

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MAGISTRO PROGRAMA

Gintarė Janauskaitė  
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIAM PILIETIŠKUMUI	THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP OF DIFFERENT GENERATIONS OF EMPLOYEES
---	--

Magistrantas   
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas: prof. Danuta Diskienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

## TURINYS

ĮVADAS .....	4
1. TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO IR SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACIJOJE TEORINĖ ANALIZĖ .....	7
1.1. Tarnaujančios lyderystės samprata ir pagrindiniai bruožai .....	7
1.2. Organizacinio pilietiškumo samprata ir modeliai.....	10
1.3. Skirtingų kartų charakteristikos, lūkesčiai lyderystei bei organizacinį pilietiškumą skatinantys veiksniai .....	14
1.4. Tarnaujančios lyderystės sąsajos su organizaciniu pilietiškumu skirtingų kartų darbuotojų požiūriu.....	19
2. TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKOS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIAM PILIETIŠKUMUI TYRIMO METODOLOGIJA .....	25
2.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai .....	25
2.2. Tyrimo dalyviai .....	26
2.3. Tyrimo instrumentai .....	27
2.4. Statistinis duomenų apdorojimas.....	29
3. TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO IR KARTOS PRIKLAUSOMYBIŲ ANALIZĖ.....	31
3.1. Demografinė tiriamųjų charakteristika .....	31
3.2. Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo matavimo instrumentų patikimumas ir tinkamumas tiriamai populiacijai.....	32
3.3. Tarnaujančios lyderystės ir demografinių veiksnių sąsajos .....	33
3.4. Organizacinio pilietiškumo ir demografinių veiksnių sąsajos.....	37
3.5. Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo regresinė analizė ..	40
3.6. Kartos įtaka tarnaujančios lyderystės poveikiui darbuotojų organizaciniam pilietiškumui. ....	45

4. TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO IR KARTOS PRIKLAUSOMYBIŲ APIBENDRINIMAS...	48
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	49
LITERATŪRA .....	51
SANTRAUKA.....	59
SUMMARY.....	61
PRIEDAI.....	63
1 priedas. Tyrimo anketa.....	63
2 priedas. Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo duomenų normalumo testas. ....	68
3 priedas. Statistiškai reikšmingi tarnaujančios lyderystės lygio vertinimo vidurkių skirtumai pagal demografines charakteristikas .....	72
4 priedas. Statistiškai reikšmingi organizacinio pilietiškumo vidurkių skirtumai pagal demografines charakteristikas.....	74
5 priedas. Tarnaujančios lyderystės veiksnių ir organizacinio pilietiškumo veiksnių tiesinės regresinės analizės statistiniai duomenys.....	76
6 priedas. Kartos poveikis tarnaujančios lyderystės įtakai organizaciniam pilieitiškumui .....	78

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tarnaujančios lyderystės sampratos.....	7
2 lentelė. Organizacinio pilietiškumo sampratos.....	10
3 lentelė. Kartų skirstymas pagal gimimo metus.....	14
4 lentelė. Kartų charakteristikos.....	15
5 lentelė. Rekomenduojami lyderystės veiksniai skirtingų kartų darbuotojams.....	18
6 lentelė. Tarnaujančios lyderystės lygio vertinimo klausimyno reikšmės.....	27
7 lentelė. Organizacinio pilietiškumo elgesio lygio vertinimo klausimyno reikšmės.....	29
8 lentelė. Demografiniai duomenys.....	31
9 lentelė. Tarnaujančios lyderystės instrumento patikimumas.....	33
10 lentelė. Organizacinio pilietiškumo instrumento patikimumas.....	33
11 lentelė. Tarnaujančios lyderystės lygmuo balais ir priskirta vidurkio reikšmė.....	37
12 lentelė. Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo tiesinės regresinės analizės statistiniai duomenys.....	41
13 lentelė. Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo veiksmų tiesinės regresinės analizės statistiniai duomenys.....	44
1 paveikslas. ŽIV poveikis organizacinio pilietiškumo elgsenai.....	12
2 paveikslas. Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo santykis, veikiant skirtingiems moderatoriams ir mediatoriams.....	20
3 paveikslas. Tyrimo kintamųjų modelis.....	26
4 paveikslas. Moderacijos modelio schema.....	45
5 paveikslas. Moderatoriaus (kartos) įtaką tarnaujančios lyderystės poveikiui organizaciniam pilietiškumui.....	46
6 paveikslas. Moderatoriaus (kartos) įtaka tarnaujančios lyderystės poveikiui organizaciniam pilietiškumui (necentruoti duomenys).....	47

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Darbo rinką vis labiau veikiant įvairiems globalizacijos veiksniams, organizacijos vis dažniau ima galvoti ne apie konkurenciją, siekiant užimti vis didesnę rinkos dalį ir pritraukti daugiau klientų, o kaip pritraukti perspektyvius ir išlaikyti vertingas patirtis sukaupusius darbuotojus. Darbo rinka tampa vis laisvesnė ir atviresnė, jaunesnių kartų darbuotojai nebijo keisti darbo vietas, laisvai migruoja tarp organizacijų, turi platesnį požiūrį ir geriau suvokia savo poreikius, keliamus darbo vietai, darbuotojų elgesį lemia ne vien darbo užmokestis. Dėl šių priežasčių, organizacijų vadovai bei žmogiškųjų išteklių specialistai vis daugiau dėmesio skiria darbuotojų individualiai pasirinktam elgesiui – organizaciniam pilietiškumui, galinčiam teigiamai veikti organizacijos veiklą,– ir jį lemiantiems veiksniams.

Kaip vienas iš veiksnių, lemiančių darbuotojų organizacinį pilietiškumą, įvardijama lyderystė ir vadovų taikomi lyderystės stiliai. Nuo lyderio elgesio priklauso ar darbuotojas ir organizacija pasieks išsikeltus tikslus. Literatūroje kalbama, kad lyderystės stilius tiesiogiai veikia darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą bei produktyvumą. Šiomis dienomis labiausiai akcentuojami transakcinis ir transformacinis lyderystės (vadovavimo) stiliai, tačiau vis dažniau minima tarnaujanti lyderystė ir jos teigiama įtaka darbuotojų organizaciniam pilietiškumui.

Darbo rinkoje šiomis dienomis dirba skirtingi darbuotojai ir kiekvienas iš jų turi savitą įsivaizdavimą ir skirtingus poreikius, keliamus organizacijai, darbo aplinkai, vadovams. Šiuo metu darbo rinkoje aktyviai dalyvauja įvairios demografiškai skirtingos darbuotojų grupės: amžiaus, tautybės, lyties, vienoje organizacijoje paprastai veikia bent trys skirtingos kartos, kurių organizacinį pilietiškumą gali lemti skirtingi veiksniai. Darbuotojo organizacinis pilietiškumas yra pageidaujamas reiškinys kiekvienoje įmonėje, kadangi pilietiškas darbuotojo elgesys reiškia atsakomybę, sąžiningumą, iniciatyvumą ir kitas savybes, padedančias siekti aukštesnių tikslų organizacijai, dėl to siekis jį didinti tampa nemažu iššūkiu organizacijų ar padalinių vadovams, kurie turi aiškiai suvokti visų darbuotojų lūkesčius, tikslus ir vertybes bei pasirinkti tinkamus veiksmus lyderystei, komandos valdymui.

**Analizuojamos temos ištyrimo lygis.** Mokslininkai (Ehrhart, 2004, Liden, Wayne, Zhao ir Henderson, 2008, Bumbale 2014) tarnaujančios lyderystės įtaką organizaciniam pilietiškumui aktyviau nagrinėja pastaruosius du dešimtmečius, neretai įtraukdami ir kitus aspektus (pasitenkinimą darbu, organizacinį tinkamumą ir kt. (Setyaningrum, 2017)). Moksliniuose šaltiniuose taip pat išsamiai analizuojamos skirtingos kartos ir joms priklausantys darbuotojai, aptariami skirtingų kartų charakterio, elgesio bruožai, esminės vertybės, motyvuojantys veiksniai, pagrindiniai poreikiai, kurie yra siejami su pasitenkinimu darbu. Nemažai mokslininkų (Pauzaitė, 2016, Kicheva, 2017, Balc ir Bozkurt, 2013) atkreipia dėmesį ir į vadovavimo, lyderystės poveikį

organizaciniam pilietiškumui, pasitenkinimui darbu, darbuotojų įsitraukimui, motyvacijai, darbo rezultatams (Yogamalar ir Samuel, 2016, Zimmerer ir Latham, 2017).

**Darbo naujumas.** Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojami tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšiai, tačiau nėra daug tyrimų, įtraukiančių darbuotojo priklausomybės tam tikrai kartai poveikį šiems ryšiams. Tyrime analizuojamas tarnaujančios lyderystės poveikis skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui.

**Darbo problema.** Kaip tarnaujanti lyderystė veikia skirtingų kartų darbuotojų organizacinį pilietiškumą?

**Darbo tikslas.** Nustatyti, kokią įtaką turi tarnaujanti lyderystė skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui.

**Darbo uždaviniai.** Tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, aptarti tarnaujančios lyderystės sampratą, pagrindines jos savybes ir tarnaujančią lyderystę analizuojančius mokslinius tyrimus.
2. Remiantis moksline literatūra, aptarti organizacinio pilietiškumo sampratą, modelius ir organizacinio pilietiškumo elgesį analizuojančius mokslinius tyrimus.
3. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų charakteristikas, pateikti teorinį šių kartų suskirstymą pagal gimimo metus, aptarti skirtingų kartų poreikius lyderystei bei organizacinio pilietiškumo elgesį.
4. Aptarti mokslinius tyrimus, nagrinėjančius tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšius bei darbuotojų priklausomybės tam tikrai kartai įtaką šiems ryšiams.
5. Remiantis mokslinės literatūros analize, pasirinkti tinkamas tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo elgesio matavimo skales, sudaryti tyrimo modelį ir numatyti jo atlikimui reikalingą metodiką.
6. Atlikus empirinį tyrimą nustatyti, kokią įtaką turi tarnaujanti lyderystė skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui.

**Darbo metodai.** Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, kiekybinis tyrimas, kiekybinė duomenų analizė.

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį magistro darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje dalyje analizuojami moksliniai šaltiniai, susiję su tarnaujančia lyderyste, esminiais jos bruožais, organizaciniu pilietiškumu bei jo modeliais, skirtingų kartų lūkesčiais lyderystei bei skirtingų kartų organizacinį pilietiškumą lemiančiais veiksniais, apžvelgti moksliniai tyrimai, susiję su analizuojama tema.

Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, iškeliamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, sudaroma tyrimo kintamųjų schema, pristatomi matavimo instrumentai, jų patikimumas, įvardijami statistiniai duomenų apdorojimo metodai.

Trečiojoje darbo dalyje pateikiama demografinė tiriamųjų charakteristika, naudotų matavimo instrumentų patikimumas ir tinkamumas tiriamai imčiai, aptiriamos sąsajos tarp demografinių veiksnių ir analizuojamų reiškinių. Aptariama tarnaujančios lyderystės įtaka organizaciniam pilietiškumui ir kartos įtaka.

Ketvirtoje dalyje apibendrinami tyrimo rezultatai ir sąsajos su užsienio ir Lietuvos tyrėjų pateiktomis įžvalgomis.

# 1. TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO IR SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACIJOJE TEORINĖ ANALIZĖ

## 1.1. Tarnaujančios lyderystės samprata ir pagrindiniai bruožai

Senėjančios visuomenės bei vis laisvėjančio jaunųjų kartų požiūrio į darbo vietą kontekste šiuolaikinės organizacijos vis dažniau susiduria su konkurencija dėl darbuotojų (Petruelis, 2017). Egzistuojant šiai konkurencijai vis didesnis dėmesys skiriamas vadovų kompetencijoms, jų taikomiems metodams, lyderystei. Pati lyderystė organizacijai yra svarbi ne tik siekiant pritraukti ar išlaikyti darbuotojus, bet taip pat siekiant užtikrinti, kad darbuotojų veikla ir vertybės sutaptų su organizacijos misija, vizija, strategija ir tikslais (Thant, 2019). Mokslinėje literatūroje, analizuojant lyderystę, ji apibrėžiama kaip lyderio asmeninių savybių, vadovavimo metodų derinys. Lyderystės įtaka darbuotojų pasitenkinimui (Jabeen, Khan ir Shah., 2019), įsitraukimui (Thant, 2019), darbo rezultatams (Ing'ollan, Roussel, 2019) ir kitiems rodikliams analizuojama įvairių autorių mokslinėje literatūroje. Tarnaujančios lyderystės samprata pradėta nagrinėti pastarųjų dviejų dešimtmečių Vakarų mokslininkų, atliekant empirinius tyrimus, orientuotus į tarnaujančios lyderystės įtaką darbuotojų požiūriui ir rezultatams. Tarnaujanti lyderystė iš dalies remiasi socialinių mainų teorija (Blau, 1964), kuri aiškina, kad aukštos kokybės vadovų ir darbuotojų mainai rodo aukštą pasitikėjimą vienas kitu.

Tradicinis tarnaujančios lyderystės apibrėžimas apibūdina lyderio elgesį, kurį demonstruoja lyderis, norėdamas pirmiausiai tarnauti savo pavaldiniams. Tarnaujančios lyderystės sampratą autoriai apibrėžia skirtingai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

*Tarnaujančios lyderystės sampratos*

Autoriai	Sampratos
Greenleaf, 1998	Lyderystė, kada lyderis nesinaudoja savo galiomis, bet bando įgalinti darbuotojus pasinaudoti savosiomis.
Stone, Russell ir Patterson., 2004	Lyderio elgesys, kuris apima ypatingą dėmesį pavaldinių individualiems poreikiams, kelia tikslus ir padeda tobulėti
Northouse, 2004	Stiprus altruistinis ir etinis priedas, reikalaujamas iš lyderių, kad jie atkreiptų dėmesį į savo pasekėjų poreikius ir į juos įsijaustų
Parris ir Peachey, 2013	Perspektyvi lyderystės teorija, skatinanti pavaldinių, sekėjų gerovę.
Tuan, 2016	Tam tikras supratimas ir praktika, kuri vadovaujančių asmenų labai perkelia lyderio savarankiškai pasirinktą elgesį, orientuotą į darbuotojų tobulėjimą, įgalinimą, ugdymą, tarpasmeninį supratimą, nuolankumą, priėmimą ir rūpestingumą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.



Apibendrinant 1 lentelėje pateiktas skirtingų autorių tarnaujančios lyderystės sampratas, tarnaujantis lyderis padeda darbuotojams visapusiškai išnaudoti savo galimybes ir skatina juos siekti optimalios karjeros sėkmės. Tarnaujantis lyderis – tai asmuo, kuris pirmauja lyderio pozicijoje ir kuris vėliau tarnauja, skatindamas savo ir kitų sąžiningumo pojūtį (Chan ir Mak, 2014). Tarnaujantį lyderį Greenleaf (1998) apibrėžia kaip „pirmąjį tarp lygiaverčių“, kaip pagrindinę tarnaujančio lyderių savybę įvardija „tai, kas peržengia žmogaus individualius interesus“. Palyginus su kitais lyderystės stiliais, kurių pagrindinis tikslas yra organizacijos gerovė, tarnaujanti lyderystė pirmiausiai orientuojasi į darbuotojų gerovę. Organ (1998) teigimu, tarnaujančius lyderius darbuotojai paprastai labai palaiko, jiems įsipareigoja ir pasitiki, tokiu būdu sukuriama tokia atmosfera, kuri skatina darbuotojus tapti geriausiais. Tarnaujanti lyderystė, įgyvendindama organizacijos interesus, daugiausia dėmesio skiria pavaldiniams, o ne organizaciniam tikslams, vertina ir ugdo žmones, kuria bendruomenę, kuri yra atvira ir dalijasi savo vadovybe (Stone ir kt., 2004). Apibendrinus, galima teigti, kad tarnaujanti lyderystė apibrėžia vadovų, lyderių moralinį elgesį, kuris gina pavaldinius, siekiant tam tikros naudos organizacijai ir sau, pabrėžia asmeninį tobulėjimą ir darbuotojų įgalinimą.

Kadangi darbuotojų gerovei turėtų būti teikiama pirmenybė, tarnaujanti lyderystė dažnai autorių yra grindžiama etišku ir rūpestingu lyderio elgesiu. Tarnaujanti lyderystė atspindi vadovo ir darbuotojų santykių idealą (Dierendonck, 2011). Ši orientacija atitinka Laub (1999) šešis tarnaujančios lyderystės organizacijos elementus: žmonių vertinimą, žmonių atradimą, bendruomenės kūrimą, autentiškumo demonstravimą, lyderystės darbą ir dalijimąsi lyderyste, taigi tarnaujanti lyderystė ugdo organizacinį teisingumą, pasitikėjimą organizacija ir bendradarbiavimą (Tuan, 2016). Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojami tarnaujančios lyderystės bei paties lyderio bruožai. Setyaningrum (2017) išskiria Patersono (2003) požiūrį, kuris teigia, kad svarbūs tarnaujančios lyderystės aspektai yra nuolankumas, altruizmas, vizija, pasitikėjimas, įgalinimas ir tarnystė. Russell ir Stone (2002), tyrinėdami įvairių autorių literatūrą, atrinko 19 pagrindinių savybių: unikali, aiški lyderio vizija, lyderio gebėjimas iškomunikuoti savo ir organizacijos viziją darbuotojams, lyderio sąžiningumas, tarpusavio pasitikėjimas, pasitikėjimas vadovybe, lyderio kompetencija, tarnystė darbuotojams, valdymas/vadovavimas, lyderio elgesio pateikimas kaip pavyzdžio, teigiamo lyderio elgesio vaizdavimas kitiems, novatoriškumas, gebėjimas daryti įtaką, gebėjimas įtikinti, kitų žmonių pripažinimas ir vertinimas, klausymasis, gebėjimas padrašinti, įgalinimas, delegavimas ir mokymas. Daugumą minėtų bruožų patvirtina ir praktiniai tyrimai, kurių metu siekiama išsiaiškinti pagrindinius į darbuotoją orientuotos lyderystės aspektus. Spears (2010) atlikto tyrimo duomenimis, daugelis kompanijų, įvardintų „Fortune Magazine“ kasmetiniame žurnale skiltyje „100 geriausių kompanijų, kuriuose verta dirbti“, palaiko tarnaujančią lyderystę ir yra ją įtraukusios į savo verslo kultūrą. Autoriai išskiria

10 pagrindinių tarnaujančios lyderystės bruožų: klausymasis, empatija, skatinimas, supratingumas, gebėjimas įtikinti, konceptualizavimas, išvalgumas, valdymas/vadovavimas, įsipareigojimas žmonių augimui, bendruomenės kūrimas.

