todėl yra atliekama pakartotinė analizė, bet jau su vienu kintamuoju X (transformacinis lyderystės stilius). Iš (2 Priedas) pakartotinės analizės duomenų. Iš gautų duomenų matome, kad $p < 0,05$, todėl modelį galima tirti toliau. Pirsono koreliacijos koeficientas $R = 0,597$, tai reiškia, kad ryšys tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą yra, bet vidutinis. Koeficientas *R Square (Adjusted)* = 0,354, todėl galima sakyti, kad tiesinės regresijos modelis paaiškina 34,50% darbuotojų įsitraukimą į darbą Y reikšmės sklaidos apie darbuotojų įsitraukimo į darbą Y vidurkį, o likusi dalis yra nepaaiškinama sklaidos dalis. Per X variaciją 34,50% galima paaiškinti Y variaciją. *Durbino-Vatsono* rodiklis 1.901 ir yra arti 2, todėl labai mažai tikėtina kad tarp liekamųjų paklaidų yra autokoreliacija. Remiantis *Durbino-Vatsono* reikšme, pagal transformacinį lyderystės stilių galima prognozuoti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Dispersijos mažėjimo rodiklis (VIF) 13 lentelė, parodo kad nėra multikolinearumo. *Bootstrap* transformacinės lyderystės stiliaus konfidencialumo intervalas yra nuo 0.704 iki 0.960 (2 Priedas). Koeficientų lentelėje (2 priedas) matome, kad $p < 0,05$ ir yra 0,000, tai reiškia, kad transformacinis lyderystės stilius priklauso ir daro poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Remiantis 13 lentelės nestandartizuotų koeficientų rodikliu (0.829) ir padidėjusiu standartizuotu rodikliu koeficientu *Beta* (0.597), galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimą įtakoją transformacinės lyderystės stilių.

13 lentelė

Regresijos modelio koeficientai

	Nestandartizuoti koef.		Standartizuotas koef.			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
	1.585	0.206		7.690	0.000		
TF	0.829	0.064	0.597	12.979	0.000	1.000	1.000

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Remiantis regresijos lygties koeficientais (13 lentelė), galima suformuoti regresijos lygtį.

Regresijos lygtis: Y (darbuotojų įsitraukimas į darbą) = 1.585 + 0.829 (transformacinės lyderystės stilius) + e .

Apibendrinant atliko tyrimo gautus rezultatus, galima teigti, kad transformacinės lyderystės stilius (X) daro poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą (Y). Norėdami didinti ar išlaikyti darbuotojų įsitraukimą į darbą, reikia didinti ir stiprinti transformacinės lyderystės stiliaus vaidmenį organizacijoje. *Bootstap* koeficientai (2 priedas) patvirtina, kad poveikis yra, nors ir gali būti šiek tiek mažesnis ar šiek tiek didesnis, bet poveikis bus vienos krypties.

3.3. Hipotezių tikrinimas taikant mediacijos analizę

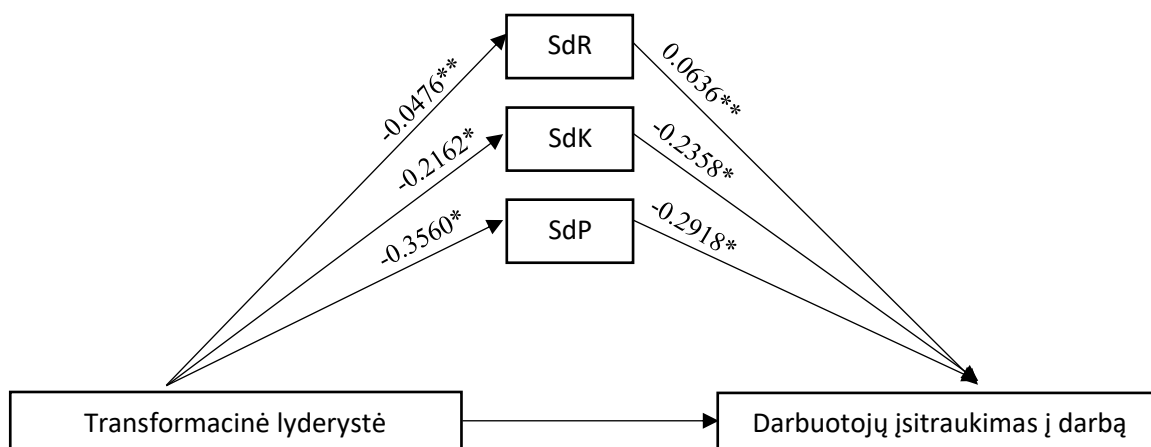
Hipotezės tikrinamos dviem etapais, pirmame etape X (transformacinės lyderystės stilius), mediatoriai (reikalavimų iššauktas stresas, kontrolės iššauktas stresas ir palaikymo trūkumo iššauktas stresas) ir Y (darbuotojų įsitraukimas į darbą). Apie mediacijos efekto reikšmingumą sprendžiama iš netiesioginio efekto reikšmingumo, kur netiesioginis efektas tai ryšys tarp 1) lyderystės stilių (transformacinė ir transakcinė) ir stresorių (reikalavimų, kontrolės, palaikymo) ir 2) stresorių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, sandauga.

3.3.1. Transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos analizė

Siekiant įvertinti transformacinės lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą, bus tikrinamos tris hipotezės (H1, H2, H3).

2 paveikslas

Transformacinės lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą medijuojama stresu darbe



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

SdR - reikalavimų iššauktas stresas, SdK - kontrolės iššauktas stresas, SdP - palaikymo stokos iššauktas stresas

** - $p > 0,05$, *- $p < 0,05$

H1: Reikalavimų iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp **transformacinės** lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Pirma transformacinės lyderystės stilius paaiškina reikalavimų iššauktą stresą darbe mediatorių 0,35% (R Square 0.0035). Galima teigti, kad nėra statistiškai reikšmingo ryšio, tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir reikalavimų iššaukto streso darbe. Standartizuoti koeficientas transformacinės lyderystės stiliaus = 0.5993, o reikalavimų streso darbe = 0.0369 tai reiškia, kad transformacinis lyderystės stilius labiau veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą nei reikalavimų iššauktą stresą darbe. Transformacinės lyderystės stilius paaiškina darbuotojų įsitraukimą į darbą 35,66 % (R Square 0.3566). Iš rodiklio p matome, kad $p < 0,05$ (0,000), transformacinės lyderystės stilius X lemia darbuotojų įsitraukimą į darbą Y. Yra statistiškai reikšmingas ryšys, tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Remiantis 14 lentelėje gautais rezultatais, galima teigti, kad transformacinės lyderystės stilius veikia reikalavimų stresą o jis mažina darbuotojų įsitraukimo į darbą (nuo -0,0161 iki 0,0064). Taigi **H1** hipotezė **nepatvirtinta**, reikalavimų iššauktas stresas netarpininkauja transformacinei lyderystei ir darbuotojų pasitenkinimui darbu.