Sendjaya, Sarros ir Sant (2008), tirdami įvairių autorių (Laub (2003)) organizacinio lyderystės vertinimo, Wong ir Page (2003) Patikslintu tarnaujančios lyderystės profiliu, Barnuto ir Wheeler (2006) tarnaujančios lyderystės klausimynu ir Whittingtone ir kt. (2006) Tarnaujančio vedlio lyderystės skale) tarnaujančios lyderystės modelius, juos apjungė ir pateikė 35 elementų modelį, matuojamą šešiomis dimensijomis: savanoriškas pavaldumas, asmens autentiškumas, sandoriu paremti santykiai, moralinė atsakomybė, transcendentinis dvasingumas, transformuojanti įtaka. Gautas tarnaujančios lyderystės modelis pasižymi orientacija į tarnystę, holistinę pasaulėžiūrą, moralės ir dvasiškumo akcentavimą, taip išplečiant ankstesnius tarnaujančios lyderystės modelius. Dierendonck (2011) taip pat išskiria 6 savybių tarnaujančios lyderystės modelį, į kurį įtraukiamas žmonių atradimas ir įgalinimas, nuolankumas, autentiškumas (išskirtinumas), tarpasmeninis priėmimas ir supratingumas, gebėjimas pateikti kryptį, valdymas. Russel ir Stone (2002) tarnaujančią lyderystę analizavo per palyginimą su šiomis dienomis dažnai organizacijose taikoma transformacine lyderyste, ir pateikė išvadą, kad tarnaujanti lyderystė kardinaliai nesiskiria nuo transformacinės, o yra viena kitą papildančios ideologijos, kurių pagrindinis skirtumas – transformacinės lyderystės vadovai daugiau dėmesio skiria organizacijos tikslams, o tarnaujančios – žmonėms. Autoriai (2002) analizuodami transformacinės ir tarnaujančios lyderystės skirtumus, naudojo anksčiau sudarytą praktinį tarnaujančios lyderystės modelį, kuris leidžia suvokti pagrindinius jos bruožus. Kaip pagrindinius funkcinis bruožus, autoriai išskiria idealizuotą įtaką (per charizmą), įkvepiančią motyvaciją, intelektualią simuliaciją ir individualizuotą dėmesį. Taip pat, kaip lydinčius bruožus, autoriai įvardija viziją, pasitikėjimą, pagarbą, rizikos dalijimąsi, integraciją, modeliavimą, įsipareigojimą tikslams, komunikaciją, entuziazmą, racionalumą, problemų sprendimą, asmeninį dėmesį, mentorystę, klausymąsi ir įgalinimą. Graham (1991) identifikavo tarnaujančios lyderystės savybes: savarankiškumą, orientaciją į savo kaip lyderio tarnybą, nuolankumą, moralinį vystymąsi ir santykinę galią. Be to, Spears (2004) išryškina dešimt tarnaujančio lyderio bruožų: sąmoningumą, atsidavimą darbuotojų augimui, bendruomenės kūrimą, konceptualizmą, empatiją, išvalgumą, išklausymą, pagalbą, gebėjimą įtikinti ir valdyti. Autorių teigimu, tarnaujanti lyderystė geriausiai atitinka darbuotojų interesus, taigi gali paveikti darbuotojų požiūrį, pavyzdžiui, į pasitenkinimą darbu. Kadangi tarnaujantis lyderis bendrauja su darbuotojais, klausosi jų rūpesčių ir problemų, padeda ir skatina siekti karjeros, jis sukuria pasitikėjimą. Chan ir Mak (2014) atliktas tyrimas Kinijoje, remiantis socialinių mainų teorija, rodo, kad tarnaujanti lyderystė yra pagrįsta pasitikėjimu vadovu. Autoriai

pabrėžia tarnaujančios lyderystės svarbą darbuotojų požiūriui į darbą, vadovų skatinimas ir įkvėpimas motyvuoja darbuotojus.

Apibendrinus įvairių autorių atskleistus tarnaujančios lyderystės bruožus, galima teigti, kad pagrindiniai tarnaujančios lyderystės aspektai yra dėmesys darbuotojams ir jų poreikiams, skatinimas tobulėti, mokymas, įgalinimas, empatija, supratingumas, rūpestingumas, tarnystė. Iš pateiktų savybių, galima daryti išvadą, kad tarnaujanti lyderystė skiriasi nuo kitų lyderystės stilių iš esmės tuo, kad lyderis pirmiausia orientuojasi į darbuotoją, ne į organizacijos tikslus. Taip pat svarbu pabrėžti, kad lyderis šiuo atveju nėra traktuojamas kaip vadovas, užimantis aukštesnes pareigas ir turintis daugiau galių, o apibrėžiamas kaip komandos vedlys, turintis daugiau atsakomybių. Tarnaujančią lyderystę praktikuojantys vadovai yra labiau linkę tarnauti nei būti aptarnaujamais, pripažinti kitus, nei būti pripažintais patys, suteikti daugiau galių darbuotojams, o ne egzistuoti poziciniame galioje.

## 1.2. Organizacinio pilietiškumo samprata ir modeliai

Organizacinis pilietiškumas mokslinėje literatūroje dažnai apibūdinamas kaip savarankiškai ir sąmoningai darbuotojo pasirinktas elgesys, teigiamai veikiantis organizacijos veiklos procesus bei prisidedantis prie organizacijos sėkmės, be tiksliai numatyto atlygio darbuotojui. Svarbu yra suvokti specifines organizacinio pilietiškumo elgesio prasmes, kad būtų galima paaiškinti, kodėl darbuotojai elgiasi pilietiškai. Tyrimai rodo, kad pilietišką elgesį dauguma darbuotojų laiko savo darbo dalimi ir mano, kad tai gali padėti gauti pageidaujamą atlygį (Jiao, Richards ir Zhang, 2010). Hofmann, Morgeson ir Gerras (2003) tyrimų išvados rodo, kad organizacinio pilietiškumo elgesys turi įtakos darbuotojo veiklos vertinimui ir atlygiui, meta iššūkį organizacinio pilietiškumo sampratai, kuri teigia, kad pilietiškas elgesys nėra vertinamas ir atlyginamas. Skirtingų autorių organizacinio pilietiškumo apibrėžimai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

*Organizacinio pilietiškumo sampratos*

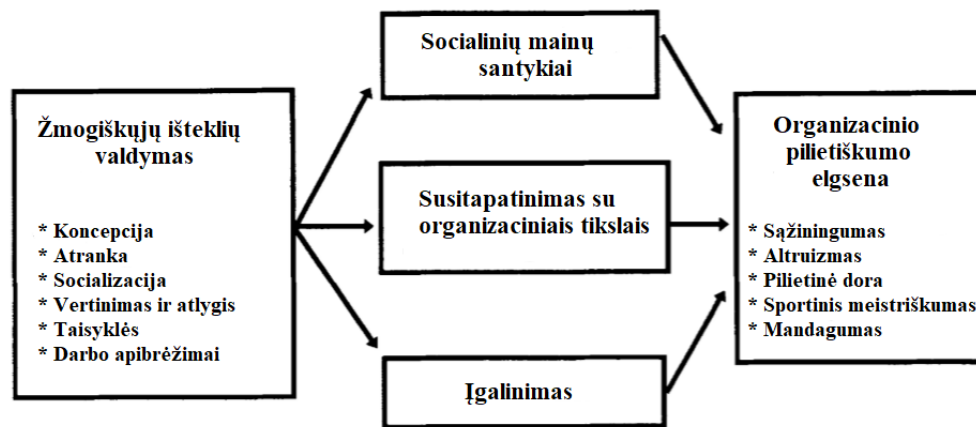
Autorius	Samprata
Morrison, 1996	Elgesys, naudingas organizacijai, tačiau neatitinkantis oficialių darbuotojo vaidmens reikalavimų, todėl tokie reikalavimai išvis nėra apibrėžti, nėra atlyginimo sistemos už juos.
Wagner ir Rush, 2010	Konstruktivus bendradarbiavimo elgesys darbe, kuris nėra reikalaujamas iš vadovų ir jam nėra taikoma formali apmokėjimo sistema.
Babcock-Roberson, Strickland, 2010	Individualus elgesys, parenkamas savo nuožiūra ir tiesiogiai nesusijęs su oficialia atlygio sistema.
Chen ir Yang, 2012	Savarankiškas asmens elgesys, kuris padeda organizacijai veiksmingai funkcionuoti.
Dekas, Bauer, Welle, Kurkoski ir Sullivan, 2013	Elgesys, pasirenkamas darbuotojo nuožiūra, kuris yra naudingas organizacinio požiūriu, tačiau pati organizacija jo visiškai nereikalauja iš darbuotojo.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Apibendrinant moksliniuose šaltiniuose pateikiamus organizacinio pilietiškumo apibrėžimus, galima teigti, kad dauguma autorių sutaria, jog svarbiausias organizacinio pilietiškumo aspektas yra savarankiškas darbuotojo pasirinkimas užsiimti organizacijai naudinga veikla, kuri nėra apibrėžiama darbuotojo pareiginiame apraše ir už kurią nėra numatyta jokia atlygio sistema.

Wagner ir Rush (2010) teigimu, organizacinį pilietiškumą galima sieti su altruizmu, kuris atsiranda iš kitų veiksmų: pasitenkinimo darbu, pasitikėjimo vadovais, kolegomis, taip pat iš organizacinio pasitikėjimo bei įsitraukimo veiksmų. Autoriai atkreipia dėmesį ir į tai, kad organizaciniam pilietiškumui didelę įtaką turi vadovo/lyderio sąmoningumas, sąžiningumas ir bendravimo su darbuotojais stilius, taigi daroma prielaida, kad pilietiškumas gali būti modeliuojamas. Manoma, kad altruistinę darbuotojų orientaciją lemia teigiamas darbuotojų vertinimas, rūpestis kitų gerove ir asmeninės atsakomybės už kitus jausmas, aukštos moralės normos. Wagner ir Rush (2010) daro prielaidą, kad organizacinis pilietiškumas yra grindžiamas organizacijos ir darbuotojų abipusio supratingumo normomis, o pilietiškas elgesys yra sąmoninga reakcija į situacijos teisingumą, sąžiningumą.

Organ (1988) įvardijo penkis pagrindinius organizacinio pilietiškumo elgesio veiksmus: altruizmas (elgesys, tiesiogiai skirtas padėti konkrečiam asmeniui), sąžiningumas (beasmenis elgesys, pavyzdžiui, tam tikrų normų laikymasis), sportinis meistriškumas (nesiskundimas nereikšmingais dalykais), mandagumas (konsultavimasis prieš priimant sprendimus) ir pilietinė dora (prižiūrėti reikalus, kurie turi įtakos organizacijos veiklai). Podsakoff, MacKenzie, Moorman ir Fetter (1990), su kolegomis pateikė patikimą ir pagrįstą Organ penkių matmenų vertinimą (LePine, Erez ir Johnson, 2002), kuriame organizacinis pilietiškumas susietas su pasitenkinimu darbu, sąžiningumu, vadovo palaikymu ir perdegimu. Morrison (1996) taip pat išskiria Organo (1988) penkių matmenų modelį, tačiau šis modelis nepateikia veiksmų, kurie gali skatinti darbuotojų organizacinį pilietiškumą. Autoriai pabrėžia žmogiškųjų išteklių vadybos svarbą kuriant darbuotojų pilietiškumą organizacijoje. Kaip vieną esminių veiksmų, sąlygojančių darbuotojų organizacinį pilietiškumą, autoriai išskiria santykius tarp darbuotojo ir darbdavio. Kad šie santykiai skatintų organizacinį pilietiškumą, jie turi būti paremti socialiniais mainais, susitapatinimu su organizacijos tikslais ir įgalinimu (1 pav.)



1 paveikslas. ŽIV poveikis organizacinio pilietiškumo elgsenai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Morrison, 1996.

Tarp asmenų ir socialinių subjektų gali egzistuoti dviejų rūšių mainų santykiai: ekonominiai (sutartinio pobūdžio, aiškiai apibrėžti, konkretūs) ir socialiniai (grindžiami pasitikėjimu ir bendro tikslo siekimu). Socialiniai mainai vyksta nesirūpinant tiesiogine kompensacija, o santykių šalys tikisi tam tikro atlygio už savo indėlį ateityje, tačiau šio atlygio pobūdis ir laikas nėra apibrėžtas. Socialiniai mainai orientuoti labiau į ilgalaikius santykius. Ekonominių ir socialinių mainų derinys skatina organizacinį pilietiškumą (Morisson, 1996). Autoriaus teigimu, darbuotojai bus labiau linkę į organizacinį pilietiškumą bei instinktyviai elgtis naudingai organizacijai, jei jie susitapatins su organizacijos vertybėmis ir tikslais bei jais dalinsis. Kad darbuotojai ne tik norėtų veikti organizacijos naudai bet ir elgtis pilietiškai, svarbu kad jie būtų įgalinti imtis iniciatyvų ir kitų veiklų.

Naujesnėje literatūroje dažniau sutinkamas trijų dimensijų organizacinio pilietiškumo modelis, kurį sudaro pagalba (suvokiama kaip savarankiškas noras padėti kolegoms spręsti problemas), pilietinė dora (susirūpinimas organizacijos funkcijomis, veikla, gyvavimu) ir teisingumas (darbuotojo sprendimas toleruoti nemalonus dalykus organizacijoje ir dėl jų nesiskųsti) (Lievens ir Ansell, 2004). Apibendrinus literatūroje sutinkamas organizacinio pilietiškumo dimensijas, išskiriamos šios:

- Altruizmas – savarankiška pagalba kitam asmeniui, nesiekiant asmeninės naudos sau;
- Teisingumas – darbuotojų pasiryžimas toleruoti nemalonus dalykus ir vengti skundų;
- Sąžiningumas – savarankiškas darbuotojo pasirinkimas laikytis organizacijos taisyklių, viršijantis aiškiai apibrėžtus reikalavimus darbuotojo pozicijai;
- Pagarba – savarankiškas darbuotojo elgesys, kuriuo siekiama išvengti problemų su kitais darbuotojais;

- Pilietinė dora – darbuotojų elgesys, kuriuo parodomas darbuotojų įsitraukimas į organizacijos gyvenimą ir atsakomybė;
- Funkcinis dalyvavimas – savarankiškai pasirinktas bendradarbiavimo elgesys, kai darbuotojas pats pasiūlo atlikti papildomas užduotis, neatsižvelgdamas į tai, kad jas gali atlikti ir kiti;
- Palaikymas – savarankiškai pasirinktas darbuotojo elgesys, kuriuo jis palaiko kolegas, stengiasi juos skatinti ir jiems padėti;
- Lojalumas – ištikimybė, atsidavimas organizacijai;
- Balsas, nuomonė – savarankiškai pasirinktas darbuotojo elgesys, kuriuo jis siekia pateisinti naujus iššūkius, bet ne kritikuoti juos (Lievens ir Ansell, 2004).

Įvairiuose moksliniuose tyrimuose analizuojami organizacinį pilietiškumą lemiantys organizaciniai veiksniai, tokie kaip motyvacijos sistemos, pasitenkinimas darbu ir kt. Murphy, Athanasou ir King (2002) vertino, kaip organizacinis pilietiškumas susijęs su darbuotojų elgesiu ir pasitenkinimu darbu. Tyrimo metu išaiškėjo, kad pasitenkinimas darbu stipriai susijęs su organizaciniu pilietiškumu ir visos 5 Organ (1988) dimensijos yra labai svarbios darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Organizacinio pilietiškumo elgesio tyrimų randama ir Lietuvos mokslininkų darbuose – Bagdžiūnienė, Lazauskaite-Zablieskė ir Urbanavičiūtė (2013) analizuoja darbuotojų organizacinio pilietiškumo raišką Lietuvos organizacijose. Autorių tyrimo tikslas – remiantis užsienio autorių tyrimais, sudaryti organizacinio pilietiškumo elgesio klausimyną, kuris tiktų Lietuvos organizacijų darbuotojams. Lietuvos autorių tyrime taip pat remtasi tarptautinio pripažinimo sulaukusiais užsienio mokslininkų darbais (Organ ir kt., 2006, Podsakoff ir kt., 1990, Moorman ir Blakely, 1995, Van Dyne ir kt., 1995, Val Dyne ir LePine, 1998). Apklausus 289 įvairių Lietuvos organizacijų darbuotojus, pažymėti 5 organizacinio pilietiškumo elgesio veiksniai: pagalba, sąžiningumas, pilietinis įsitraukimas, iniciatyva ir pagarba (Bagdžiūnienė, Lazauskaite-Zablieskė ir Urbanavičiūtė, 2013).

Apibendrinus skirtingų autorių pateiktus organizacinio pilietiškumo veiksnius ir modelius, galima pastebėti, kad dažniausiai autoriai tyrimuose remiasi Organ (1988) penkiomis organizacinio pilietiškumo dimensijomis, kurias vertina, pagrindžia, praplečia ir papildo. Dažniausiai literatūroje įvardijami organizacinio pilietiškumo elgesio bruožai yra altruizmas ir sąžiningumas (Organ, 1988; Wagner ir Rush, 2010; Lievens ir Ansell., 2004).

### 1.3. Skirtingų kartų charakteristikos, lūkesčiai lyderystei bei organizacinį pilietiškumą skatinantys veiksniai

Mokslinėje literatūroje pati kartos sąvoka yra aiškinama panašiai. Anot Pauzaitės (2016), karta – tai žmonių grupė, gimusi tuo pačiu metu ir dalyvavusi tuose pačiuose istoriniuose ir socialiniuose įvykiuose, patyrusi tuos pačius dalykus, turinti panašią pasaulėžiūrą ir patirtis. Kitaip tariant, tai asmenų grupė, kuri išgyveno tam tikrus gyvenimo etapus tuo pačiu metu – gimė, pirmą kartą susirado darbą, susituokė ir pan. (Bako, 2018). Anot autorių, skirtingas kartas skiria maždaug 15–20 metų laikotarpis.

Moksliniuose šaltiniuose dažniausiai išskiriamos 3–8 kartos: prarastoji, geriausioji, tradicinė (tylioji), kūdikių bumo karta, X, Y, Z kartos ir kiek rečiau minima  $\alpha$  karta. Dažniausiai analizuojamos kūdikių bumo, X ir Y kartos, kadangi jų atstovai esamuju laiku veikia darbo rinkoje. Naujesniuose šaltiniuose pradedama kalbėti ir apie Z kartą ir jos lūkesčius. Kalbant apie kartų suskirstymą pagal gimimo metus, skirtingi autoriai pateikia keletą versijų (3 lentelė).

3 lentelė

*Kartų skirstymas pagal gimimo metus*

Karta / Autorius	Prarastoji karta	Geriausioji karta	Tradicinė/tylioji karta	Kūdikių bumo karta (Baby boomers)	X karta	Y karta	Z karta	$\alpha$ karta
Pauzaitė, 2016	1883-1900	1901-1924	1925-1942	1943-1960	1961-1981	1982-2004	2005-...	-
Kicheva, 2017	-	-	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2009	2010-...
Bako, 2018	-	-	-	1946-1964	1965-1980	1981-1994	1995-2002	2003-...
Savanevičienė, Stankevičiūtė, Navickas, Grėbliūnaitė ir Okreglicka, 2019	-	-	-	1946-1964	1965-1981	1982-1999	2000-...	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Lentelėje matyti, kad kartas apibrėžiantys gimimo metų intervalai skiriasi 3–5 metais. Ryškesni prieštaravimai atsiranda atskiriant X, Y ir Z kartas. Tačiau tikslus metų apibrėžimas didelės įtakos kartų skirstymui nedaro, kadangi bet koku atveju kartų sandūroje atsiranda persidengimų (Sarraf, 2019).

Literatūroje analizuojant esminius kartų skirtumus, labiausiai akcentuojamos vertybės, požiūris, įsitikinimai, motyvuojantys veiksniai, lūkesčiai, bendravimo stilius (Pauzaitė, 2016).

Visgi, kalbant apie kartas ir tam tikrus jų bruožus, atsiranda problema, kad kai kurios savybės gali atsirasti ne dėl pačios kartos, o tiesiog dėl žmogaus amžiaus ir su juo įgytų patirčių. Apžvelgus mokslinius šaltinius, galima išskirti pagrindinius kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų bruožus (4 lentelė).

4 lentelė

*Kartų charakteristikos*

<b>Karta</b> <b>Požymis</b>	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>	<b>Z karta</b>
<b>Charakteris</b>	konkurencingi; linkę sunkiai dirbti; orientuoti į asmeninį tobulėjimą; nekantrūs; lojalūs; pripratę dirbti ilgas darbo valandas darbo vietoje	pragmatiški; neretai nepasitikintys savimi; linkę mąstyti globaliai; orientuoti į nuolatinį mokymąsi; mėgstantys pokyčius; pripratę dirbti darbo vietoje	pasitikintys savimi; socialiai aktyvūs; reikalaujantys lankstumo; orientuoti į nuolatinį tobulėjimą	orientuoti į individualumą; priklausomi nuo technologijų; neretai nesavarankiški
<b>Motyvacija</b>	karjeros galimybės, paaukštinimai; atlyginimas; galimybė jaustis komandos dalimi	prasmingas darbas; smagi darbo aplinka; įvertinimas; atlyginimas; galimybė jaustis komandos dalimi	nuolatiniai iššūkiai; lankstus darbo grafikas; lanksti darbo aplinka; neformalų bendravimas; greitas grįžtamasis ryšys	pagyrimai; mažiau atsakomybės; lankstus darbo grafikas
<b>Moto</b>	„Dirbti iki mirties“	„Pirma – asmeninis gyvenimas, tada darbas“	„Darbas yra gyvenimo būdo dalis“	„Svarbiausia yra gyvenimo būdas“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslininko literatūra.

Kartų skirtumai turi įtaką ir požiūriui į lyderystę. Kartos turi skirtingus poreikius, požiūrius, motyvuojančius veiksnius, bendravimo būdus. Tai gali nulemti didelę darbuotojų kaitą, susidomėjimo problemas, lojalumą ir kitus veiksnius (Kicheva, 2017). Dėl to svarbu nustatyti, kokius lūkesčius skirtingos kartos turi lyderiams. Oksfordo žodynas lūkesčius apibrėžia kaip stiprų tikėjimą, kad kažkas turi įvykti arba būti įgyvendinta, kitaip tariant, tai tikėjimas, kad kažkas turi kažką pasiekti.



Darbuotojo lūkesčiai yra glaudžiai susiję su darbuotojo motyvacija ir pasitenkinimu darbu (Balc ir Bozkurt, 2013). Dėl to labai svarbu suprasti, ko darbuotojas tikisi iš lyderio, kad būtų galima parinkti tokį lyderystės stilių, kad darbuotojas liktų patenkintas, ir tai skatintų organizacinio pilietiškumo elgesį. Nors šiuolaikinių organizacijų vadovai vieningai sutaria, kad neegzistuoja vienas geras lyderystės stilius, kuris būtų visiškai priimtinas kiekvienos kartos darbuotojams (Valickas ir Jakštaitė, 2017), visgi, suvokiant, ko kiekviena organizacijoje dirbanti karta tikisi, galima pritaikyti tam tikrus stilius pagal poreikį.

### **Kūdikių bumo karta**

Kicheva (2017), aprašydama kartų poreikių grupes, išskiria šiuos pagrindinius elementus: komunikacija su lyderiu ir grįžtamasis ryšys, darbuotoją motyvuojantys veiksniai ir konkretūs lūkesčiai tiesioginiam vadovui. Autorės teigimu, kūdikių bumo kartos atstovams reikalinga tik tiesioginė komunikacija, pagrindiniai motyvavimo šaltiniai yra atlyginimas ir paaukštinimas pareigose, o lyderį jie linkę laikyti autoritetu bei tvirtai tiki hierarchiniais ryšiais. Savanevičienės ir kt. (2019) teigimu, kūdikių bumo kartos atstovams yra svarbu, kad vadovas motyvuotų karjeros galimybėmis ir skatintų materialiai, jiems būdinga aukšto lygio pagarba vadovams, bendradarbiavimas ir formalus bendravimas. Pasak autorių, iš vadovų kūdikių bumo karta reikalauja formalaus, detalaus grįžtamojo ryšio. Narijauskaitė ir Stonytė (2011) įvardija tokius kūdikių bumo kartos reikalavimus ir lūkesčius vadovams: įtraukimas į komandinį darbą, aiškiai suformuluotos ir konkrečiai pateiktos užduotys ir pastovūs lūkesčiai, įtraukimas į mokymus, mažesnis darbo krūvis. Šios kartos asmenys tikisi iš lyderio, kad būtų užtikrintos visos darbo priemonės ir reikalinga įranga, tikisi savo asmeninės darbo vietos. Kaip ir kiti autoriai, Narijauskaitė ir Stonytė (2011) pabrėžia, kad kūdikių bumo kartos atstovams didžiausia motyvacija iš lyderių yra materialinė – didesnis atlyginimas, premijos. Pauzaitės (2017) atliktas skirtingų kartų darbuotojų lūkesčių ir jų patenkinimo tyrimas parodė, kad Lietuvos įmonėse kūdikių bumo kartos darbuotojai įtraukiami į komandinį darbą, jiems dažnai suteikiama asmeninė darbo vieta ir jie yra skatinami materialiai, tačiau kitų jų poreikių vadovai neišpildo. Nepatenkinti darbuotojų lūkesčiai gali turėti neigiamos įtakos tiek pasitenkinimui darbu, tiek organizacinio pilietiškumo elgesiui (Kian, Yusoff ir Rajah, 2013).

### **X karta**

Pasak Savanevičienės ir kt. (2019), X karta vertina lyderio pasitikėjimą, nepriklausomybę, komandinį darbą, neformalią darbo aplinką, iš lyderio tikisi tiesioginės komunikacijos ir grįžtamojo ryšio. Autorių nuomonei antrina ir Kicheva (2017), dar pridėdama, kad X kartai reikalingas detalumas ir formalumas, saugumas, atlyginimas, taip pat iš lyderių šios kartos atstovai tikisi daugiau atsakomybės sau ir komandai, daugiau suteikiamų galimybių dirbti komandoje, gauti naujų užduočių ir įgūdžių. Šiai kartai svarbu sulaukti iš lyderio grįžtamojo ryšio bei

periodiškai gauti apdovanojimus (Gursoy, Geng-Qing ir Karadag, 2013). Narijauskaitė ir Stonytė (2011) išskiria tokius X kartos lūkesčius lyderiams: teisingą nuopelnų įvertinimą, neatsižvelgiant į amžių ir patirtį, kaip ir kūdikių bumo kartos atstovams, X kartai taip pat yra svarbi materiali motyvacija, tačiau šios kartos atstovai vertina ir lyderio iniciatyvą motyvuoti juos papildomu laisvu laiku arba atleidimu nuo tam tikrų taisyklių. Šiai kartai svarbu turėti patogią darbo vietą ir galėti dirbti pakankamai laisvai, taigi, pasirinktas griežtą kontrolę kuriantis lyderystės stilius nepateisintų šios kartos lūkesčių.

### **Y karta**

Pasak Savanevičienės ir kt. (2019), Y kartos atstovai labiau už kitas kartas tikisi greito grįžtamojo ryšio „čia ir dabar“. Jie tikisi būti teisingai įvertinti ir apdovanoti, vertina komunikaciją su vadovu, į jį linkę žiūrėti kaip į lyderį. Šios kartos atstovai ypatingai vertina lyderio gebėjimą išgirsti ir priimti jų nuomonę, tikisi savarankiškumo ir galimybės atlikti užduotis, taikant savo metodus. Iš lyderių šios kartos atstovai tikisi daugiau koučingų, darbo komandose, bet taip pat ir suteiktos galimybės dirbti bet kur ir bet kada (Kicheva, 2017). Anot Balc ir Bozkurt (2013), Y kartos darbuotojai iš lyderio tikisi pasitikėjimo, nepriklausomybės, greitos reakcijos, individualaus požiūrio, laisvumo, mažiau dėmesio skiria komandos formavimo svarbai, lyginant su X karta. Y kartos atstovams svarbu iš lyderių sulaukti naujų iššūkių, nuolatos mokytis ir tobulėti, jie vertina darbą su intelektualiais kolegomis. Iš lyderių tikisi neformalios darbo aplinkos užtikrinimo, galimybės dirbti bet kur ir bet kada, taip pat jiems ypatingai svarbus greitas ir tiesioginis grįžtamasis ryšys iš tiesioginio vadovo (Narijauskaitė ir Stonytė, 2011).

### **Z karta**

Pasak Savanevičienės ir kt. (2019), Z kartos atstovams iš tiesioginio vadovo reikalingas nuolatinis kontaktas, grįžtamasis ryšys ir kontrolė. Mokslinėje literatūroje dar nėra plačiai nurodomi Z kartos lūkesčiai darbui ir konkrečiai vadovams/lyderiams, kadangi aktyviai darbo rinkoje Z kartos atstovai dar nedalyvauja. Visgi, analizuojant literatūrą, galima pastebėti, kad numanoma, jog Z kartos darbuotojai yra (bus) linkę dažnai keisti darbo vietą, siekti nepriklausomybės, tačiau bus stokoiantys atsakomybės, taigi vadovai turės daugiau dėmesio skirti šios kartos kontrolei bei darbuotojų socialinių įgūdžių lavinimui.

Al-Asfour ir Lettau (2014), tirdami skirtingų kartų (kūdikių bumo, X, Y, Z) poreikius lyderystei, išskiria kelis pagrindinius lyderio taikomus veiksnius, kurie teigiamai veikia darbuotojų organizacinį pilietiškumą. Autoriai išskiria mažiau Z kartos poreikių lyderystei, kadangi šios kartos atstovai dar nėra aktyviai įsitraukę į darbo rinką (5 lentelė).

## 5 lentelė

*Rekomenduojami lyderystės veiksniai skirtingų kartų darbuotojams*

Karta	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
<b>Rekomenduojami lyderystės veiksniai skirtingų kartų darbuotojams</b>	palaikymas ir darbo/poilsio balansas; dėkingumas už darbuotojų energiją ir sunkų darbą; apdovanojimas ir pagarba už darbuotojų pasiekimus; kolegiali ir sutarimu pagrįsta lyderystė; įgalinimas mokyti kitus ir būti proceso ir sprendimų priėmimo dalimi	teisingumas ir atvirumas; mentorystės programos; aiškiai apibrėžtos ribos; mokymosi galimybės; orus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas; pagarba darbuotojų įsitikinimams, patirtims ir vertybėms; aiškiai apibrėžtos ir pasikartojančios užduotys, paaiškinimas, kad kokybės tikrinimas yra bendro darbo, o ne darbuotojų tikrinimo dalis	mentorystės programos; stipri ir struktūruota lyderystė; aiškūs lūkesčiai, tikslai; išaiškinta organizacinė kultūra.	kontrolė ir monitoringas; naujos technologijos.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Al-Asfour ir Lettau, 2014.

Spiro (2006) pabrėžė, kad svarbu darbuotojams užtikrinti darbo aplinką, tenkinančią visų darbuotojų poreikius ir lūkesčius, prisitaikant prie kiekvienos kartos keliamų lūkesčių. Autorius pritaria anksčiau minėtų autorių nuomonei, kad vadovai, dirbdami su skirtingų kartų darbuotojais, turėtų mokėti taikyti keletą lyderystės stilių, kad visi darbuotojai būtų patenkinti darbo aplinka. Taip pat pabrėžiama, kad derinimasis prie kartų poreikių reikalingas tol, kol neperžengia tam tikros ribos, kuri sukuria perdėtą palankumą arba diskriminaciją vienos kartos kitai atžvilgiu. Svarbu ir tai, kad kiekviena karta, turėdama tam tikras tik jai būdingas savybes, vertybes ir požiūrius, yra naudinga organizacijai. Kartų įvairovę valdyti yra sudėtinga, tačiau pritaikius reikalingą lyderystės stilių ir sukūrus aukštą skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, organizacija gali pasiekti aukštus veiklos rezultatus. Dėl to pagrindiniu įvairių kartų komandas valdančių lyderių pagrindinis tikslas turėtų būti formuoti konstruktyvią skirtingų kartų darbuotojų sąveiką bei išnaudoti kartų skirtumus organizacijos tikslų siekimui (Al-Asfour, Lettau, 2014). Šių autorių teigimu, kartų skirtumai susiję su darbuotojų motyvacija, organizacijos produktyvumu, komandiniu darbu, pasitenkinimą darbu lemiančiais veiksniais. Vadovaujant kūdikių bumo kartai, svarbu užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į komandos veiklą, motyvuoti materialiai, suteikti pastovumą ir karjeros galimybes. X kartai svarbu užtikrinti nuolatinį tobulėjimą, karjeros galimybes, lanksčią darbo aplinką, galimybę dirbti komandoje bei dalyvauti priimant sprendimus, parodyti pasitikėjimą ir perleisti dalį atsakomybių. Būnant Y kartos lyderiu, svarbu yra užtikrinti nuolatinį mokymąsi, tobulėjimą, galimybę dirbti su specialistais, naujas žinias ir iššūkius, suteikti galimybę dirbti bet kur ir bet kada. Y karta ypatingai vertina grįžtamąjį ryšį „čia ir dabar“, jiems

vadovas yra kolega – lyderis. Vadovaujant Z kartai reikėtų kiek įmanoma mažiau formalumo, kadangi Z kartos atstovai nelinkę pripažinti hierarchinės sistemos. Reikėtų skirti daugiau dėmesio kontrolei, pagalbai bei socialinių įgūdžių ugdymui. Moksliniuose šaltiniuose dažniausiai dėmesys skiriamas kartų poreikiams lyderiams šiais aspektais: komunikacijos, motyvavimo, grįžtamojo ryšio, savarankiškumo, kontrolės. Mokslininkai vieningai sutaria, kad lyderių prisitaikymas prie skirtingų kartų poreikių turi įtakos darbuotojų požiūriui, elgesiui ir bendrai organizacijos sėkmei bei rezultatams.