H2: Kontrolės iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp **transformacinės** lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Pirma transformacinės lyderystės stilius paaiškina kontrolės iššauktą stresą darbe mediatorių 6,66 % (R Square 0.0666). Nėra statistiškai reikšmingo ryšio, tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir kontrolės iššaukto streso darbe. Standartizuoti koeficientas transformacinės lyderystės = 0.5604, kontrolės iššaukto streso darbe = -0.1423 tai reiškia, kad transformacinis lyderystės stilius veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą, o ne kontrolės iššauktą stresą darbe. Transformacinės lyderystės stilius paaiškina darbuotojų įsitraukimą į darbą 35,66 % (R Square 0.3566). Iš gauto rodiklio p, matome, kad $p < 0,05$ (0,000), transformacinės lyderystės stilius X, lemia darbuotojų įsitraukimą. Remiantis 14 lentelėje gautais rezultatais, galima teigti, kad transformacinės lyderystės stiliaus veikia kontrolės stresą, kuris didina darbuotojų įsitraukimą į darbą (nuo 0.0138 iki 0,1003). Taigi **H2** hipotezė **patvirtinta**, kontrolės iššauktas stresas tarpininkauja transformacinei lyderystei ir darbuotojų pasitenkinimui į darbą.

H3: Palaikymo stokes iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp **transformacinės** lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Pirma transformacinės lyderystės stilius paaiškina palaikymo stokes iššauktą stresą darbe mediatorių net 21,59 % (R Square 0.2159), rodiklis didesnis lyginant su reikalavimų ir kontrolės streso rodikliais. $P < 0.05$ ir yra 0.000. Nėra statistiškai reikšmingo ryšio, tarp transformacinės

lyderystės stiliaus ir palaikymo stokos iššaukto streso darbe. Standartizuoti koeficientai, transformacinės lyderystės stilius R Square = 0.5227, palaikymo stresas = -0.1610, tai reiškia, kad transformacinis lyderystės stilius labiau veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą nei palaikymo stokos iššauktas stresas. Transformacinės lyderystės stilius paaiškina darbuotojų įsitraukimą į darbą 35,70 % (R Square 0.3570). Iš $p < 0,05$ (0,000), transformacinės lyderystės stilius lemia darbuotojų įsitraukimą. Yra statistiškai reikšmingas ryšys, tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Remiantis 14 lentelėje gautais rezultatais, galima teigti, kad tarp transformacinės lyderystės stiliaus veikia palaikymo stokos stresas, o jis veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą (nuo 0,0225 iki 0,1881). Taigi H3 hipotezė patvirtinta, palaikymo stokos iššauktas stresas tarpininkauja transformacinei lyderystei ir darbuotojų pasitenkinimui darbu.

14 lentelė

Netiesioginiai transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą įtaka, medituojant stresui darbe.

Mediacijos modelis	Netiesioginis efektas (koef.)	95% CI (koef.)
M (SdR)	-0.0030	[-0.0161; 0.0064]
M (SdK)	0.0510	[0.0138;0.1003]
M (SdP)	0.1039	[0.0225;0.1881]
M (SdR) + M (SdK) + M (SdP)	0.1519	

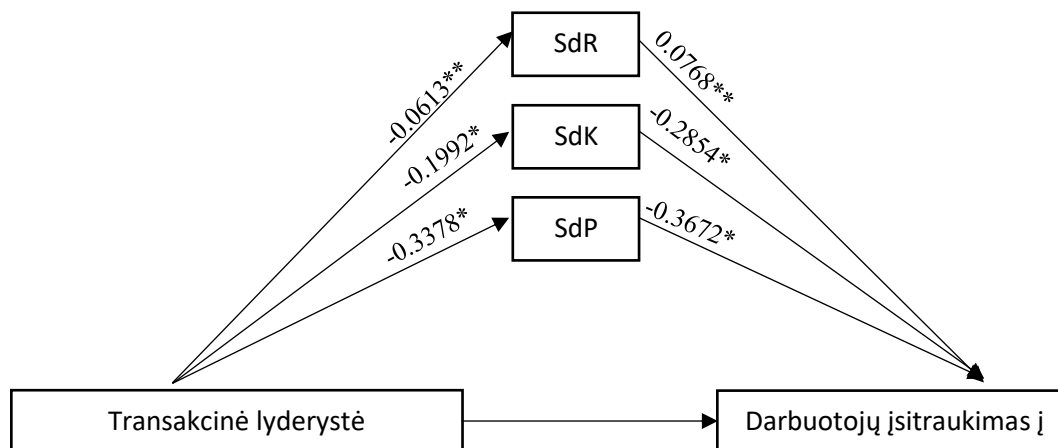
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

3.3.2. Transakcinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos analizė

Siekiant įvertinti transformacinės lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą, bus tikrinamos tris hipotezės (H4,H5,H6).

2 paveikslas

Transakcinės lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą medijuojama stresu darbe



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

SdR - reikalavimų iššauktas stresas, SdK - kontrolės iššauktas stresas, SdP - palaikymo stokos iššauktas stresas
** - $p > 0,05$, *- $p < 0,05$

H4: Reikalavimų iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp **transakcinės** lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Pirma transakcinės lyderystės stilius paaiškina reikalavimų iššauktą stresą darbe mediatorių 0,51 % (R Square 0.0051), $p > 0,05$ (0.2108). Galima teigti, kad nėra statistiškai reikšmingo ryšio, tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir reikalavimų iššaukto streso darbe. Standartizuoti koeficientas transakcinės lyderystės stiliaus = 0.5712, o reikalavimų streso darbe = 0.0443, tai reiškia, kad transakcinis lyderystės stilius labiau veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą nei reikalavimų iššauktą stresą darbe. Transakcinės lyderystės stilius paaiškina darbuotojų įsitraukimą į darbą 32,27 % (R Square 0.3227). Iš rodiklio p matome, kad $p < 0,05$ (0,000), transformacinės lyderystės stilius X lemia darbuotojų įsitraukimą į darbą Y , tai reiškia, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys, tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Remiantis 15 lentelėje gautais rezultatais, galima teigti, kad transakcinės lyderystės stilius veikia reikalavimų stresą o jis mažina darbuotojų įsitraukimo į darbą (nuo -0,0216 iki 0,0074). Taigi **H4** hipotezė **nepatvirtinta**, reikalavimų iššauktas stresas netarpininkauja transakcinei lyderystei ir darbuotojų pasitenkinimui darbu.