Apibendrinant įvairių mokslininkų literatūrą, galima teigti, kad nuo to, kaip patenkinami darbuotojų lūkesčiai priklauso ir darbuotojų organizacinio pilietiškumo elgesys (Kian ir kt., 2013). Kadangi skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų poreikiai lyderystei yra skirtingi, galima manyti, jog tarnaujanti lyderystė turėtų skirtingai veikti organizacinį pilietiškumą, priklausomai nuo kartos. Kian ir kt. (2013) tyrimo išvados patvirtina, kad X kartos organizacinio pilietiškumo elgesiui įtakos turi pats darbo pobūdis, pasiekimai, pripažinimas, karjeros galimybės. Tuo tarpu Y kartos pilietišką elgesį lemia daugiau išoriniai veiksniai – darbo sąlygos, įmonės politika ir kultūra, darbo užmokestis bei gaunamos naudos. Autorių teigimu, kuriant darbuotojų organizacinį pilietiškumą, svarbu įvertinti skirtingų kartų darbuotojų motyvavimo, pasitenkinimo darbu veiksnius, vienas iš tokių veiksnių – lyderystė. Socialinės psichologijos tyrimai rodo, kad darbuotojo altruizmą (kurį autoriai sieja su organizaciniu pilietiškumu), gali lemti asmenybės bei kiti dispoziciniai kintamieji, pavyzdžiui, mokymosi patirtis, kiti socialiniai sumetimai, taip pat perspektyvos suvokimas ir internalizuotų moralės principų įtaka (Wagner ir Rush, 2010), taigi galima daryti prielaidą, kad tarnaujanti lyderystė gali skirtingai veikti skirtingų kartų darbuotojų organizacinį pilietiškumą.

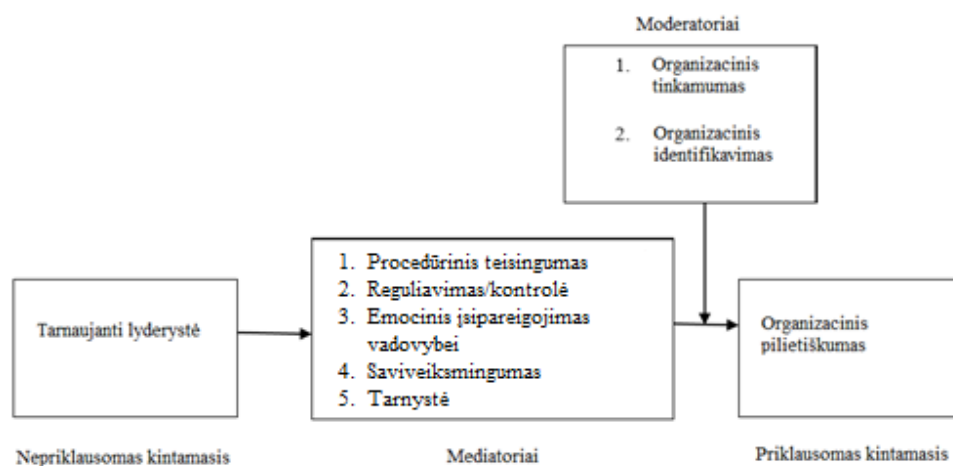
#### **1.4. Tarnaujančios lyderystės sąsajos su organizaciniu pilietiškumu skirtingų kartų darbuotojų požiūriu**

Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšiai analizuojami įvairių mokslininkų per skirtingas prizmes. Ankstesni tyrimai parodė, kad lyderystė gali sąlygoti darbuotojų darbo rezultatus bei jų įsitraukimą į darbą ir organizaciją (Babcock-Roberson ir Strickland, 2010). Dažniausiai nagrinėjamas transformacinės ir charizmatinės lyderystės poveikis organizaciniam pilietiškumui (Babcock-Roberson ir Strickland, 2010). Autoriai (2010) ypatingai pabrėžė charizmatinio lyderystės stiliaus įtaką tiek darbuotojų įsitraukimui, tiek organizaciniam pilietiškumui. Chen ir Yang (2012) atkreipia dėmesį, kad rūpestingas lyderio elgesys su darbuotojais priverčia darbuotojus emociškai prisirišti prie organizacijos bei norėti joje likti, o šie veiksniai skatina darbuotojų organizacinio pilietiškumo elgseną. Pagarbus lyderių elgesys verčia darbuotojus jaustis vertingais ir svarbiais organizacijai, todėl jie nori rodyti pilietiškumą. Williams

ir Anderson (1991) suskirstė organizacinio pilietiškumo elgesį į du tipus: įtraukiant pilietišką elgesį, susijusį su individu (kuris tiesiogiai naudingas konkrečiam asmeniui ir netiesiogiai prisideda prie organizacijos gerbūvio) ir organizacinį pilietiškumą, susijusį su organizacija ir komanda (toks elgesys, kuris tiesiogiai prisideda prie organizacijos funkcionavimo). Ši koncepcija klasifikuoja organizacinį pilietiškumą kaip altruizmą kolegų atžvilgiu ir sąžiningumą organizacijos atžvilgiu.

Vienas pirmųjų, empiriškai nagrinėjusių tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo santykius, buvo Ehrhart (2004), kuris apklausė 298 JAV maisto prekių parduotuvių darbuotojus ir išbandė modelį, kuriame iškeltas hipotetinis procesinio teisingumo suvokimas kaip tarpininkas tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo elgesio ir atskleidė netiesiogiai reikšmingus ryšius.

2 paveiksle pavaizduota tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo santykis, veikiant moderatoriams ir mediatoriams.



2 paveikslas. Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo santykis, veikiant skirtingiems moderatoriams ir mediatoriams.

Šaltinis: Bambale, 2014.

Tarnaujanti lyderystė grindžiama etika. Tvirtos vidinės moralės normos skatina tarnaujančius lyderius, nes jie tarnauja kaip pavyzdžiai savo pasekėjams ir rodo didelį susirūpinimą dėl jų asmeninio ir karjeros augimo bei tobulėjimo (Piccolo ir Colquitt, 2006). Pakankamai išsamiai pačią tarnaujančią lyderystę, jos esminius aspektus ir tarnaujančios lyderystės ryšius su transformacine lyderyste, lyderio – darbuotojo mainais, organizaciniu įsipareigojimu bei organizacinio pilietiškumo elgesiu nagrinėja Liden, Wayne, Zhao ir Henderson (2008). Autoriai pilotinio tyrimo, atlikto su studentais, bei tyrimo su organizacijų darbuotojais metu, išskyrė 7 pagrindinius tarnaujančios lyderystės aspektus, kuriais galima išmatuoti

tarnaujančios lyderystės lygi, – tai emocinė pagalba (ang. emotional healing), vertės bendruomenei kūrimas (ang. creating value for community), konceptualiniai įgūdžiai (ang. conceptual skills), įgalinimas (ang. empowering), pagalba pavaldinių augimui ir sėkmei (ang. helping subordinates grow and succeed), dėmesys pirmiausia darbuotojams (ang. putting subordinates first), etiškas elgesys (ang. behaving ethically) (Liden, Wayne, Zhao ir kt, 2008). Pagal visus septynis aspektus sudarytas 28 teiginių klausimynas, padedantis įvertinti kiekvieną aspektą ir bendrą tarnaujančios lyderystės lygį. Taip pat tyrimo metu pastebėta, kad tarnaujanti lyderystė daro teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui, vaidmenų pasiskirstymui bei darbuotojų organizaciniam pilietiškumui. Grupės lygiu Liden ir kt. (2008) nustatė, kad lyderių ir jų grupių narių socialiniai ir kultūriniai mainai yra svarbiausi tarnaujančios lyderystės procese. Į tokius mainus gali būti įtrauktas lyderis, padedantis grupės nariams patvirtinti savo stipriąsias puses ir potencialą, arba vadovas, teikiantis paramą visos darbo grupės plėtrai. Šie suvokimai gali daryti įtaką tarpasmeniniam bendravimui, o tai savo ruožtu gali sustiprinti požiūrį į darbo santykius (Bakar ir McCann, 2016). Susiję mainai gali sustiprinti arba susilpninti kiekvieno grupės nario ar grupės organizacinio pilietiškumo elgesį. Buvo nustatyta, kad šie mainai prisideda prie palankios komunikacijos atmosferos darbo grupėje, kai grupės nariai dirba stengdamiesi, parodydami atsidavimą ir demonstruodami organizacinio pilietiškumo elgesį, nukreiptą į darbo grupės veiklą. Šie suvokimai gali veikti tarpasmeninį bendravimą, o tai savo ruožtu gali sustiprinti požiūrį į darbo santykius (Bakar ir McCann, 2016). Susiję mainai gali sustiprinti arba susilpninti kiekvieno grupės nario ar grupės organizacinio pilietiškumo elgesį.

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima rasti nemažai tyrimų, kurie analizuoja tiesioginius tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšius. Bumbale (2014) atliktoje literatūros apžvalgoje siekiama pateikti tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo santykį. Iš literatūros apžvalgos paaiškėjo, kad tarnaujanti lyderystė ir organizacinis pilietiškumas yra du svarūs konstruktai, reikšmingai veikiantys žmonių darbą organizacijose. Autorius (2014) išskiria penkis kintamuosius, kurie veikia santykį tarp tarnaujančios lyderystės ir pilietiško elgesio: procedūrinis teisingumas, reguliavimas/kontrolė, emocinis įsipareigojimas vadovybei, saviveiksmingumas, tarnystė. Taip pat reikšmingą poveikį turi asmens tinkamumas organizacijai ir organizacinis identifikavimas, pasitikėjimo, atsidavimo ir tapatybės modeliai išskiriami kaip galimi veiksniai. Bumbale (2014) siūlo grupės darnumą, kolektyvinį pasitikėjimą, užduočių tarpusavio priklausomybę ir afektinį toną (teigiamą ar neigiamą) kaip tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšio moderatorius. Yogamalar ir Samuel (2016) tyrimo metu siekta išsiaiškinti skirtingų kartų vertybių įtaką elgesiui organizacijoje, taip pat organizaciniam pilietiškumui, kad ateityje būtų galima paprasčiau tirti šias sritis akademinėje aplinkoje. Autorių teigimu, kiekvienos kartos skirtingi požiūriai ir vertybės pirmiausiai lemia darbuotojo tinkamumą

organizacijai, o organizacinis tinkamumas lemia pilietišką elgesį. Abid, Gulzar ir Hussain (2015) priešastinis kokybinis tyrimas skirtas ištirti ryšį tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo bei pasitikėjimo vadovybe ir grupės darnos, kuriame dalyvavo 202 darbuotojai iš trijų Pakistano visuomeninių organizacijų, naudojant aprašomąją statistiką, paprastus ir daugialypius, tarpinius ir moderuotus regresijos testus, parodė teigiamą ryšį tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo, ir kad pasitikėjimas vadovybe vaidina svarbų vaidmenį šiam ryšiui stiprinti. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad tarnaujanti lyderystė kuria vadovo, kaip tarpininko ir grupės moderatoriaus vaidmenį, kurio dėka skatinamas grupės darnumas.

Empirinių ryšių tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo galima rasti įvairių autorių tyrimų rezultatuose (Barbuto ir Wheeler, 2006), kuriuose nurodoma, kad lyderio palaikymas, kaip aplinkos veiksnys, stiprina organizacinio pilietiškumo elgesį netiesiogiai dėl jo įtakos pasitenkinimui darbu; tačiau lyderio palaikymas taip pat turi tiesioginės įtakos organizaciniam pilietiškumui. Podsakoff ir kt. (1990) tyrime, atliktame naudojant JAV chemijos pramonės darbuotojų apklausos rezultatus, teigiama, kad egzistuoja teigiama koreliacija tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų organizacinio pilietiškumo. Cameron ir Spreitzer (2012) pabrėžia, kad tarnaujanti lyderystė yra teigiamai vertinamas organizacijos elgesio metodas todėl, kad toks lyderio elgesys motyvuoja darbuotojus ir padeda jiems suprasti ir pilnai išnaudoti savo potencialą. Brubaker (2015) išbandytas moderuotos mediacijos modelis, kuriuo tiriama tarnaujančios lyderystės įtaką dviejų tipų organizacinio pilietiškumo elgesiui (altruizmui ir mandagumui). Siūlomi ryšiai tarp tiriamų kintamųjų aiškinami remiantis dviem teorinėmis kryptimis: socialinio mokymosi teorija (Bandura, 1977) ir abipusiškumo/kliento principais (Lande, 1977). Apklausus 194 Ruandos nevyriausybinę įstaigų darbuotojus, duomenų analizė parodė pakankamą tarnaujančios lyderystės poveikį, paremtą suvokiamo lyderio elgesio efektyvumu tarpininkaujant tarp organizacijos ir darbuotojų, abiem organizacinio pilietiškumo formoms. Atlikus tyrimą, taip pat buvo pastebėta, kad socialinių mainų ideologija modeliuoja mediacijos modelį tik mandagumo, bet ne altruizmo atžvilgiu. Güçel ir Begeç (2012) tiria tiesioginį ryšį tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo Turkijos privačiame universitete. Apklauskos buvo išdalintos universiteto darbuotojams, klausimyne pateikti tarnaujančios lyderystės (vizijos perteikimas, įgalinimas, tarnystė) ir organizacinio pilietiškumo elgesio (altruizmas, sąžiningumas, mandagumas, sportinis meistriskumas, pilietinė dora) matmenys. Naudojant statistinės analizės metodą, nustatytas teigiamas ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo elgesio: lyderio vizijos perteikimas ir tarnystės dimensijos teigiamai veikia darbuotojų sportinį meistriskumą, pilietinę dorybę, taip pat tyrimo pradžioje

pastebėta, kad įgalinimas gali neigiamai veikti pilietinę dorą. Autoriai ypatingai pabrėžia, kad tarnaujanti lyderystė veikia tiek individo atskirai, tiek visos grupės organizacinę elgesį.

Kituose tyrimuose pateikiama tarnaujančios lyderystės įtaka ne tik organizaciniam pilietiškumui, bet ir kitiems veiksniams, pavyzdžiui, organizacijos kultūrai, organizaciniam įsipareigojimui, klientų pasitenkinimui (Setyaningrum, 2017), darbuotojų veiklos rezultatams (Harwiki, 2013; Zehiria, Akyuzb, Erenc ir Turhand, 2013), organizacijos veiklos efektyvumui (Ebener, ir O'Connell, 2010). Taip pat egzistuoja tyrimai, kuriais siekiamas nustatyti tarnaujančios lyderystės poveikis dalijimuisi žiniomis (Tuan, 2016), komunikacijai (Bakar ir McCann, 2016), per organizacinį pilietiškumą. Taip pat pastebima, kad tiriant ryšius tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo, neretai įtraukiami papildomi mediatoriai, pavyzdžiui etinė aplinka (Butarbutar, 2010), pasitikėjimas vadovybe (Shahzad ir kt., 2013), asmens tinkamumas organizacijai bei organizacinis identifikavimas (Vondey, 2010). Kai kuriuose tyrimuose analizuojamas ne tarnaujančios lyderystės, o kai kurių jos aspektų (mainų tarp lyderio ir organizacijos narių bei psichologinio įgalinimo (kurį tarnaujantys lyderiai iššaukia savo nuožiūra)) poveikis organizaciniam pilietiškumui (Newman, Schwarz, Cooper ir Sendjaya, 2017).

Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšių analizė, veikiant darbuotojo priklausymui tam tikrai kartai, mokslinėje literatūroje sutinkama rečiau. Kartos aspektą įtraukė Zimmerer ir Latham (2017), tirdami, kokią poveikį turi tarnaujanti lyderystė darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui, atsižvelgiant į skirtingų kartų (kūdikų bumo, X ir Y) poreikius tarnaujančiai lyderystei. Tyrime naudoti 452 JAV darbuotojų atsakymai į klausimyną, kuris sudarytas remiantis 30-ies elementų tarnaujančios lyderystės sutrumpinta apklausa, darbo aprašomuoju indeksu ir efektyvaus įsitraukimo skale. Atlikus MANOVA statistinę analizę, išsiaiškinta, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacijos rezultatų, paremtas priklausomybe tam tikrai kartai. Autorių teigimu, nors egzistuoja stereotipai, kad kūdikų bumo kartos darbuotojai labiau vertina hierarchiją ir orientuojasi į „vertikalų kilimą karjeros laiptais“, X kartai būdingas stabilumo siekis, o Y karta reikalauja daugiau dėmesio iš vadovų, tarnaujanti lyderystė tinka visų šių trijų kartų darbuotojų valdyme. Kiek kitokį požiūrį į kartos įtaką tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo sąveiką pateikia Wagner ir Rush (2010). Autorių teigimu, organizacinis pilietiškumas nėra tiesiogiai susijęs nei su darbuotojų amžiumi, nei su karta, kuriai darbuotojas priklauso. Tačiau autoriai pabrėžia, kad organizacinis pilietiškumas priklauso nuo pasitenkinimo darbu, o skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingus kriterijus pasitenkinimui – nevienodi veiksniai nulemia darbuotojų grupių pasitenkinimo darbu rodiklį. Pasak autorių, vyresnių kartų atstovams svarbesni yra vidiniai organizacijos standartai, abipusiai moraliniai įsipareigojimai, jiems būdingas mažesnis pasiekimų poreikis ir didesnis priklausymo organizacijai, komandai poreikis. Tuo metu jaunesnės kartos



darbuotojai labiau orientuoti į transakcinius poreikius, savo asmeninių ir kitų poreikių derinimą, jie reiškia didesnę poreikį naujiems, aukštesniems pasiekimams. Tokie poreikių skirtumai gali lemti skirtingus organizacinio pilietiškumo motyvus tarp skirtingų kartų darbuotojų. Jaunesni darbuotojai remiasi teisingumo motyvu ir priima sąmoningą, apgalvotą sprendimą pilietiškam elgesiui, kuris dažniausiai grindžiamas sąžiningumo principu. Vyresnių darbuotojų organizacinis pilietiškumas labiau pasireiškia kaip emocinis atsakas, paremtas geranoriškumu, moraliniu įvertinimu. Tuo tarpu Raineri, Paillé ir Morin (2012) per visuomenės mainų teoriją analizavo, kiek į organizacinį pilietiškumą yra linkę skirtingų kartų darbuotojai ir kokių elgesiu organizacinis pilietiškumas pasireiškia skirtingų kartų darbuotojams. Struktūrinių lygčių modeliavimo rezultatai patvirtino, kad kūdikių bumo kartos atstovai labiau linkę dalintis įsipareigojimais ir dažniau yra linkę į organizacinio pilietiškumo elgesį, lyginant su X kartos darbuotojais. Y darbuotojų organizacinio pilietiškumo elgesiui daugiau įtakos turi vadovo/lyderio pozicija. Tačiau ryškių skirtumų tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacinio pilietiškumo skirtumų nebuvo rasta. Visgi, mokslinėje literatūroje sutinkama, kad atsakinga, tarnaujanti lyderystė, atsižvelgiant į kartos, amžiaus, lyties ir kitus individo poreikius, daro teigiamą įtaką darbuotojų organizacinio pilietiškumo elgesiui (Han ir Wang, 2019).

Apibendrinus įvairią mokslinę literatūrą, analizuojančią tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšius, galima pastebėti, kad dauguma tyrimų patvirtina, jog tarnaujanti lyderystė teigiamai veikia organizacinį pilietiškumą. Vienų autorių teigimu, šis poveikis yra tiesioginis, kitų – netiesioginis ir veikiantis per kitus veiksnius, pavyzdžiui, pasitenkinimą darbu. Mokslinės literatūros apie darbuotojo priklausomybės tam tikrai kartai poveikį tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšiams, surandama pakankamai mažai, tačiau kartos aspektą įtraukiantys autoriai (Wagner ir Rush, 2010; Zimmerer ir Latham, 2017) pastebi, jog toks ryšys egzistuoja, tik jis gali būti netiesioginis. Atsižvelgiant į tai, kad literatūroje apibrėžiama, jog darbuotojų organizacinį pilietiškumą gali teigiamai veikti tarnaujanti lyderystė, o organizacinio pilietiškumo elgesį skatina patenkinti darbuotojų lūkesčiai (taip pat ir lūkesčiai lyderiui), o skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingus lūkesčius, verta gilintis į tai, ar tarnaujanti lyderystė vienodai veikia skirtingų kartų darbuotojų organizacinį pilietiškumą (ar darbuotojo priklausomybė tam tikrai kartai veikia ryšį tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ir kaip).

## 2. TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKOS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIAM PILIETIŠKUMUI TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai

Analizuojant mokslinę literatūrą rasta nemažai tyrimų, patvirtinančių lyderystės stiliaus (ir konkrečiai tarnaujančios lyderystės) ir organizacinio pilietiškumo sąsajas (Ehraht, 2004; Güçel ir Begeç, 2012; Han ir Wang, 2019). Mokslininkai taip pat nagrinėja ir tarnaujančios lyderystės poveikį skirtingų kartų darbuotojams (Zimmerer ir Latham, 2017), kadangi skirtingoms kartoms priklausantys individai turi skirtingus lūkesčius lyderiams. Rasta ir tyrimų, analizuojančių ir patvirtinančių kartos poveikį organizacinio pilietiškumo elgesiui (Raineri, Paillé ir Morin, 2012). Egzistuoja ir tyrimų, patvirtinančių kartos įtaką lyderystės ir organizacinio pilietiškumo sąveikai (Wagner ir Rush, 2010; Han ir Wang, 2019), tik šie tyrimai mažai analizuoja tiesioginį kartos poveikį tarnaujančios lyderystės įtakai organizaciniam pilietiškumui.

Užsienio mokslininkų darbų, kuriuose analizuojamas tarnaujančios lyderystės poveikis skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui buvo rasta mažai, o Lietuvoje tokių tyrimų nerasta. Šiame darbe atliekamo tyrimo kintamųjų modelis pateiktas 3 pav.

**Tyrimo tikslas:** nustatyti, kokią įtaką turi tarnaujanti lyderystė skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui.

Darbe formuluojami šie **uždaviniai**:

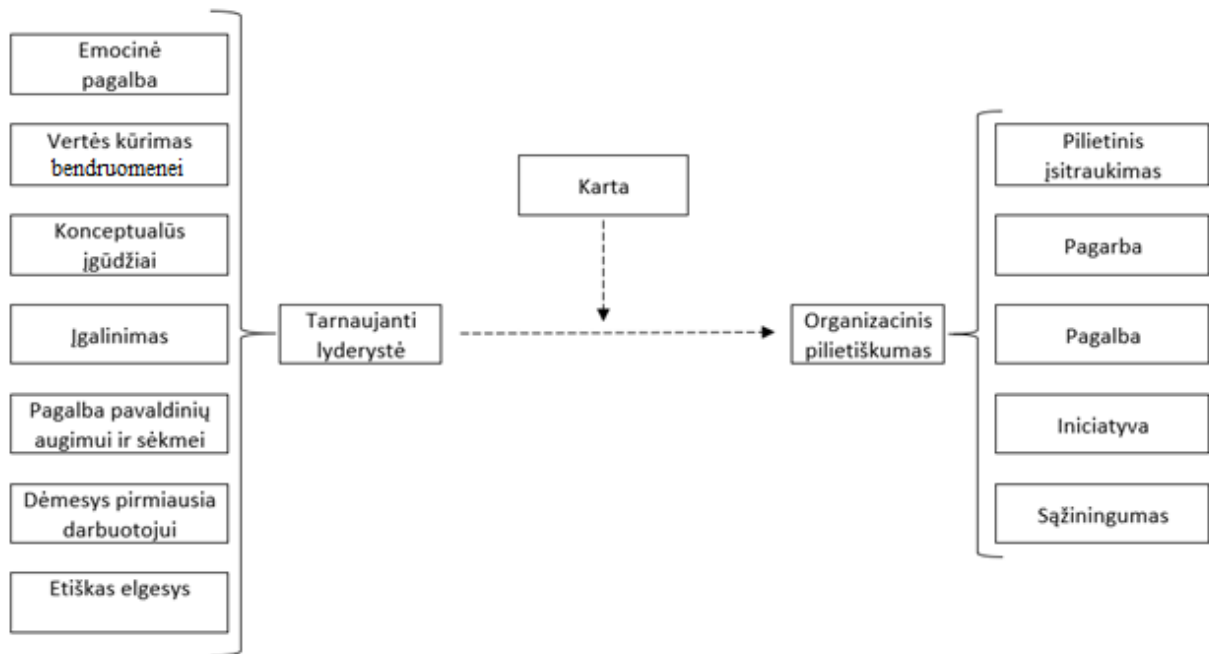
1. nustatyti tarnaujančios lyderystės poveikį darbuotojų organizaciniam pilietiškumui;
2. įvertinti tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo elgesio sąsajas su demografinėmis charakteristikomis;
3. nustatyti kartos daromą įtaką tarnaujančios lyderystės poveikiui darbuotojų organizaciniam pilietiškumui.

Tyrimo **hipotezės**:

**H1:** didėjant tarnaujančios lyderystės lygiui organizacijoje, auga darbuotojų organizacinis pilietiškumas;

**H2:** kūdikių bumo kartos darbuotojai yra labiau linkę į organizacinį pilietiškumą nei kitų kartų (X, Y, Z) darbuotojai (Raineri, Paillé ir Morin (2012));

**H3:** Y ir Z kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui didesnę įtaką turi tarnaujančios lyderystės lygis, lyginant su kūdikių bumo ir X kartomis.



3 paveikslas. Tyrimo kintamųjų modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

## 2.2. Tyrimo dalyviai

Tyrimo metu apklausti skirtingo amžiaus, kuris apibrėžia keturias kartų grupes, įvairiose organizacijoje dirbantys asmenys. Remiantis moksline literatūra (Savanevičienė, Stankevičiūtė, Navickas ir kiti, 2019) pasirinkti tokie kartų amžiaus rėžiai:

- kūdikių bumo karta – nuo 56 iki 74 metų;
- X karta – nuo 39 iki 55 metų;
- Y karta – nuo 20 iki 38 metų;
- Z karta – 20 metų.

Respondentai apklausiami naudojantis standartizuota apklausa su tik uždariais klausimais, kurioje turi pasirinkti jų nuomone tinkamiausią atsakymo variantą iš pateikto atsakymų sąrašo arba pasirinkti kiekybinį vertinimą nurodytoje skalėje. Kadangi siekiama apklausti kuo didesnę respondentų skaičių ir tyrimui svarbūs skirtingoms kartoms priklausančių dirbančiųjų atsakymai, klausimynas platinamas dviem būdais: patalpinamas elektroninis variantas internetinėje erdvėje ir dalinama popierinė klausimyno forma viešose erdvėse.

Anketa sudaryta iš tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo skalių, taip pat įtraukti šeši demografiniai klausimai (amžius, lytis, šeimtinė padėtis, išsilavinimas, darbo sritis, organizacijos, kurioje respondentas dirba, dydis). Amžiaus klausimas svarbus tiriant kartos įtaką tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšiui. Kiti demografiniai klausimai

pasirinkti atsižvelgus į kitų autorių mokslinius tyrimus, kuriuose analizuojami tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšiai.

Nustatant tyrimo imtį remtasi 2020 m. pradžios Lietuvos statistikos departamento išankstiniais duomenimis, pagal kuriuos Lietuvoje gyvena 1051776 asmenys, kurių amžius yra nuo 18 iki 74 metų imtinai. Toks amžiaus intervalas pasirinktas atsižvelgus į tai, kad oficialiai dirbti Lietuvoje pradedama sulaukus pilnametystės, darbuotojai gali dirbti ir oficialiai tapę pensininkais, o 74 metai yra vyriausios tiriamos kartos ribinis amžius. Nustatant tikslią tyrimo imtį naudojama internetinė imties skaičiuoklė (<http://www.apklausa.lt/imties-dydis>), esant 95 % pasitikėjimo lygiui ir 5 % imties paklaidai. Nustatyta tyrimo imtis – 384 asmenys.

### 2.3. Tyrimo instrumentai

#### Tarnaujančios lyderystės skalė

Matuoti tarnaujančiai lyderystei pasirinkta Liden ir kt. (2008) tarnaujančios lyderystės skalė, nustatanti vieną iš 4 tarnaujančios lyderystės lygių, kurie gali būti: aukštas, vidutinis, žemas arba ypač žemas. Ši skalė pasirinkta atsižvelgus į analizuotų autorių išskiriamas tarnaujančios lyderystės savybes bei autorių tyrimuose naudotas skales. Klausimyne 7 balų Likert skale vertinami šie aspektai: emocinė pagalba, vertės kūrimas darbo kolektyvui (bendruomenei), konceptualiniai įgūdžiai, įgalinimas, pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei, dėmesio skyrimas pirmiausia darbuotojui, etiškas elgesys.

Kiekvienam iš 7 aspektų priskiriama po 4 teiginius (viso 28 teiginiai) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

*Tarnaujančios lyderystės lygio vertinimo klausimyno reikšmės*

Vertinami aspektai	Teiginių numeriai klausimyne
Emocinė pagalba	1, 8, 15, 22
Vertės kūrimas kolektyvui	2, 9, 16, 23
Konceptualiniai įgūdžiai	3, 10, 17, 24
Įgalinimas	4, 11, 18, 25
Pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei	5, 12, 19, 26
Dėmesio skyrimas pirmiausia darbuotojui	6, 13, 20, 27
Etiškas elgesys	7, 14, 21, 28

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Liden, Wayne, Zhao ir kt. (2008)

7 balų Likert skalės reikšmės: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 – neturiu nuomonės, 5 – iš dalies sutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai nesutinku.

Kiekvieno vertinamo aspekto balų suma gali būti nuo 4 iki 28, kuo balų suma yra aukštesnė, tuo tarnaujančios lyderystės lygis yra aukštesnis. Autoriai pateikia tokį tarnaujančios lyderystės lygių vertinimą:

- aukštas tarnaujančios lyderystės lygis: 23–28 balai;
- vidutinis tarnaujančios lyderystės lygis: 14–22 balai;
- žemas tarnaujančios lyderystės lygis: 8–13 balų;
- ypač mažas tarnaujančios lyderystės lygis (arba tarnaujanti lyderystė nedemonstruojama visai): 0–7 balai.

Liden ir kt. (2008) pateikia tarnaujančios lyderystės skalės patikimumo rodiklius (*Cronbach's alpha*): emocinė pagalba – 0,78, vertės kūrimas kolektyvui – 0,84, conceptualiniai įgūdžiai – 0,80, įgalinimas – 0,77, pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei – 0,83, dėmesio skyrimas pirmiausia darbuotojui – 0,86, etiškas elgesys – 0,82.

### **Organizacinio pilietiškumo elgesio skalė**

Organizacinio pilietiškumo elgesiui matuoti pasirinktas Lietuvos autorių Bagdžiūnienės, Lazauskaitės-Zabielskės ir Urbanavičiūtės (2019) pilietiško elgesio organizacijoje klausimynas. Šis klausimynas pasirinktas įvertinus kitų Lietuvos ir užsienio autorių organizacinio pilietiškumo elgesio apibrėžimus bei savybes. Klausimyne išskiriami 5 vertinami aspektai:

- pilietinis įsitraukimas – atsakingas darbuotojo dalyvavimas, įsitraukimas į organizacijos veiklą ir rūpestis ta veikla;
- pagarba – savanoriškas elgesys, nukreiptas į su darbu susijusių problemų prevenciją;
- pagalba – pagalba organizacijos nariams, sprendžiant su darbine ir organizacijos veikla susijusias problemas;
- iniciatyva – konstruktyvūs darbuotojo pasiūlymai dėl pokyčių organizacijoje;
- sąžiningumas – savanoriška darbuotojo veikla, viršijanti darbo reikalavimus (Bagdžiūnienė, Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2019).

Kiekvienam aspektui priskiriama po 4 teiginius (viso 20 teiginių), kurie vertinami 5 balų Likert skale. Kiekvienam aspektui vertinti priskirti teiginiai pateikti 7 lentelėje.

5 balų Likert skalės vertinimas: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Kiekvieno vertinamo aspekto balų suma gali svyruoti nuo 4 iki 25 balų. Kuo aukštesniu balu įvertintas aspektas, tuo labiau toks organizacinio pilietiškumo elgesys pasireiškia organizacijoje. Kiekvieno vertinamo aspekto rodiklį apibrėžia visų jam priskirtų teiginių atsakymų

vidurkis, o bendras organizacinio pilietiškumo elgesio rodiklis nustatomas apskaičiavus visų atsakymų į 20 teiginių vidurkį, vadinasi, organizacinio pilietiškumo didžiausia reikšmė organizacijoje gali būti lygi 5 balams, o žemiausia – 1 balui.

7 lentelė.

*Organizacinio pilietiškumo elgesio lygio vertinimo klausimyno reikšmės*

Vertinami aspektai	Teiginių numeriai klausimyne
Pilietinis įsitraukimas	1, 2, 3, 4
Pagarba	5, 6, 7, 8
Pagalba	9, 10, 11, 12
Iniciatyva	13, 14, 15, 16
Sąžiningumas	17, 18, 19, 20

Sudaryta autorės, remiantis Bagdžiūniene, Lazauskaite-Zabielske ir Urbanavičiūte, 2019.

Organizacinio pilietiškumo elgesio klausimyno patikimumo rodiklius (*Cronbach's alpha*) autorės įvardija pagal atskirus aspektus: pilietinis įsitraukimas – 0,787, pagarba – 0,857, pagalba – 0,851, iniciatyva – 0,864, sąžiningumas – 0,727. Bendro organizacinio pilietiškumo elgesio patikimumo rodiklį autorės įvardija 0,907.

#### 2.4. Statistinis duomenų apdorojimas

Statistiniam duomenų apdorojimui ir analizei naudojama SPSS (*angl. Statistical Package for the Social Sciences*) programinė įranga. Kad būtų galima taikyti tinkamus statistinius instrumentus, pirmiausia parenkama tinkama duomenų skalė (viena iš trijų: nominalinė, ordinarinė arba santykinė). Parinkus tinkamą skalę tikrinami naudojamų tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo elgesio klausimynų konstruktų patikimumo rodikliai (*Cronbach's alpha*). Konstrukte vertinami aspektai laikomi susijusiais, kai *Cronbach's alpha* patikimumo rodiklio reikšmė yra didesnė nei 0,7, jei konkretaus veiksnio patikimumo rodiklio reikšmė yra mažesnė nei 0,6, tolimesnėje analizėje iš šio aspekto yra pašalinami mažiausiai susiję teiginiai tol, kol bus gauta didesnė nei 0,7 patikimumo rodiklio reikšmė ir konstruktą bus galima laikyti patikimu.

Taip pat tyrime naudojami aprašomosios statistikos matai: vidurkis ir standartinis nuokrypis. Vidurkis rodo vidutinę kintamojo reikšmę, standartinis nuokrypis – kiek yra išsibarsčiusios reikšmės (Tamaševičius, 2015).