H5: Kontrolės iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp **transakcinės** lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Pirma transakcinės lyderystės stilius paaiškina kontrolės iššauktą stresą darbe mediatorių 4,95 % (R Square 0.0495). Nėra statistiškai reikšmingo ryšio, tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir kontrolės iššaukto streso darbe. Standartizuoti koeficientas transakcinės lyderystės = 0.5298, kontrolės iššaukto streso darbe = -0.1719 tai reiškia, kad transakcinės lyderystės stilius veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą, o ne kontrolės iššauktą stresą darbe. Transakcinės lyderystės stilius paaiškina darbuotojų įsitraukimą į darbą 32,27 % (R Square 0.3227). Iš gauto rodiklio p , matome, kad $p < 0,05$ (0,000), transakcinės lyderystės stilius X , lemia darbuotojų įsitraukimą. Remiantis 15 lentelėje gautais rezultatais, galima teigti, kad transakcinės lyderystės stiliaus veikia kontrolės stresą, kuris didina darbuotojų įsitraukimą į darbą (nuo 0.0176 iki 0,1114). Taigi **H2** hipotezė **patvirtinta**, kontrolės iššauktas stresas tarpininkauja transakcinei lyderystei ir darbuotojų pasitenkinimui į darbą.

H6: Palaikymo stokos iššauktas stresas medijuoja ryšį tarp **transakcinės** lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Pirma transakcinės lyderystės stilius paaiškina palaikymo stokos iššauktą stresą darbe mediatorių 17,09 % (R Square 0.1709). $P < 0.05$ ir yra 0.000. Nėra statistiškai reikšmingo ryšio, tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir reikalavimų iššaukto streso darbe. Standartizuoti koeficientai, transakcinės lyderystės = 0.4849, palaikymo stresas = -0.2020, tai reiškia, kad transakcinės lyderystės stilius labiau veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą nei palaikymo stokos iššauktas stresas. Transakcinės lyderystės stilius paaiškina darbuotojų įsitraukimą į darbą 32,31 % (R Square 0.3231). Iš $p < 0,05$ (0,000), transakcinės lyderystės stilius lemia darbuotojų įsitraukimą. Yra statistiškai reikšmingas ryšys, tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Remiantis 15 lentelėje gautais rezultatais, galima teigti, kad tarp transakcinės lyderystės stiliaus veikia palaikymo stokos stresą, o jis veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą (nuo 0,0511 iki 0,2111). Taigi H3 hipotezė patvirtinta, palaikymo stokos iššauktas stresas tarpininkauja transakcinei lyderystei ir darbuotojų pasitenkinimui darbu.

15 lentelė

Netiesioginiai transakcinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą įtaka, medituojant stresui darbe.

Mediacijos modelis	Netiesioginis efektas (koef.)	95% CI (koef.)
M (SdR)	-0.0047	[-0.0216;0.0074]
M (SdK)	0.0568	[0.0176;0.1114]
M (SdP)	0.1240	[0.0511;0.2111]
M (SdR) + M (SdK) + M (SdP)	0.1761	

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal IBM SPSS programa gautus rezultatus.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad kontrolės iššauktas stresas ir palaikymo stokos iššauktas stresas, medijuoją ryšį tarp: 1. transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, 2. transakcinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Smulkaus ir vidutinio verslo įmonės yra strategiškai svarbios, nes prisideda prie šalies ekonomikos augimo kurdamos užimtumo galimybes ir skatindamos technologines naujoves. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonės yra didelių pramonės organizacijų tiekėjos, jos vaidina svarbų vaidmenį ne tik kaip katalizatorius, bet ir kaip pagrindinis variklis siekiant subalansuoto augimo. Smulkių ir vidutinio dydžio verslo įmonėse dirba didžioji dalis pasaulio darbo jėgos ir jos dažnai turi mažiau finansinių ir žmogiškųjų išteklių, lyginant su didesnėmis įmonėmis. Lyderystė tai būdas, kuriuo verslininkų lyderiai pertvarko savo organizacijas taip, kad leistų pasinaudoti naujomis galimybėmis ir pagerintų gebėjimą išrasti reikiamą įvairovę, kuri leistų jiems konkuruoti labai nenuspėjamoje aplinkoje.

Lyderystės stilius tai būdas pateikti nurodymus, įgyvendinti planus ir motyvuoti žmones siekti tikslo. Lyderystės efektyvumas yra tiesiogiai susijęs su lyderių sugebėjimu vadovauti organizacinei ir tarpasmeninei komunikacijai, darant įtaką jos pobūdžiui. Lyderystės stiliai lemia darbuotojų įsitraukimą. Transformacinė lyderystė turi individualios įtakos, dvasinio paskatinimo ir intelektualinio stimuliavimo ypatybes. Transakcinės lyderystės stilius sutelktas į pagrindinį ir išorinį personalo poreikį, lyderių ir pavaldinių santykiai grindžiami sutartimi. Pasyvios lyderystės stilius sukuria pavaldinių pasitikėjimą savimi ir suteikia jiems galimybę išsiugdyti savo talentus.

Darbuotojai, kurie praneša apie įtemptą darbo aplinką, taip pat praneša apie nepasitenkinimą savo darbu. Darbo stresas yra įtampa, nerimas, nusivylimas, emocinis išsekimas ir kančia. Stresą darbo vietoje sukeliantys veiksniai – menką darbo aplinkos kontrolė, pareigų neaiškumas, konfliktai su kitais žmonėmis ir nedalyvavimas priimant sprendimus. Stresas tai su darbu susiję kintamieji (darbo stresoriai), kai juos interpretuoja asmuo (kognityvinė interpretacija), gali sukelti stresą.