Toliau atliekamas duomenų normalumo patikrinimas, kurio metu išsiaiškinama, kokie statistiniai testai turi būti naudojami tolimesnei duomenų analizei. Duomenys gali būti dviejų tipų: parametriniai – turintys normalųjį pasiskirstymą, ir neparametriniai – neturintys normaliojo

pasiskirstymo. Parametriniam duomenims taikomi T-testo ir ANOVA reikšmingumo testai, o neparametriniams – Kruskal-Wallis ir Mann-Whitney reikšmingumo testai. Atlikus reikšmingumo testus, nustatoma ar egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp analizuojamų veiksnių.

Toliau atliekama regresinė analizė, kurios metu siekiama paaiškinti tarnaujančios lyderystės (ir jos veiksnių) įtaką organizaciniam pilietiškumui (ir jo veiksniams). Gautos matematinės regresinės lygties prasmingumas yra vertinamas skaičiuojant papildomus rodiklius:

- 1) Liekamųjų paklaidų analizė (Kuko matas, Dm) – skirta nustatyti, ar duomenys turi prasmę ir nėra atsitiktinai iškraipyti. Duomenys išskirtiniai, jei  $DM > 1$ .
- 2) Determinacijos koeficientas ( $R^2$ ) – skirtas nustatyti, kiek plačiai (kurią dalį) veiksniai, įtraukti į regresijos lygtį (X-ai), aiškina nagrinėjamą reiškinį. Intervalas nuo 0 iki 1, kuo reikšmė artimesnė 1, tuo geriau vertinamas regresinės lygties patikimumas. Minimali  $R^2$  reikšmė turi būti lygi 0,2.
- 3) ANOVA lentelė – skirta nustatyti ar nagrinėjamas reiškinys (Y) priklauso nuo veiksnių, įtrauktų į lygtį visumos (X-ų). Jei apskaičiuota reikšmė  $p < \alpha$ , tiesinė regresinė lygtis galbūt tinka, jei  $p \geq \alpha$  – tiesinė regresija netinka.
- 4) t-testai – skirti nustatyti, ar veiksniai (X) turi įtakos reiškiniui (Y). Jei gauta reikšmė  $p < \alpha$  – kintamasis modeliui tinka, jei  $p > \alpha$ , – kintamasis modeliui netinka.
- 5) Multikolinearumas (dispersijos mažėjimo daugiklis, VIF) – skirtas nustatyti, ar veiksniai, darantys įtaką reiškiniui (X), nėra susiję. Jei  $VIF < 4$  – multikolinearumo nėra, jei  $VIF > 4$  – multikolinearumas yra (Tamaševičius, 2015).

Įvertinus šiuos rodiklius atliekama moderacijos analizė, kurios metu nustatoma tarnaujančios lyderystės, organizacinio pilietiškumo ir kartos sąveika (vertinama, koks ryšys egzistuoja tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo, veikiant moderatoriumi – kartai (Kūdikių bumo, X, Y arba Z)).

### 3. TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO IR KARTOS PRIKLAUSOMYBIŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Demografinė tiriamųjų charakteristika

Tarnaujančios lyderystės įtakos skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui tyrimas buvo atliekamas 2020 m. rugsėjo–lapkričio mėnesiais. Tyrime dalyvavo 384 respondentai, taigi imties paklaida, esant 95 % pasitikėjimo lygiui nepakito ir išliko lygi 5 %.

51,8 % dalyvavusiųjų apklausoje sudarė vyrai, 48,2 % – moterys. Kadangi respondentų priklausomybę tai tikrai kartai skiria tik vieneri metai, siekiant tikslesnės demografinių duomenų įtakos tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo sąsajai analizės, apklausoje respondentams nebuvo pateiktas amžiaus rėžio pagal kartų teoriją pasirinkimas ir jie galėjo įrašyti tikslų savo amžių, pagal kurį, analizuojant demografines respondentų charakteristikas, buvo priskirti atitinkamai kartai (atliekant duomenų grupavimą). Visos tyrime dalyvavusiųjų demografinės charakteristikos pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė

*Demografiniai duomenys*

Požymis	Respondentai		Požymis	Respondentai	
	(vnt.)	(%)		(vnt.)	(%)
<b>Lytis</b>			<b>Išsilavinimas</b>		
Vyras	199	51,8	Nebaigtas vidurinis	8	2,1
Moteris	185	48,2	Vidurinis	88	22,9
<b>Amžius</b>			Profesinis	54	14,1
Mažiau nei 20 metų	24	6,25	Aukštasis neuniversitetinis	78	20,3
20–38 metai	218	56,77	Aukštasis universitetinis	145	37,8
39–55 metai	107	27,86	Kita	11	2,9
56–74 metai	35	9,11	<b>Darbo sritis</b>		
75 ir daugiau metų	0	0	Viešasis sektorius	112	29,2
<b>Šeiminė padėtis</b>			Privatus sektorius (gamyba)	73	19,0
Vedęs/ištekėjusi	121	31,5	Privatus sektorius (prekyba)	81	21,1
Nevedęs/netekėjusi	139	36,2	Privatus sektorius (paslaugos)	118	30,7



8 lentelės tęsinys.

*Demografiniai duomenys*

Išsituokęs/išsituokusi	49	12,8	<b>Organizacijos dydis</b>		
Našlys/našlė	11	2,9	Labai maža (mažiau nei 10 darbuotojų)	36	9,4
Gyvenu su partneriu/partnere	64	15,7	Maža (nuo 10 iki 50 darbuotojų)	122	31,8
			Vidutinė (nuo 51 iki 250 darbuotojų)	131	34,1
			Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)	95	24,7

Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis

Respondentus pagal įrašytą amžių priskyrus prie tam tikros kartos (pagal Savanevičienė, Stankevičiūtė, Navickas ir kiti, 2019) matoma, kad tyrime dalyvavo daugiausiai Y kartos darbuotojų (56,77 %), 27,86 % sudaro X kartos atstovai, 9,11 % – kūdikių bumo kartos atstovai ir 6,25 % Z kartos atstovai. Didžiąją dalį apklaustųjų (bendrai 84,64 %) sudaro ir X ir Y kartų atstovai, tai yra darbuotojai, kurių amžius yra nuo 20-erių iki 55-erių metų, – tokio amžiaus darbuotojai užima didžiąją darbo rinkos dalį.

Tyrime dalyvavo daugiausia aukštąjį universitetinį arba neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai (58,1 %), tačiau taip pat buvo ir vidurinį (22,9 %) arba profesinį (14,1 %) išsilavinimą turinčių apklaustųjų. Daugiausia apklausta privačiame sektoriuje dirbančių darbuotojų (70,8 %). Pagal organizacijos, kurioje dirba respondentai, dydį – daugiausiai apklaustųjų dirba mažose arba vidutinėse organizacijose (65,9 %), mažose organizacijoje dirba tik 9,4 % apklaustųjų.

### **3.2. Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo matavimo instrumentų patikimumas ir tinkamumas tiriamai populiacijai**

Tyrime naudojamų tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo skalių patikimui patikrinti, skaičiuojami *Cronbach's alpha* rodikliai. 9 lentelėje pateikiami tarnaujančios lyderystės ir 7 jos aspektų atskirai *Cronbach's alpha* rodikliai.

Gauti *Cronbach's alpha* rodikliai yra didesni nei 0,7 (vieno iš tarnaujančios lyderystės veiksmų – vertės kūrimo kolektyvui – *Cronbach's alpha* reikšmė didesnė nei 0,6), taigi tarnaujančios lyderystės skalę galima laikyti patikima.

9 lentelė

*Tarnaujančios lyderystės instrumento patikimumas*

Konstruktas	Cronbach's alpha reikšmė
Tarnaujanti lyderystė	0,966
Emocinė pagalba	0,788
Vertės kūrimas bendruomenei	0,681
Konceptualiniai įgūdžiai	0,798
Įgalinimas	0,787
Pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei	0,787
Dėmesio skyrimas pirmiausia darbuotojui	0,781
Etiškas elgesys	0,773

Sudaryta autorės, remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

10 lentelėje pateikiami organizacinio pilietiškumo bendrai ir atskirų organizacinio pilietiškumo veiksnių *Cronbach's alpha* reikšmės.

10 lentelė

*Organizacinio pilietiškumo instrumento patikimumas*

Konstruktas	Cronbach's alpha reikšmė
Organizacinis pilietiškumas	0,937
Pilietinis įsitraukimas	0,880
Pagarba	0,873
Pagalba	0,877
Iniciatyva	0,892
Sąžiningumas	0,775

Sudaryta autorės, remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Organizacinio pilietiškumo bendrai ir atskirų konstrukto veiksnių *Cronbach's alpha* rodikliai yra didesni nei 0,7, taigi organizacinio pilietiškumo skalė laikoma patikima.

### 3.3. Tarnaujančios lyderystės ir demografinių veiksnių sąsajos

Siekiant išsiaiškinti demografinių charakteristikų sąsajas su tarnaujančios lyderystės vertinimu ir organizaciniu pilietiškumu, pirmiausia atliekamas duomenų normalumo testas (žr. 2 priedą), leidžiantis nuspręsti, kurie statistiniai testai turės būti naudojami tolimesnei duomenų analizei. Patikrinus tarnaujančios lyderystės konstrukto duomenų normalumo pasiskirstymą pagal Kolmogorov–Smirnov testą, gauta  $p = 0,000$ , taigi  $p < 0,05$ , tai reiškia, kad konstrukto duomenys

netenkina normaliojo pasiskirstymo sąlygų ir yra neparametriniai. Pagal Kolmogorov–Smirnov testą vertinant organizacinio pilietiškumo konstrukto duomenų normalumą, gauta reikšmė  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), taigi ir organizacinio pilietiškumo konstrukto duomenis galima laikyti neparametriniais. Tai reiškia, kad tolimesnei duomenų analizei bus taikomi Krukal-Wallis ir Mann-Whitney reikšmingumo testai, skirti neparametrinių duomenų analizei.

Nagrinėjant demografinių veiksnių sąsajas su tarnaujančios lyderystės bei jos atskirų veiksnių vertinimu naudotas Kruskal-Wallis testas ir laikoma, kad jei  $p < 0,05$ , egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp demografinių charakteristikų ir tarnaujančios lyderystės vertinimo. Pirmiausia buvo nustatyta, kad reikšmingo ryšio tarp skirtingų amžiaus grupių (mažiau nei 20 metų, 20–38 metų, 39–55 metų ir 56–74 metų (amžiaus grupės išskaidytos pagal Z, Y, X ir kūdikių bumo kartų pasirinktus teorinius amžiaus rėžius)) ir tarnaujančios lyderystės vertinimo statistiškai reikšmingo ryšio nėra ( $p = 0,110$ ;  $h = 6,035$ ), tarnaujančios lyderystės lygio vertinimas nuo respondentų amžiaus nepriklauso ir vertinimas yra panašus (mažiau nei 20 metų:  $mean = 4,5077$ , 20–38 metų:  $mean = 4,3766$ , 39–55 metų:  $mean = 4,0971$ , 56–74 metų:  $mean = 4,2835$ ). Statistiškai reikšmingi tarnaujančios lyderystės lygio vertinimų vidurkiai pateikti 3 priede.

Taip pat nagrinėjami ir atskirų tarnaujančios lyderystės veiksnių vertinimo ryšiai su tomis pačiomis amžiaus grupėmis. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingas ryšys egzistuoja tik tarp respondentų amžiaus grupių ir vadovo dėmesio skyrimo pirmiausia darbuotojui vertinimo ( $p = 0,002$ ,  $h = 14,655$ ). Nustatyta, kad respondentai iki 20 metų amžiaus geriausiai vertina vadovo skiriamą dėmesį pirmiausia darbuotojams, 20–38 metų ir 39–55 metų amžiaus respondentai šiam tarnaujančios lyderystės veiksmui skiria kiek mažesnę įvertinimą, o 56–74 metų amžiaus respondentai šį veiksni vertina prasčiausiai. Tarp respondentų amžiaus grupių ir emocinės pagalbos ( $p = 0,331$ ,  $h = 3,422$ ), vertės kūrimo kolektyvui ( $p = 0,233$ ,  $h = 4,2800$ ), konceptualinių įgūdžių ( $p = 0,448$ ,  $h = 2,654$ ), įgalinimo ( $p = 0,115$ ,  $h = 5,941$ ), pagalbos darbuotojų augimui ir sėkmei, etiško elgesio ( $p = 0,143$ ,  $h = 5,436$ ) vertinimo statistiškai reikšmingų ryšių nėra, taigi galima daryti prielaidą, kad tarnaujančią lyderystę skirtingų amžiaus grupių darbuotojai supranta ir vertina panašiai.

Nagrinėjant respondentų lyties ir tarnaujančios lyderystės bei atskirų jos veiksnių ryšius nepastebėtas statistiškai reikšmingas ryšys (tarnaujanti lyderystė bendrai:  $p = 0,780$ ;  $u = 18104,000$ ; emocinė pagalba:  $p = 0,690$ ,  $u = 17975,000$ ; vertės kūrimas kolektyvui:  $p = 0,797$ ,  $u = 18129,000$ ; konceptualiniai įgūdžiai:  $p = 0,293$ ,  $u = 17267,00$ ; įgalinimas:  $p = 0,399$ ,  $u = 17493,000$ ; pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei:  $p = 0,561$ ,  $u = 17776,500$ ; dėmesys pirmiausia darbuotojui:  $p = 0,891$ ,  $u = 18259,000$ ; etiškas elgesys:  $p = 0,987$ ,  $u = 13390,000$ ).

Statistiškai reikšmingų ryšių neaptikta ir tarp tarnaujančios lyderystės ir respondentų šeiminės padėties (šeiminė padėtis ir tarnaujančios lyderystės vertinimas bendrai:  $p = 0,072$ ,  $h =$

8,594; emocinė pagalba:  $p = 0,278$ ,  $h = 5,095$ ; vertės kūrimas kolektyvui:  $p = 0,147$ ,  $h = 6,794$ ; konceptualiniai įgūdžiai:  $p = 0,156$ ,  $h = 6,646$ ; įgalinimas:  $p = 0,268$ ,  $h = 5,198$ ; dėmesys pirmiausiai darbuotojui:  $p = 0,082$ ,  $h = 8,261$ ; etiškas elgesys:  $p = 0,104$ ,  $h = 7,690$ ). Tačiau pastebėtas ryšys tarp respondentų šeiminės padėties ir pagalbos darbuotojų augimui ir sėkmei vertinimo ( $p = 0,002$ ,  $h = 17,252$ ): geriausiai šį tarnaujančios lyderystės veiksnį vertina gyvenantys su partneriu/partnere respondentai ( $mean = 4,7969$ ), nevedę/netekėjusios ( $mean = 4,7374$ ), kiek prasčiau našliai/našlės ( $mean = 4,4091$ ) taip pat vedę/ištekėjusios ( $mean = 4,3884$ ) ir prasčiausiai pagalbą darbuotojų augimui vertina išsituokę respondentai ( $mean = 3,9745$ ).

Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp respondentų išsilavinimo ir tarnaujančios lyderystės ( $p = 0,000$ ,  $h = 28,602$ ). Pastebėta, kad tarnaujančią lyderystę geriausiai vertina respondentai, įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą ( $mean = 4,6074$ ), kiek žemesniu balu aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai ( $mean = 4,1758$ ), kitą ( $mean = 4,2078$ ) bei vidurinį išsilavinimą turintys respondentai ( $mean = 4,3101$ ). Žemesniu balu tarnaujančią lyderystę vertina profesinį išsilavinimą turintys ( $mean = 3,6991$ ) ir nebaigtą vidurinį išsilavinimą turintys ( $mean = 3,2187$ ) respondentai. Ši tendencija pastebima ir nagrinėjant atskirų tarnaujančios lyderystės veiksmų vertinimą. Statistiškai reikšmingas ryšys nerastas tik tarp emocinės pagalbos veiksnio ir išsilavinimo ( $p = 0,006$ ,  $h = 16,274$ ). Tarp išsilavinimo ir kitų tarnaujančios lyderystės veiksmų vertinimo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys (vertės kūrimas bendruomenei:  $p = 0,000$ ,  $h = 22,533$ ; konceptualiniai įgūdžiai:  $p = 0,000$ ,  $h = 28,466$ ; įgalinimas:  $p = 0,000$ ,  $h = 37,027$ ; pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei:  $p = 0,000$ ,  $h = 27,997$ ; dėmesio skyrimas pirmiausiai darbuotojui:  $p = 0,000$ ,  $h = 31,991$ ; etiškas elgesys:  $p = 0,001$ ,  $h = 20,545$ ), kuris rodo, kad aukščiausiu balu atskirus veiksmus vertina aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai, žemiausiu – darbuotojai, turintys nebaigtą aukštąjį išsilavinimą.

Tarp srities, kurioje respondentai dirba, ir tarnaujančios lyderystės taip pat pastebėtas statistiškai reikšmingas ryšys ( $p = 0,000$ ,  $h = 41,351$ ). Aukščiausias tarnaujančios lyderystės vertinimas yra viešajame sektoriuje dirbančių respondentų ( $mean = 4,7854$ ), kiek žemesnis – privataus sektoriaus paslaugų ir prekybos srityse (paslaugos:  $mean = 4,3481$ ; prekyba:  $mean = 4,0966$ ), žemiausiai tarnaujanti lyderystė vertinama privataus sektoriaus gamybos srityje dirbančių respondentų ( $mean = 3,6164$ ). Tarp darbo srities ir atskirų tarnaujančios lyderystės veiksmų taip pat egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys (emocinė pagalba:  $p = 0,006$ ,  $h = 29,139$ ); vertės kūrimas kolektyvui:  $p = 0,000$ ,  $h = 36,307$ ; konceptualiniai įgūdžiai:  $p = 0,000$ ,  $h = 39,221$ ; įgalinimas:  $p = 0,000$ ,  $h = 41,334$ ; pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei:  $p = 0,000$ ,  $h = 38,706$ ; dėmesys pirmiausia darbuotojui:  $p = 0,000$ ,  $h = 36,739$ ; etiškas elgesys:  $p = 0,001$ ,  $h = 36,749$ ). Kaip ir tarnaujančią lyderystę bendrai, taip ir atskirus jos veiksmus aukščiausiu vidutiniu balu vertina respondentai, dirbantys viešajame sektoriuje, kiek žemesniu įverčiu tarnaujančios

lyderystės veiksnius vertina privataus paslaugų sektoriuje dirbantys respondentai, dirbantys prekybos srityje, žemiausiu balu tarnaujančios lyderystės veiksnius vertina respondentai, dirbantys privačiame sektoriuje gamyboje.