Darbuotojai vaidina svarbų vaidmenį organizacijoje. Darbuotojų įsitraukimas yra darbuotojo prisirišimo ir įsitraukimo į savo institutą jausmas. Įdarbintas darbuotojas dirba teigiamai, norėdamas pagerinti veiklą, kuri bus naudinga organizacijai. Efektyvi lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas į darbą yra du svarbus ir pagrindiniai organizacijos sėkmės veiksniai. Lyderiai daro teigiamą poveikį organizacijos efektyvumui, darydami įtaką komandos nariams, ypač jos pavaldiniams organizacijoje. Lyderis numato organizacijos kryptį ir veda darbuotojus link norimų tikslų, o darbuotojai įsitraukę į darbą greičiau įdės daugiau pastangų vykdydami jiems paskirtas užduotis ir

siekdami organizacinių interesų. Lyderystė motyvuoja žmonių grupę siekti bendro tikslo. Bet kurioje organizacijoje sėkminga lyderystė yra nepaprastai svarbi plėtojant ir palaikant darbuotojų įsitraukimą.

Empiriniam tyrimui naudoto klausimyno patikimumas buvo įvertintas kaip pakankamas, o sudarytos skalės pakankamai patikimos. Atlikus Šapiro ir Vilko, bei Kolmogorovo ir Smirnovo testus, kintamieji nebuvo normaliai pasiskirstę, bet remiantis asimetriškumo ir eksceso koeficientais, buvo taikomi parametriniai statistiniai metodai.

Tyrimo dalyvavo 310 respondentų, kurie dirbo smulkaus ir vidutinio dydžio verslo įmonėse. Atlikus kintamųjų sąsajų tyrimą su socialiniais demografiniais rodikliais, statistiškai reikšmingi vidurkiai buvo tarp lyties ir streso, stažo ir įsitraukimo į darbą, išsilavinimo ir įsitraukimo į darbą. Mažiau patiria stresą darbe moterys, lyginant su vyrais. Mažiau įsitraukė į darbą darbuotojai, kurie dirbą iki vienerių metų organizacijoje, o daugiau įsitraukė į darbą darbuotojai kurie dirba nuo vienerių iki penkių metų. Aukštą išsilavinimą turintys darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, lyginant su respondentais turinčiais profesinį išsilavinimą.

Atlikus tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajų regresinę analizę, paaiškėjo, kad transformacinis lyderystės stilius daro poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse, todėl svarbu stiprinti lyderystės vaidmenį organizacijoje.

Tyrimo metu buvo suformuotos šešios hipotezės, naudojant tris konstruktus: lyderystės stiliai (transformacinis, transakcinis), stresas darbe (reikalavimų, kontrolės, palaikymo) ir darbuotojų įsitraukimas į darbą. Hipotezių tikrinimas vyko per mediacijos analizę, tris su transformaciniu lyderystės stiliumi ir tris su transakciniu lyderystės stiliumi. Nepasitvirtino dvi hipotezės, todėl galima teigti, kad reikalavimų iššauktas stresas darbe, nelemia transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad transformacinės lyderystės stilius ir transakcinės lyderystės stilius sukuria stresorius (kontrolės ir palaikymo), o jie veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Kontrolės iššauktas stresas ir palaikymo stokos iššauktas stresas veikia kaip mediatoriai tarp lyderystės stilių (transformacinė ir transakcinė) ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Remiantis tyrimo išvadomis, galima pateikti tokias rekomendacijas: 1) smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse daugiau streso darbe patiria vyrai, todėl vadovai turi gėrinti jų vadovavimo efektyvumą. 2) žinodami, kad mažiau įsitraukė į darbą darbuotojai kurių stažas iki vienerių metų, vadovai turėtų siūlyti pagalbą, paramą, palaikymą. 3) darbuotojai turintys aukštą išsilavinimą labiau įsitraukę į darbą, vadovai turi skatinti, remti ir motyvuoti darbuotojus gilinti ir dalintis žiniomis, mokytis naujų dalykų, kelti kvalifikaciją. Efektyvi lyderystė gali padėti pagerinti organizacijos veiklą situacijose, kai organizacija susiduria su daugybe naujų problemų ir iššūkių.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Abbasi, S. G. (2018). Leadership styles: Moderating impact on job stress and health. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-11.
- Ajayi, O.M.; Odusanya, K.; Morton, S. (2017), Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs. *Management. Decision*, 55, 662–680.
- Akhtar, A., Naheed, K., Akhtar, S., & Farooq, U. (2018). Impact of job stress on employees' job satisfaction: An empirical study of private banks of Pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 38(1), 137-151.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organisational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853
- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.
- Amah, O. E., & Sese, E. (2018). Relational energy & employee engagement: Role of employee voice & organizational support, *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(3), 475–487.
- Amankwaa, A., & Anku-Tsedee, O. (2015). Linking transformational leadership to employee turnover: The moderating role of alternative job opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4), 19–29. doi: 10.5430/ijba.v6n4p19
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308–323. doi:10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Ashfaq Ahmed, Dr. Muhammad Ramzan (2013). “Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan”. *Journal of Business and Management*. 61-68.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead: Emerald Group Publishing.
- Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., & Gede Sarmawa, W. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2).

- Baesu, C., & Bejinaru, R. (2014). Leadership approaches regarding the organizational change. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(2 (18)), 146-152.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rahman, M., & Awan, M. U. (2019). Impact of leadership styles on employees' performance with the moderating role of lively psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bańkowska A. Burnout syndrome - symptoms and risk factors. *Piel Pol.* 2016;2(60):256–260.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York:FreePress.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), 231–272.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications .
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2000), *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition*, Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., & SyahJuhari, A. (2018). Mediating the role of work engagement between personal resources (self-efficacy, the big five model) and nurses' job performance. *International Journal of Human Rights in Healthcare*.
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. (2015). Mechanism of improved performance: Intrinsic motivation and employee engagement. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(4), 92–97.

- Bi, L., Ehrich, J., & Ehrich, L. (2012). Confucius as transformational leader: lessons for ESL leadership. *International Journal Of Educational Management*, 26(4), 391-402.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. and Espevik, R. (2014), "Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp. 138-157.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York. Harper & Row, Onursal Arkan.
- Caniels, M.C.J., Semeijn, J.H. and Renders, I.H.M. (2018), "Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work", *Career Development International*, Vol. 23 No. 1, pp. 48-66.
- Caulfield, J.L. and Senger, A. (2017), "Perception is reality: change leadership and work engagement", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 7, pp. 927-945.
- Chaudhry, A. Q., & Javad, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Chemers M. (1997) *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chiang, C.F. and Jang, S. (2008), "The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32 No. 1, pp. 40-61.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Cleveland JN, O'Neill JW, Himelright JL, et al. (2007) Work and family issues in the hospitality industry: Perspectives of entrants, managers, and spouses. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 31(3): 275–298
- Coetzee M. & M. de Villiers. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, Volume 14; Number 1, 2010.
- Daniel, M., Alejandro, O.R. and Gabriela, G. (2014), Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal, *Europe's Journal of Psychology*, 2014, Vol. 10(2), 291–300.