Tiriant ryšį tarp organizacijos, kurioje dirba respondentai, dydžio ir tarnaujančios lyderystės vertinimo, pastebėtas statistiškai reikšmingas ryšys ( $p = 0,000$ ,  $h = 22,519$ ). Nustatyta, kad geriausiai tarnaujančią lyderystę vertina darbuotojai, dirbantys mažose organizacijose ( $mean = 4,6265$ ), kiek žemesnį vidutinį balą skiria respondentai dirbantys labai mažose ( $mean = 4,3145$ ) ir vidutinėse organizacijose ( $mean = 4,2882$ ), o prasčiausiai tarnaujančią lyderystę vertina didelių įmonių darbuotojai ( $mean = 3,8248$ ). Taip pat statistiškai reikšmingas ryšys pastebėtas ir tarp organizacijos dydžio bei atskirų tarnaujančios lyderystės veiksnių (vertės kūrimas kolektyvui ( $p = 0,002$ ;  $h = 14,897$ ; konceptualiniai įgūdžiai:  $p = 0,001$ ,  $h = 16,501$ ; įgalinimas:  $p = 0,000$ ,  $h = 20,495$ ; pagalba darbuotojų augimui:  $p = 0,000$ ,  $h = 18,074$ ; dėmesys pirmiausia darbuotojui:  $p = 0,0001$ ,  $h = 16,250$ ; etiškas elgesys:  $p = 0,000$ ,  $h = 24,911$ ) vertinimo (išskyrus emocinę pagalbą ( $p = 0,006$ ;  $h = 27,212$ )). Mažų organizacijų darbuotojai tarnaujančios lyderystės veiksnius vertina geriausiai, kiek mažesnį įvertinimą atskiriems veiksniams skiria labai mažų ir vidutinių organizacijų darbuotojai, o prasčiausiai visus veiksnius vertina didelių organizacijų darbuotojai.

Apibendrinus tarnaujančios lyderystės sąsajas su demografinėmis respondentų charakteristikomis, galima teigti, kad tarnaujančios lyderystės lygiui įtaką turi darbuotojų išsilavinimas (aukštesnis tarnaujančios lyderystės lygis pastebimas tarp aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusių respondentų ( $mean = 4,6074$ ), žemiausias – tarp profesinį ( $mean = 3,6991$ ) ir nebaigtą vidurinį išsilavinimą įgijusių respondentų ( $mean = 3,2187$ )), darbo sritis (aukščiausias tarnaujančios lyderystės lygis pastebimas viešajame sektoriuje ( $mean = 4,7854$ ), žemiausias – privataus sektoriaus gamybos srityje ( $mean = 3,6164$ )) ir organizacijos dydis (aukščiausias tarnaujančios lyderystės lygis pastebimas mažose organizacijose ( $mean = 4,6265$ ), žemiausias – didelėse ( $mean = 3,8248$ )).

Pagal autorių Liden ir kt. (2008), bendrai tarnaujančios lyderystės lygis organizacijose, vertinant visų respondentų atsakymus yra vidutinis ( $mean = 4,2835$  (arba 17,134 balo iš 28 galimų)). Vidurkio priskyrimas tam tikram tarnaujančios lyderystės lygiui pateiktas 11 lentelėje.

## 11 lentelė

*Tarnaujančios lyderystės lygmuo balais ir priskirta vidurkio reikšmė*

Tarnaujančios lyderystės lygis	Balai	Priskirta vidurkio reikšmė ( <i>mean</i> )
Aukštas	23-28	5,75–7,00
Vidutinis	14-22	3,5–5,74
Žemas	8-13	2,00–3,4
Ypač žemas	0-7	0–1,99

Sudaryta autorės, remiantis Liden ir kt. (2008)

Vertinant tarnaujančios lyderystės lygį pagal Liden ir kt. (2008), pastebima, kad nors egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp tarnaujančios lyderystės ir respondentų išsilavinimo, organizacijos dydžio bei darbo srities, tiek aukščiausias, tiek žemiausias vertinimas parodo vidutinį tarnaujančios lyderystės lygį organizacijoje. Žemas tarnaujančios lyderystės lygis pastebimas tarp nebaigtą vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų ( $mean = 3,2187$ ).

### 3.4. Organizacinio pilietiškumo ir demografinių veiksnių sąsajos

Toliau analizuojami ryšiai tarp organizacinio pilietiškumo ir respondentų demografinių charakteristikų. Statistiškai reikšmingi skirtumai pateikti 14 priede. Analizuojant ryšius tarp respondentų amžiaus ir bendro organizacinio pilietiškumo, pastebėta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys ( $p = 0,024$ ,  $h = 9,411$ ). Didžiausią organizacinį pilietiškumą demonstruoja respondentai, kurių amžius yra virš 56 metų ( $mean = 4,1200$ ), kiek mažesnis rodiklis priskiriamas 39–55 m. respondentams ( $mean = 3,9364$ ), taip pat 20–38 metų respondentams ( $mean = 3,9165$ ) ir mažiausias – respondentams, kurių amžius yra mažesnis nei 20 metų ( $mean = 3,6583$ ), taigi galima pastebėti, kad didesnę organizacinį pilietiškumą demonstruoja vyresnio amžiaus darbuotojai. Nagrinėjant organizacinio pilietiškumo atskirų veiksnių sąsajas su respondentų amžiumi, pastebėta, kad didžiausią pilietinį įsitraukimą ( $p = 0,003$ ;  $h = 13,793$ ) taip pat turi vyresni nei 56–erių metų respondentai ( $mean = 4,2429$ ), kiek mažesnis įsitraukimo rodiklis priskiriamas 20–38 metų darbuotojams ( $mean = 3,7500$ ), 39–55 metų darbuotojams ( $mean = 3,6355$ ) bei mažiausias įsitraukimas į darbą pastebimas jauniausioje respondentų grupėje ( $mean = 3,5952$ ). Analizuojant amžiaus įtaką pagalbos kitiems veiksniui reikšmingų ryšių nepastebėta ( $p = 0,403$ ;  $h = 2,928$ ), jų nerasta ir tarp amžiaus bei darbuotojų iniciatyvos ( $p = 0,091$ ;  $h = 4,470$ ). Statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp amžiaus ir pagalbos veiksniui ( $p = 0,019$ ;  $h = 9,917$ ) – vertinant šį veiksnių pastebėta, kad į pagalbą kolegoms labiau linkę 56 ir vyresni respondentai ( $mean = 4,1643$ ), jaunėjant respondentų amžiui, šio veiksniui rodiklis mažėja. Panaši situacija

atsispindi ir vertinant sąžiningumo veiksnį ( $p = 0,013$ ;  $h = 10,752$ ), šiuo atveju aukščiausią rodiklį demonstruoja 39–55 metų amžiaus darbuotojai ( $mean = 4,1963$ ), kiek žemesnį 56 metų ir vyresni darbuotojai ( $mean = 4,1214$ ), mažesnį – 20–38 metų respondentai ( $mean = 4,0300$ ) ir žemiausią – respondentai iki 20 metų ( $mean = 3,7917$ ).

Analizuojant sąsajas tarp respondentų lyties ir organizacinio pilietiškumo bei atskirų jo veiksnių, statistiškai reikšmingo ryšio nerasta (tarp lyties ir: bendro organizacinio pilietiškumo  $p = 0,097$ ,  $u = 16604,000$ ; įsitraukimo  $p = 0,278$ ;  $u = 17234,000$ ; pagarbos:  $p = 0,112$ ,  $u = 16711,000$ ; pagalbos kitiems:  $p = 0,175$ ,  $u = 16948,000$ ; iniciatyvos:  $p = 0,545$ ;  $u = 17750,500$ ; sąžiningumo:  $p = 0,096$ ;  $u = 16620,500$ ).

Tiriant organizacinio pilietiškumo ir šeiminių padėties ryšius, nustatyta, kad bendram organizaciniam pilietiškumui ir beveik visiems jo veiksniams (išskyrus sąžiningumą) respondentų šeiminių padėties įtakos neturi (tarp šeiminių padėties ir: bendro organizacinio pilietiškumo:  $p = 0,320$ ,  $h = 4,693$ ; įsitraukimo:  $p = 0,810$ ;  $h = 1,593$ ; pagarbos:  $p = 0,152$ ;  $h = 6,706$ ; pagalbos kitiems:  $p = 0,163$ ;  $h = 6,525$ ; iniciatyvos:  $p = 0,182$ ,  $h = 6,242$ ). Statistiškai reikšmingas ryšys pastebėtas tik tarp šeiminių padėties ir sąžiningumo ( $p = 0,001$ ;  $h = 19,187$ ), kur didžiausias sąžiningumo įvertis priskiriamas vedusiems/ištekėjusioms respondentams (-ėms) ( $mean = 4,2479$ ) ir žemiausias – našliams/našlėms ( $mean = 3,7500$ ).

Nagrinėjant sąsajas tarp organizacinio pilietiškumo ir respondentų išsilavinimo, pastebėtas statistiškai reikšmingas ryšys ( $p = 0,017$ ;  $h = 13,848$ ). Didžiausias organizacinis pilietiškumo rodiklis priskiriamas aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintiems apklausos dalyviams ( $mean = 4,0428$ ), kiek žemesnis – respondentams, kurie pasirinko „kitą“ išsilavinimą ( $mean = 4,0227$ ). Reikšmingiau žemesnis organizacinis pilietiškumas pastebėtas respondentų su profesiniu išsilavinimu tarpe ( $mean = 3,8796$ ), panašus į šį vidurkį yra ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčių respondentų bei vidurinį išsilavinimą įgijusių apklaustųjų ( $mean = 3,8227$ ). Žemiausią organizacinį pilietiškumą demonstruoja respondentai, kurie įgiję nebaigtą vidurinį išsilavinimą ( $mean = 3,3125$ ). Panaši situacija atsispindi ir su atskirais organizacinio pilietiškumo rodikliais. Didžiausią pilietinį įsitraukimą ( $p = 0,025$ ;  $h = 12,809$ ) demonstruoja aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai ( $mean = 3,9293$ ) arba kitą ( $mean = 3,8409$ ), toliau žemėjančia įverčio tvarka įsitraukimas priskiriamas vidurinį ( $mean = 3,6818$ ) ir profesinį ( $mean = 3,6806$ ) išsilavinimą turintiems respondentams, aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintiems ( $mean = 3,5769$ ) ir žemiausias – respondentams su nebaigtu viduriniu ( $mean = 3,0938$ ). Aukštesnį pagarbos ( $p = 0,002$ ;  $h = 19,141$ ) lygį turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai ( $mean = 4,2897$ ), vidurinį išsilavinimą turintys ( $mean = 4,1847$ ), profesinį išsilavinimą ( $mean = 4,0463$ ), aukštąjį neuniversitetinį ( $mean = 4,0288$ ), žemesnis pagarbos lygis fiksuojamas tarp kitą ( $mean = 3,9773$ ) bei nebaigtą vidurinį išsilavinimą ( $mean = 3,4375$ ) turinčių apklaustųjų. Daugiau pagalbos

kitiems kolegoms ( $p = 0,003$ ;  $h = 17,665$ ) demonstruoja aukštąjį universitetinį ( $mean = 4,1310$ ) arba kitą ( $mean = 4,1136$ ) išsilavinimą turintys respondentai, kiek mažiau – profesinį ( $mean = 3,9074$ ), aukštąjį neuniversitetinį ( $mean = 3,8269$ ) ir vidurinį išsilavinimą ( $mean = 3,8069$ ) turintieji, o mažiausias rodiklis vėl fiksuojamas tarp vidurinio išsilavinimo nebaigusių ( $mean = 3,4062$ ) respondentų. Nagrinėjant iniciatyvos priklausomybę nuo išsilavinimo ( $p = 0,001$ ;  $h = 21,979$ ), pastebėta, kad didžiausią iniciatyvą reiškia aukštąjį universitetinį ( $mean = 4,9655$ ) išsilavinimą turintieji, kiek žemesnį – įgiję aukštąjį neuniversitetinį ( $mean = 4,4583$ ) ir vidurinį ( $mean = 4,4006$ ) išsilavinimą turintys respondentai. Žemesnis iniciatyvos lygis priskiriamas apklaustiesiems, turintiems kitą išsilavinimą ( $mean = 4,1364$ ), profesinį ( $mean = 4,0648$ ) bei nebaigtą vidurinį ( $mean = 3,6250$ ) turintiems respondentams. Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas ir tarp išsilavinimo ir sąžiningumo ( $p = 0,038$ ;  $h = 11,782$ ): didžiausias sąžiningumas priskiriamas kitą išsilavinimą ( $mean = 4,2045$ ), aukštąjį neuniversitetinį ( $mean = 4,1442$ ) bei aukštąjį universitetinį ( $mean = 4,1017$ ) įgijusiems respondentams, kiek mažesnis – profesinį ( $mean = 4,0880$ ), vidurinį ( $mean = 3,9375$ ) išsilavinimą įgijusiems darbuotojams bei ženkliai žemesnis – turintiems nebaigtą vidurinį išsilavinimą ( $mean = 3,3750$ ).

Nagrinėjant sąsajas tarp organizacinio pilietiškumo ir srities, kurioje dirba respondentai, nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys ( $p = 0,002$ ;  $h = 14,530$ ). Aukščiausią organizacinį pilietiškumą demonstruoja viešojo sektoriaus ( $mean = 4,0612$ ) bei privataus paslaugų sektoriaus ( $mean = 3,9542$ ) darbuotojai, kiek mažesnį – privataus gamybos ( $mean = 3,8192$ ) ir privataus prekybos ( $mean = 3,7296$ ) sektoriaus darbuotojai. Panaši tendencija pastebima ir analizuojant sektoriaus ryšius su atskirais organizacinio pilietiškumo veiksniais, kurie beveik visi (išskyrus sąžiningumą ( $p = 0,327$ ;  $h = 3,452$ )) yra statistiškai reikšmingi. Didesnį pilietinį įsitraukimą demonstruoja viešojo sektoriaus darbuotojai ( $p = 0,000$ ;  $h = 29,565$ ;  $mean = 4,0960$ ), žemesnį privataus paslaugų sektoriaus ( $mean = 3,7267$ ), privataus gamybos ( $mean = 3,5137$ ) ir privataus prekybos sektoriaus ( $mean = 3,500$ ) respondentai. Aukštesnis pagarbos veiksnio ( $p = 0,015$ ,  $h = 10,425$ ) vertinimas priskiriamas privataus paslaugų ( $mean = 4,2775$ ) ir viešojo ( $mean = 4,2031$ ) sektorių darbuotojams, kiek žemesnis – privataus sektoriaus prekybos ( $mean = 4,0586$ ) ir privataus sektoriaus gamybos ( $mean = 3,9726$ ) darbuotojams. Nagrinėjant darbo srities ir pagalbos veiksnio ryšį ( $p = 0,013$ ;  $h = 10,767$ ), aukščiausią pagalbos lygį turi viešojo ( $mean = 4,0670$ ) ir privataus paslaugų ( $mean = 4,0424$ ) sektorių darbuotojai, kiek mažesnį privataus gamybos ( $mean = 3,9315$ ) ir privataus prekybos sektoriaus darbuotojai ( $mean = 3,6605$ ). Didžiausią iniciatyvą ( $p = 0,001$ ;  $h = 16,655$ ) demonstruoja viešojo sektoriaus atstovai ( $mean = 4,9286$ ), mažesnį – privataus paslaugų ( $mean = 4,5847$ ) ir privataus prekybos ( $mean = 4,4877$ ) sektorių darbuotojai, mažiausią – privataus sektoriaus gamyboje dirbantys respondentai ( $mean = 4,0068$ ).



Analizuojant ryšį tarp organizacijos, kurioje dirba respondentai, dydžio ir organizacinio pilietiškumo rastas statistiškai reikšmingas ryšys ( $p = 0,0029$ ;  $h = 8,991$ ). Didžiausias organizacinio pilietiškumo elgesys pastebėtas mažose organizacijose ( $mean = 4,011$ ), vidutinėse ( $mean = 3,9145$ ), labai mažose ( $mean = 3,9069$ ) ir žemiausias – didelėse ( $mean = 3,7847$ ). Nagrinėjant organizacijos dydžio įtaką atskiriems organizacinio pilietiškumo veiksniams, statistiškai reikšmingas ryšys nerastas tarp pagarbos ( $p = 0,955$ ;  $h = 0,329$ ) ir pagalbos ( $p = 0,449$ ;  $h = 2,649$ ) veiksmų. Didžiausią pilietinį įsitraukimą ( $p = 0,000$ ;  $h = 18,631$ ) turi mažų ( $mean = 3,9447$ ) ir labai mažų ( $mean = 3,8542$ ) organizacijų darbuotojai, kiek mažesnę – vidutinių ( $mean = 3,7042$ ) ir didelių ( $mean = 3,5079$ ) įmonių darbuotojai. Didžiausią iniciatyvą ( $p = 0,039$ ;  $h = 8,382$ ) reiškia mažų ( $mean = 4,7623$ ) ir vidutinių ( $mean = 4,6832$ ) įmonių darbuotojai, mažesnę – labai mažų ( $mean = 4,3056$ ) ir didelių ( $mean = 4,2053$ ) organizacijų darbuotojai. Didžiausias sąžiningumas ( $p = 0,011$ ;  $h = 11,176$ ) pastebėtas tarp mažų ( $mean = 4,1742$ ) ir vidutinių ( $mean = 4,0916$ ) organizacijų darbuotojų, kiek mažesnis – didelių ( $mean = 3,9184$ ) ir labai mažų ( $mean = 3,9167$ ) organizacijų darbuotojų.