- Davood Hayati, Morteza Charkhabi and Abdol Zahra Naami (2014), “The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study”, Springer Plus, Volume 3, p.25.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Denning, S. (2013), “Why agile can be a game changer for managing continuous innovation in many industries”, *Strategy & Leadership*, Vol. 41, pp. 5-11.
- Dobbins, R., & Pettman, B. O. (1997). Self-development: The nine basic skills for business success. *Journal of Management Development*, 16(8), 521.
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez- faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30–36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2016). The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship. *International Journal of Human Resource Management*, 28, 526-552. doi:10.1080/09585192.2016.1180312
- Engelen A, Gupta V, Strenger L, Brettel M (2015) Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management* 41: 1069-1097.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 121-134.
- Ghadi, M.Y., Fernando, M. and Caputi, P. (2013), “Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 No. 6, pp. 1-34.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
- Gilbreath, B. & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behavior to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18, 255-266.
- Gill, R. (2006), *Theory and practice of leadership*, Thousand Oaks, SAGE Publications Ltd.

- Glaso, L., Einarsen, S., Mathiesen, S. B., & Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(2), 3-4.
- Goffman, E. (1961). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor- Doubleday.
- Gopal R., Ghose Chowdhury R. (2014). Leadership styles and employee Motivation : An empirical investigation in a leading oil company in India. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*
- Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership Styles, Turnover Intentions and the Mediating Role of Organizational Commitment. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 44-51.
- Hamid, J. A., & D'Silva, J. L. (2014). The effect of leadership attributes and motivation to lead on preferred job characteristics (job attributes): Case study of undergraduates in Malaysian universities. *International Journal of Business and Management*, 9, 230-238. doi:10.5539/ijbm.v9n12p230
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(1), 178-194.
- 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". *Applied Psychology, Volume 87*, p.2.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. In C. L. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205–224). Washington, DC: *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta- analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997) The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409.
- Howell, A. (2017). Engagement starts at the top: The role of a leaders' personally on employee engagement. *Strategic HR Review*, 16(3). doi:10.1108/SHR-03-2017- 0017

- Hoyle, J. (2006). Leadership styles. In *Encyclopedia of educational leadership and administration*, 595–598. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412939584.n334>
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341–359. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12140>
- Hughes, J. & Rog, E., 2008. Talent Management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 20(7), pp. 743-757.
- Hutahayan, B. and Wahyono (2019), “A review and research agenda in business model innovation”, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 13, pp. 264-287.
- Iddagoda, A., Opatha, H. & Gunawardana, K., 2016. Towards a Conceptualization and an Operationalization of the Construct of Employee Engagement, *International Business Research*
- Iresa, A. R., Utami, hamidah N., & Prasetya, A. (2015). “Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang)”. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 23(1), 1–10.
- Jacobs, C. M. (2019). Ineffective-leader-induced occupational stress. *SAGE Open*, 9(2), 1–15.
- Jalagat, R. (2017). “Determinants of Job Stress and Its Relationship on Employee Job Performance”. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(1), 1-10.
- Jessica Xu, Helena Cooper Thomas, (2011), “How can leaders achieve high employee engagement”, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume32Issue4, pp.399-416.
- Jing, F. F., & Avery, G. C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal*, 7(5).
- Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 705-719.
- Jyoti, J. and Bhau, S. (2016), ‘Empirical investigation of moderating and mediating variables in between transformational leadership and related outcomes: A study of higher education sector in North India’, *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1123-1149.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>

- Kain, K., & Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. In P. L. Perrewe, & D. C. Ganster (Eds.), *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (pp. 237-268). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Kang, T. W., Lee, Y. K., & Lee, Y. S. (2018). The Impact of self-efficacy on Job engagement and job performance of SMEs' Members: SEM-ANN Analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(6), 155-166.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306. doi: 10.2307/2392498
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R., C. Brisson, N. Kawakami, I. Houtman, P. Bongers, and B. Amick. 1998. "The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics." *Journal of Occupational Health Psychology* 3 (4): 322.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York. Wiley
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. A. (2015). The mediating effect of organization commitment in the organization culture, leadership and organization justice relationship with organization citizenship behaviour: A study of academics in private higher learning A. Nazarian et al. institutions in Malaysia. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(2), 335–359.
- Khuong, M. N., & Yen, V. H. (2016). Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance--A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(2), 31.
- Kotter, J.P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 71(11), 3-11.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. 2013. Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39: 1308-1338.
- Lee, Y.K., Kim, Y.S., Son, M.H. and Lee, D.J. (2011), "Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 942-952.
- LePine, M.A., Zhang, Y., Crawford, E.R. and Rich, B.L. (2016), "Turning their pain to gain: charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 59 No. 3, pp. 1036-1059.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-299.

- Lewis, S. H., & Cunningham, L. C. (2016). Linking nurse leadership and work characteristics to nurse burnout and engagement. *Nursing Research*, 65(1), 13–23. <https://doi.org/10.1097/NNR.0000000000000130>
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2016). Effects of Leadership on Organizational Performance.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), Article 436.
- Marcus, A., & Gopinath, N. M. (2017). Impact of the Demographic Variables on the Employee Engagement - An Analysis. *Ictact Journal on Management Studies*, 3(2), 502-510.
- Martin, S.L., Liao, H., Campbell, E.M., 2013. Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395.
- Masihabadi, A., Rajaei, A., Koloukh, A. S., & Parsian, H. (2015). “Effect of stress on auditors’ organizational commitment, job satisfaction, and job performance”. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 303–314.
- Matira, K. M. & Awolusi, O. D. (2020). Leaders and Managers Styles towards Employee Centricity: A Study of Hospitality Industry in the United Arab Emirates, *Information Management and Business Review*, 12(1), 1-21.
- Mawanza, W. (2017). The effects of stress on employee productivity: A perspective of Zimbabwe's socio-economic dynamics of 2016. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 22-32.
- May, D. R. , Gilson , R. L. , & Harter , L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and ability and the engagement of the human spirit at work . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 , 11 – 37. doi: 10.1348/096317904322915892
- Mehmood, Q., Nawab, S., & Hamstra, M. (2016). Does authentic leadership predict employee work engagement and in-role performance? *Journal of Personnel Psychology*, 15, 139-142.
- Michie, S. and Williams, S. (2003) Reducing Work Related Psychosocial Ill Health and Sickness Absence: A Systematic Literature Review. *Occupational and Environmental Medicine*, 3-9.
- Mittal, S. (2016). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1322–1346. doi: 10.1108/IJM-10-2014-0202
- Mohajan, H. (2012). The occupational stress and risk of it among the employees. *International Journal of Mainstream Social Science*, 2(2), 17-34
- Moura, D., Orgambidez-ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results from Portugal. *Europe’s Journal of Psychology*, 10(2), 291-300.

- Mughal, M. U., & Iraqi, K. M. (2020). Impact of Leadership, Teamwork and Employee Engagement on Employee Performances. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 2(1).
- Mullen, P.R., Morris, C. and Lord, M. (2017), “The experience of ethical dilemmas, burnout, and stress among practicing counselors”, *Counseling and Values*, Vol. 62 No. 1, pp. 37-56.
- Naeem, S.; Khanzada, B. Role of Transformational Leadership in Employee’s Performance with Mediating Role of Job Satisfaction in Health Sector of Pakistan. *J. Health Educ. Res. Dev.* 2018, 6, 245.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-64.
- Nazarian, A., Soares, A., & Lottermoser, B. (2017). Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1078- 1094.
- Nicholas, A. I., Obasi, J., & Anene, P. (2017). “The Influence of Job Stress, Commitment, Job Experience and Employees Performance in Selected Banks in Enugu”. *Asian Journal of Applied Science and Technology*, 1(9), 451–463.
- Northouse, P. G. (2010), *Leadership, Theory and practice*, SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Northouse P. G. (2016) *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership Theory and Practice 8th Edition*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Oosthuizen, J. D., & Lille, B. V. (2010). Coping with stress in the workplace. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 64-69.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Othman, A., Hamzah, M., Abas, M. & Zakuan, N., 2017. The influence of leadership styles on employee engagement; The moderating effect of communication styles. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, Volume 4(3), pp. 107-116.
- Owens , B. P. , & Hekman , D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55 , 787 – 818 . doi: 10.5465/amj.2010.0441 .
- Owens, B. P. , Johnson, M. D. , & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership . *Organization Science*, 24 , 1517 – 1538

- Padulaa, R. S., Chiavegatoa, L. D., Cabrala, C. M., Almeida, T., Ortizb, T., & Carregaro, R. L. (2012). Is occupational stress associated with work engagement? 2963-2965
- Paladan, N. N. (2015). Transformational leadership: The emerging leadership style of successful entrepreneurs. *Journal of Literature and Art Studies*, 5(1), 64–72. <https://doi.org/10.17265/2159-5836/2015.01.008>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.
- Perko, K.; Kinnunen, U.; Tolvanen, A.; Feldt, T. Investigating occupational well-being and leadership from a person-centred longitudinal approach: Congruence of well-being and perceived leadership. *Eur. J. Work. Organizational Psychology*. 2015, 25, 1–15.
- Pi, C. T., Chiu, S. K., & Lin, J. Y. (2016). Effect of Employee Work Stress, Work Satisfaction and Work Values on Organizational Commitment. *Business & Entrepreneurship Journal*, 5, 1-3.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction?. *Organizational behavior and Human performance*, 34(1), 21-63.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at the workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The relationship between transformational leadership and engagement: Self-efficacy as a mediator. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 22–33. doi: 10.1002/jls.21518
- Quang, T., & Vuong, N. T. (2002). Management styles and organisational effectiveness in Vietnam. *Research and Practice in Human Resource Management*, 10(2), 36-55.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770.
- Razak, R. A. (2011). Entrepreneurial Orientation as a Universal Remedy for the Receding Productivity in Malaysian Small and Medium Enterprises: A Theoretical Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19).
- Renko, M., Tarabishy, A. E., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Rose, K. (2016). Examining organizational citizenship behavior in the context of human resource development: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 15(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1534484316655668>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600 – 619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Sandhya, S. & Sulphrey, M. M. (2020). Influence of Empowerment, Psychological Contract and Employee engagement on Voluntary Turnover Intentions, *International Journal of Productivity and Performance Management* [https://doi.org/ 10.1108/IJPPM-04-2019-0189](https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189)
- Saul M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2003) UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. Unpublished Manuscript, Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht.
- Schein, H. (1985). Award for Career Scholarship, Careers Division of the Academy of Management, August 8
- Shah, M., & Asad, M. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511-520.
- Sharma, N. V. (2017). Employee Engagement and Job Stress- An Overview. *International Journal & Magazine of Engineering, Technology, Management and Research*, 4(1), 183-189.
- Shuck, B. & Reio, G., 2013. Employee Engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 21(1), pp. 43-58
- Simon, N., & Amarakoon, U. (2015). Impact of Occupational Stress on Employee Engagement. *SSRN Electronic Journal*.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012– 1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
- Siyal, S., & Peng, X. (2018). Does leadership lessen turnover? The moderated mediation effect of leader-member exchange and perspective-taking on public servants. *Journal of Public Affairs*, 18(4)
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press
- Suharti L. and Suliyanto D., “The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty,” *World Review of Business Research*, pp. 128-139, Sept 2012.
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141. doi: 10.1080/14719037.2016. 1257063

- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1).
- Syed, A. R., Rehman, K. U., & Kitchlew, N. (2018). Impact of perceived leadership style on employees' work stress: Moderating and mediating role big 5 personality traits. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 12(1), 6-15.
- Taleghani, M., & Mousavian, S. J. (2011). Determining the relationship between information technology and leadership style (case study: Navy Research Institute of Bandar Anzali in Northern Iran). *Journal of Information Engineering and Applications*, 1(6), 5-15.
- Tanova, C. and Holtom, B.C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.
- Thomson III, N. B., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M., (2016), Transformation and Transformational Leadership:: A Review of the Current and Relevant Literature for Academic Radiologists. *Academic radiology*, 23(5), 592-599.
- Tims, M., Bakker, A.B. and Xanthopoulou, D. (2011), "Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 1, pp. 121-131.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2020). Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.003>
- Townsend, T. (2007). International handbook of school effectiveness and improvement: *Review, reflection and reframing Springer Science & Business Media*.
- Tuckey, M.R., Bakker, A.B. and Dollard, M.F. (2012), "Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17 No. 1, pp. 15-27.
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after ten years. *Public Administration*, 91(3), 521-543.
- Velnampy, T & Aravinthan, S, A. (2013). "Occupational Stress and Organizational Commitment in Private Banks". *European Journal of Bussiness and Management*, Vol.5.
- Vijayan, M. (2018) Impact of Job Stress on Employees' Job Performance in Aavin, Coimbatore. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6, 21-29
- Wu, Y-C. (2017). Mechanisms linking ethical leadership to ethical sales behavior. *Psychological Reports*, 120, 537-560. doi:10.1177/0033294117693594
- Xu, J., & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.

- Yahaya, A., Yahaya, N., Amat, F., Bon, A. T., & Zakariya, Z. (2010). The effect of various modes of occupational stress, job satisfaction, intention to leave and absenteeism companies commission of Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 1676-1684.
- Yamaguchi, A., Kim, M.S., Oshio, A. and Akutsu, S. (2017), 'The role of anger regulation on perceived stress status and physical health', *Personality and Individual Differences*. 116, 240–245.
- Yammarino, F.J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K. and Shuffler, M.L. (2012), "Collectivistic leadership approaches: putting the 'we' in leadership science and practice", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5 No. 4, pp. 382-402.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261.
- Yeboah-Kordee, N. S., Amponsah-Tawiah, K., Adu, I. N., & Ashie, A. A. (2018). An Investigation of the Impact of Occupational Stress on Employee Performance: Evidence from the Ghanaian Banking Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 150–169.
- Yeh, S. S., & Huan, T. C. (2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. *Tourism Management*, 58, 119-131. doi:10.1016/j.tourman.2016.10.006
- Yukl G (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadersh Quarterly* 10: 285-305.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? *The Academy of Management Perspectives*.
- Zakaria, Abdoulaye M., Mazen Mohammed Farea, and Zakarya Mohsen Al-hodiany (2017) "Leadership Style Effect on Employee Productivity in Al-Madinah International University." *International Sciences of Management Journal* 1(1):1–16.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different. *Harvard Business Review*, Vol. 76, p.74-81.
- Zhang, Y., LePine, J.A., Buckman, B.R., & Wei, F. (2014). It's not fair or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-697.

MEDIATING EFFECT OF JOB STRESS ON THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE ENGAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Olga SIDENICA

Master thesis

Business Development master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. D. Diskienė

Vilnius, 2022

SUMMARY

76 pages, 15 tables, 3 pictures, 177 references.

Small and medium enterprises are important, as they contribute to the growth of the country's economy by creating employment opportunities and promoting technological innovation. Small and medium enterprises are suppliers to large industrial organizations and play an important role not only as a catalyst but also as a key driver for sustainable growth. Small and medium enterprises employ the majority of the world's workforce and often have fewer financial and human resources than larger companies.

Leadership is a way for entrepreneurial leaders to reshape their organizations to take advantage of new opportunities and improve their ability to invent the diversity they need to compete in a highly unpredictable environment.

Employees play an important role in the organization. Employees who report a stressful work environment also report dissatisfaction with their work. Work stress is tension, anxiety, frustration, emotional exhaustion, and suffering. Factors that cause stress in the workplace include poor control of the work environment, uncertainty of responsibilities, conflicts with other people and non-participation in decision-making. Stress is the work-related variables (work stressors) when interpreted by a person (cognitive interpretation) that can cause stress.

A regression analysis of the interrelationships of the study variables revealed that a transformative leadership style influences employee engagement, so it is important to strengthen the role of leadership in the organization.

The results of the study revealed that transformational leadership styles and transactional leadership styles create stressors (control and support), and they affect employee engagement at work. Stress caused by control and stress caused by lack of support act as mediators between leadership styles (transformational and transactional) and employee engagement.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiama(s) respondente,

Pagarbiai kviečiame dalyvauti tyrime apie lyderystės stilių įtaką darbuotojų išitraukimui į darbą medijuojant stresui darbe smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. Tyrimą atlieka Vilniaus universiteto, Vadybos ir verslo administravimo magistrantūros studijų programos “Verslo Vystymas“ studentė Olga Sidenica. Apklausa yra anoniminė, o visi tyrimo duomenys yra konfidencialūs ir bus panaudoti tik apibendrinti. Kilus klausimams, prašau kreiptis el. paštu olga.sidenica@evaf.stud.vu.lt ir tel.: +370 606 09 859.

1. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie patiriamą stresą jūsų organizacijoje. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 4, kur 1 reiškia dažnai o 4 niekada, beveik niekada.

Nr.	Teiginiai	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada/ Beveik niekada
1.	Ar jums reikia dirbti labai greitai.				
2.	Ar jums reikia dirbti intensyviai.				
3.	Ar jūsų darbas reikalaujantis daug pastangų.				
4.	Ar jums pakanka laiko atlikti pavestas užduotys.				
5.	Ar jūsų darbe dažnai keliami prieštaringi reikalavimai.				
6.	Ar turite galimybę išmokti naujų dalykų darbe.				
7.	Jūsų darbas reikalauja aukšto lygio įgūdžių ar didelės patirties.				
8.	Ar darbas reikalauja iniciatyvos.				
9.	Ar turite daryti tą patį vėl ir vėl.				
10.	Ar turite galimybę nuspręsti kaip atlikti darbą.				
11.	Ar turite pasirinkimą nuspręsti ką daryti darbe.				

2. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie patiriamą stresą jūsų organizacijoje. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 4, kur 1 reiškia visiškai sutinku, o 4 visiškai nesutinku.

Nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Šiek tiek sutinku	Šiek tiek nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Dirbu ramioje ir malonioje atmosferoje.				

2.	Darbe puikiai sutariam vieni su kitais.				
3.	Mano bendradarbiai mane palaiko.				
4.	Kiti mane supranta, jei man bloga diena.				
5.	Puikiai sutariu su savo vadovais.				
6.	Man patinka dirbti su savo bendradarbiais.				

3. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie jūsų darbą organizacijoje, kurioje dirbate. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 0 iki 6, kur 0 reiškia niekada, o 6 visada.

Nr.	Teiginiai	Niekada	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
1.	Savo darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos.							
2.	Savo darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir aktyvus (-i).							
3.	Aš kupinas (-a) entuziazmo savo darbui.							
4.	Mano darbas mane įkvepia.							
5.	Atsikėlęs (-usi) ryte noriu eiti į darbą.							
6.	Intensyviai dirbdamas (-a) jaučiuosi laimingas (-a).							
7.	Aš didžiuojuosi darbu, kuri dirbu.							
8.	Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą.							
9.	Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių.							

4. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie jūsų vadovo (organizacijos asmenį, kuris kontroliuoja Jūsų darbą ir iš kurio gaunate nurodymus) lyderystės elgesį organizacijoje. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 0 iki 4, kur 0 reiškia visai ne, o 4 dažnai, beveik visada.

Nr.	Teiginiai	Visai ne	Retkarčiais	Kartais	Gana dažnai	Dažnai, beveik visada
1.	Mano vadovas padeda mainais už mano pastangas.					
2.	Mano vadovas dar kartą išnagrinėja kritines tinkamumo prielaidas.					
3.	Mano vadovas sutelkia dėmesį į pažeidimus, klaidas, išimtis ir nukrypimus nuo standartų.					
4.	Mano vadovas kalba apie svarbiausias vertybes ir įsitikinimus.					
5.	Mano vadovas sprenddamas problemas, ieško skirtingų perspektyvų.					
6.	Mano vadovas optimistiškai kalba apie ateitį.					

7.	Mano vadovas įkvepia man pasididžiavimą, kad esu su juo susijęs.					
8.	Mano vadovas konkrečiai aptaria, kas atsakingas už veiklos tikslų siekimą.					
9.	Mano vadovas entuziastingai kalba apie tai, ką reikia nuveikti.					
10.	Mano vadovas nurodo, kaip svarbu turėti tvirtą tikslą.					
11.	Mano vadovas skiria laiką mokymui ir koučingui.					
12.	Mano vadovas paaiškina, ko galima tikėtis, kai bus pasiekti veiklos tikslai.					
13.	Mano vadovas nepaiso savo interesų dėl grupės gerovės.					
14.	Mano vadovas elgiasi su manimi kaip su asmeniu, o ne kaip su grupės nariu.					
15.	Mano vadovas elgiasi taip, kad ugdytų mano pagarbą.					
16.	Mano vadovas dėmesį sutelkia į klaidų, nesėkmių ir nusiskundimų sprendimą.					
17.	Mano vadovas atsižvelgia į moralines ir etines sprendimų pasekmes.					
18.	Mano vadovas stebi visas klaidas.					
19.	Mano vadovas spinduliuoja galia ir pasitikėjimu.					
20.	Mano vadovas formuoja įtikinamą ateities viziją.					
21.	Mano vadovas atkreipia mano dėmesį į standartų nesilaikymą.					
22.	Mano vadovas atsižvelgia į tai, kad žmonės turi skirtingus poreikius, sugebėjimus ir siekius.					
23.	Mano vadovas leidžia kitiems pažvelgti į problemas iš įvairių kampų.					
24.	Mano vadovas padeda išsiugdyti savo stipriąsias puses.					
25.	Mano vadovas skatina ieškoti naujų būdų užduočių atlikimui.					
26.	Mano vadovas pabrėžia kolektyvo misijos jausmo svarbą.					
27.	Mano vadovas išreiškia pasitenkinimą, kai pateisinu lūkesčius.					
28.	Mano vadovas pasitiki, kad tikslai bus pasiekti.					

5. Duomenys apie respondentą (Atsakykite į klausimus apie save):

Jūsų lytis (Pasirinkite):

Vyras
Moteris

Jūsų amžius (Įrašykite):

--

Jūsų gyvenamoji vieta – Šalis (Įrašykite):

--

Jūsų išsilavinimas (Pasirinkite):

Vidurinis
Profesinis
Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
Aukštasis universitetinis

Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sektorius (Pasirinkite):

Gamyba
Prekyba
Paslaugos

Organizacijos, kurioje dirbate, dydis (Pasirinkite):

Smulki (1 - 49 darbuotojų)
Vidutinė (50 - 249 darbuotojai)
Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

Jūsų darbo stažas organizacijoje kurioje dirbat (Pasirinkite):

Iki 1 metų
1 - 5 metai
6 - 10 metai
11 - 20 metų
Daugiau nei 20 metų

2 priedas. Regresijos koeficientų suvestinė

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.599 ^a	.359	.355	.94159	1.902	

a. Predictors: (Constant), TS, TF

b. Dependent Variable: DI

Bootstrap for Model Summary						
Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
				95% Confidence Interval		
				Lower	Upper	
1	1.902	-.670	.130	.986	1.494	

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150.587	2	75.293	84.924	.000 ^b
	Residual	268.639	303	.887		
	Total	419.226	305			

a. Dependent Variable: DI

b. Predictors: (Constant), TS, TF

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error		Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.500	.220			6.834	.000		
	TF	.670	.156	.482		4.291	.000	.167	5.977
	TS	.187	.167	.126		1.118	.264	.167	5.977

a. Dependent Variable: DI

Bootstrap for Coefficients									
Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a				
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval			
						Lower	Upper		
1	(Constant)	1.500	-.011	.211	.001		1.074	1.910	
	TF	.670	.010	.192	.001		.287	1.050	
	TS	.187	-.007	.194	.344		-.208	.566	

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Collinearity Diagnostics ^a								
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	TF	TS		
1	1	2.953	1.000	.01	.00	.00		
	2	.042	8.409	.96	.06	.03		
	3	.006	22.990	.03	.94	.97		

a. Dependent Variable: DI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.597 ^a	.357	.354	.94198	1.901

- a. Predictors: (Constant), TF
 b. Dependent Variable: DI

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1.901	-.671	.127	.993	1.491

- a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	149.478	1	149.478	168.458	.000 ^b
	Residual	269.748	304	.887		
	Total	419.226	305			

- a. Dependent Variable: DI
 b. Predictors: (Constant), TF

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.585	.206		7.690	.000		
	TF	.829	.064	.597	12.979	.000	1.000	1.000

- a. Dependent Variable: DI

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	1.585	-.003	.207	.001	1.173	1.992
	TF	.829	.002	.065	.001	.704	.960

- a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	TF
1	1	1.965	1.000	.02	.02
	2	.035	7.522	.98	.98

- a. Dependent Variable: DI