Apibendrinus organizacinio pilietiškumo sąsajas su demografinėmis respondentų charakteristikomis, galima teigti, kad organizaciniam pilietiškumui įtakos turi darbuotojų amžius (vyresni darbuotojai turi aukštesnę organizacinio pilietiškumo lygį), išsilavinimas (aukščiausias organizacinis pilietiškumas priskiriamas aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusiems respondentams ( $mean = 4,0428$ ), žemiausias – respondentams, turintiems nebaigtą vidurinį išsilavinimą ( $mean = 3,3125$ ), darbo sritis (aukščiausią organizacinį pilietiškumą demonstruoja viešojo sektoriaus darbuotojai ( $mean = 4,0612$ ), žemiausią – privačiame prekybos sektoriuje dirbantys apklaustieji ( $mean = 3,7296$ )) ir organizacijos dydis (didžiausias organizacinio pilietiškumo elgesys pastebėtas mažose organizacijose ( $mean = 4,011$ ), žemiausias – didelėse ( $mean = 3,7847$ )). Bendras visų apklaustųjų organizacinis pilietiškumas vertinamo vidurkis  $mean = 3,9124$ , autoriai Bagdžiūnienė, Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė (2019) nepateikia šių balų/vidurkių skirstymo į organizacinio pilietiškumo lygius ir teigia, kad kuo aukštesnis vidurkis (galintis svyruoti nuo 1 iki 5), tuo labiau pasireiškia organizacinis pilietiškumas.

### **3.5. Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo regresinė analizė**

Siekiant nustatyti tarnaujančios lyderystės įtaką organizaciniam pilietiškumui, atlikta tiesinė regresinė analizė. Pirmiausia nagrinėjama, kokią įtaką tarnaujančios lyderystės ir atskirų ją sudarančių veiksmų vertinimas turi bendram organizaciniam pilietiškumui (12 lentelė).

## 12 lentelė

*Tarnaujantios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo tiesinės regresinės analizės statistiniai duomenys*

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Modelio statistika			
		Determinacijos koeficientas ( $R^2$ )	Statistinis reikšmingumas ( $p$ )		Multikoliniarumas (VIF)
			ANOVA	T-test	
Tarnaujanti lyderystė bendrai	Organizacinis pilietiškumas bendrai	0,379	0,0000	0,000	1,000
Emocinė pagalba		0,331	0,000	0,000	1,000
Vertės kūrimas kolektyvui		0,349	0,000	0,000	1,000
Konceptualiniai įgūdžiai		0,323	0,000	0,000	1,000
Įgalinimas		0,320	0,000	0,000	1,000
Pagalba darbuotojų augimui		0,297	0,000	0,000	1,000
Dėmesys pirmiausia darbuotojui		0,365	0,000	0,000	1,000
Etiškas elgesys		0,349	0,000	0,000	1,000

Sudaryta autorės, remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Žemiau pateikiamos gautos matematinės lygtys, kuriomis aiškinami veiksmų tarpusavio ryšiai

- 1)  $Y$  (organizacinis pilietiškumas) =  $2,570 + 0,313X$  (tarnaujanti lyderystė) +  $E$   
Kai tarnaujanti lyderystė skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, organizacinis pilietiškumas pakyla 0,313.
- 2)  $Y$  (organizacinis pilietiškumas) =  $2,836 + 0,270X$  (emocinė pagalba) +  $E$   
Kai emocinės lyderystės vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, organizacinis, pilietiškumas pakyla 0,270.
- 3)  $Y$  (organizacinis pilietiškumas) =  $2,660 + 0,301X$  (vertės kūrimas kolektyvui) +  $E$   
Kai vertės kūrimo kolektyvui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, organizacinis pilietiškumas pakyla 0,301.
- 4)  $Y$  (organizacinis pilietiškumas) =  $2,786 + 0,265X$  (konceptualiniai įgūdžiai) +  $E$   
Kai konceptualinių įgūdžių vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, organizacinis pilietiškumas pakyla 0,265.

5)  $Y$  (organizacinis pilietiškumas) = 2,713 + 0,273X (įgalinimas) + E

Kai įgalinimo vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, organizacinis pilietiškumas padidėja 0,273.

6)  $Y$  (organizacinis pilietiškumas) = 2,698 + 0,268X (pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei) + E

Kai pagalbos darbuotojų augimui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, organizacinis pilietiškumas padidėja 0,268.

7)  $Y$  (organizacinis pilietiškumas) = 2,651 + 0,284X (dėmesys pirmiausia darbuotojui) + E

Kai dėmesio pirmiausia darbuotojui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, organizacinis pilietiškumas padidėja 0,284.

8)  $Y$  (organizacinis pilietiškumas) = 2,758 + 0,272X (etiškas elgesys) + E

Kai etiško elgesio vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, organizacinis pilietiškumas padidėja 0,272.

Determinacijos koeficientas ( $R^2$ ) rodo, kiek tam tikras nepriklausomas veiksnys paaiškina nagrinėjamą reiškinį. Palyginus koeficientus, galima nustatyti, kuris tarnaujančios lyderystės veiksnys stipriausiai veikia bendrą darbuotojų organizacinį pilietiškumą. 12 lentelėje galima matyti, kad kiekvieno atskiro tarnaujančios lyderystės veiksnio determinacijos koeficiento reikšmės yra panašios (ir visi duomenys yra tinkami regresinei analizei ir yra reikšmingi kintamieji), taigi kiekvienas veiksnys panašiai veikia organizacinį pilietiškumą. Didžiausią poveikį organizaciniam pilietiškumui turi lyderio skiriamas dėmesys pirmiausia darbuotojui ( $R^2 = 0,365$ ), o mažiausiai – lyderio teikiama pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei ( $R^2 = 0,297$ ).

Toliau analizuojama, kaip tarnaujanti lyderystė ir atskiri ją sudarantys veiksniai veikia atskirus organizacinį pilietiškumą sudarančius veiksnius. 13 lentelėje pateikiami tarnaujančios lyderystės ir atskirų organizacinio pilietiškumo veiksnių regresinės analizės duomenys, platesni ryšiai tarp tarnaujančios lyderystės atskirų veiksnių ir organizacinio pilietiškumo atskirų veiksnių pateikti 5 priede.

Atlikus tiesinę regresinę analizę, sudarytos matematinės lygtys, kuriomis aiškinami tarnaujančios lyderystės atskirų veiksnių ryšiai su organizacinio pilietiškumo atskirais veiksniais:

1)  $Y$  (pilietinis įsitraukimas) = 1,855 + 0,442X (tarnaujanti lyderystė) + E

Kai tarnaujanti lyderystė skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, pilietinis įsitraukimas padidėja 0,442.

2)  $Y$  (pilietinis įsitraukimas) = 2,230 + 0,380X (emocinė pagalba) + E

Kai emocinės pagalbos vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, pilietinis įsitraukimas padidėja 0,380.

3)  $Y$  (pilietinis įsitraukimas) = 1,967 + 0,428X (vertės kūrimas kolektyvui) + E

Kai vertės kūrimo kolektyvui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, pilietinis įsitraukimas padidėja 0,428.

4)  $Y$  (pilietinis įsitraukimas) =  $2,216 + 0,361X$  (konceptualiniai įgūdžiai) +  $E$

Kai konceptualinių įgūdžių vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, pilietinis įsitraukimas padidėja 0,361.

5)  $Y$  (pilietinis įsitraukimas) =  $2,072 + 0,382X$  (įgalinimas) +  $E$

Kai įgalinimo vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, pilietinis įsitraukimas padidėja 0,382.

6)  $Y$  (pilietinis įsitraukimas) =  $1,997 + 0,386X$  (pagalba darbuotojų augimui) +  $E$

Kai pagalbos darbuotojų augimui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, pilietinis įsitraukimas padidėja 0,386.

7)  $Y$  (pilietinis įsitraukimas) =  $2,008 + 0,392X$  (dėmesys pirmiausia darbuotojui) +  $E$

Kai dėmesio pirmiausia darbuotojui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, pilietinis įsitraukimas pakyla 0,392.

8)  $Y$  (pilietinis įsitraukimas) =  $2,058 + 0,398X$  (etiškas elgesys) +  $E$

Kai etiško elgesio vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, pilietinis įsitraukimas pakyla 0,398.

9)  $Y$  (pagalba) =  $2,671 + 0,298X$  (tarnaujanti lyderystė) +  $E$

Kai tarnaujanti lyderystė bendrai skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, pagalbos veiksnys pakyla 0,298.

10)  $Y$  (pagalba) =  $1,958 + 0,042X$  (vertės kūrimas kolektyvui) +  $E$

Kai vertės kūrimo kolektyvui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, pagalbos veiksnys pakyla 0,042.

11)  $Y$  (pagalba) =  $2,730 + 0,274X$  (dėmesys pirmiausia darbuotojui) +  $E$

Kai dėmesio pirmiausia darbuotojui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, pagalbos veiksnys pakyla 0,274.

12)  $Y$  (pagalba) =  $2,843 + 0,261X$  (etiškas elgesys) +  $E$

Kai etiško elgesio vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, pagalbos veiksnys pakyla 0,261.

13)  $Y$  (iniciatyva) =  $1,267 + 0,898X$  (tarnaujanti lyderystė) +  $E$

Kai tarnaujanti lyderystė bendrai skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, iniciatyva pakyla 0,898.

14)  $Y$  (iniciatyva) =  $1,267 + 0,825X$  (emocinė pagalba) +  $E$

Kai emocinės pagalbos vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, iniciatyva pakyla 0,825.

$$15) Y (\text{iniciatyva}) = 0,882 + 0,884X (\text{vertės kūrimas kolektyvui}) + E$$

Kai vertės kūrimo kolektyvui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, iniciatyva pakyla 0,884.

$$16) Y (\text{iniciatyva}) = 1,444 + 0,733X (\text{konceptualiniai įgūdžiai}) + E$$

Kai konceptualinių įgūdžių vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 pakyla 1 balu, iniciatyva pakyla 0,733.

$$17) Y (\text{iniciatyva}) = 1,507 + 0,695X (\text{įgalinimas}) + E$$

Kai įgalinimo vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, iniciatyva pakyla 0,695.

$$18) Y (\text{iniciatyva}) = 1,037 + 0,776X (\text{pagalba darbuotojų augimui}) + E$$

Kai pagalbos darbuotojų augimui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, iniciatyva pakyla 0,776.

$$19) Y (\text{iniciatyva}) = 0,904 + 0,822X (\text{dėmesys pirmiausia darbuotojui}) + E$$

Kai dėmesio pirmiausia darbuotojui vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, iniciatyva pakyla 0,822.

$$20) Y (\text{iniciatyva}) = 1,135 + 0,807X (\text{etiškas elgesys}) + E$$

Kai etiško elgesio vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidėja 1 balu, iniciatyva padidėja 0,807.

### 13 lentelė

*Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo veiksnių tiesinės regresinės analizės statistiniai duomenys*

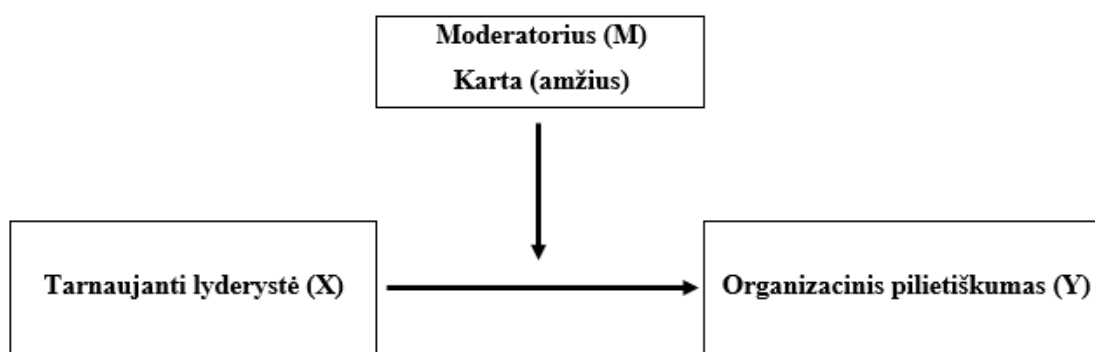
Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Modelio statistika			
		Determinacijos koeficientas ( $R^2$ )	Statistinis reikšmingumas ( $p$ )		Multikoliniarumas (VIF)
			ANOVA	T-test	
Tarnaujanti lyderystė bendrai	Įsitraukimas į darbą	0,389	0,000	0,000	1,000
	Pagarba	0,150	0,000	0,000	1,000
	Pagalba	0,227	0,000	0,000	1,000
	Iniciatyva	0,602	0,000	0,000	1,000
	Sąžiningumas	0,172	0,000	0,000	1,000

Sudaryta autorės, remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Atlikta tiesinė regresinė analizė parodo, kad tiek tarnaujanti lyderystė bendrai, tiek atskiri jos veiksniai labiausiai veikia darbuotojų iniciatyvos veiksnį. Tarnaujanti lyderystė ir atskiri jos veiksniai neturi tiesioginės įtakos darbuotojų pagarbos ir sąžiningumo veiksniams ( $R^2 < 0,2$ ), taip pat pastebėta, kad emocinės pagalbos, konceptualinių įgūdžių, įgalinimo, pagalbos darbuotojų augimui veiksniai nedaro įtakos darbuotojų polinkiui į pagalbą kitiems (žr. 5 priedą).

### **3.6. Kartos įtaka tarnaujančios lyderystės poveikiui darbuotojų organizaciniam pilietiškumui**

Nagrinėjant darbuotojų priklausomybės tam tikrai kartai (kūdikių bumo, X, Y, Z) įtaką tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšiui, naudojamas moderacijos statistinės analizės metodas. Duomenų apdorojimui naudotas SPSS programinei įrangai skirtas makrokomandų rinkinys PROCESS V3.5 (Andrew. F. Hayes, 2020), kaip nepriklausomąjį kintamąjį X pasirinkus tarnaujančią lyderystę, priklausomąjį kintamąjį Y – organizacinį pilietiškumą ir kaip moderatorių W – kartą (amžių).



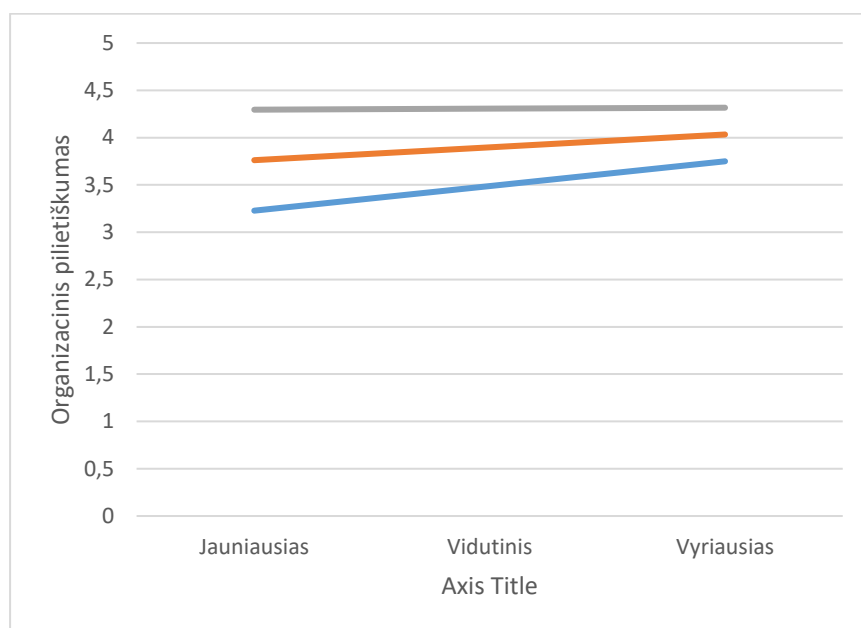
4 paveikslas. Moderacijos modelio schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmiausia moderatoriaus (amžiaus) reikšmės suskirstomos į vyriausią (aukštą reikšmę, 1SD virš vidurkio), vidutinę (lygią vidurkiui) ir jauniausią (žemą reikšmę, 1SD žemiau vidurkio). Tarnaujančios lyderystės ir moderatoriaus (kartos (amžiaus)) reikšmės yra centruojamos ir kintamųjų įvertis yra nustatomas lygus 0 ir atimamas atitinkamo kintamojo įverčio vidurkis. Duomenų centravimas atliekamas, siekiant lengvesnio rezultatų interpretavimo.

Atliekant analizę naudojami duomenys yra su tarnaujančios lyderystės vertinimo vidurkiu (0) ir standartiniu nuokrypiu (-1SD ir 1SD). 5 paveiksle matyti, kad vyriausio amžiaus respondentų organizacinis pilietiškumas yra didžiausias ir reikšmingai nekinta augant tarnaujančios lyderystės lygiui, vidutinio amžiaus respondentų organizacinis pilietiškumas yra kiek žemesnis ir jis labiau priklauso nuo tarnaujančios lyderystės lygio, o jauniausios amžiaus grupės darbuotojų

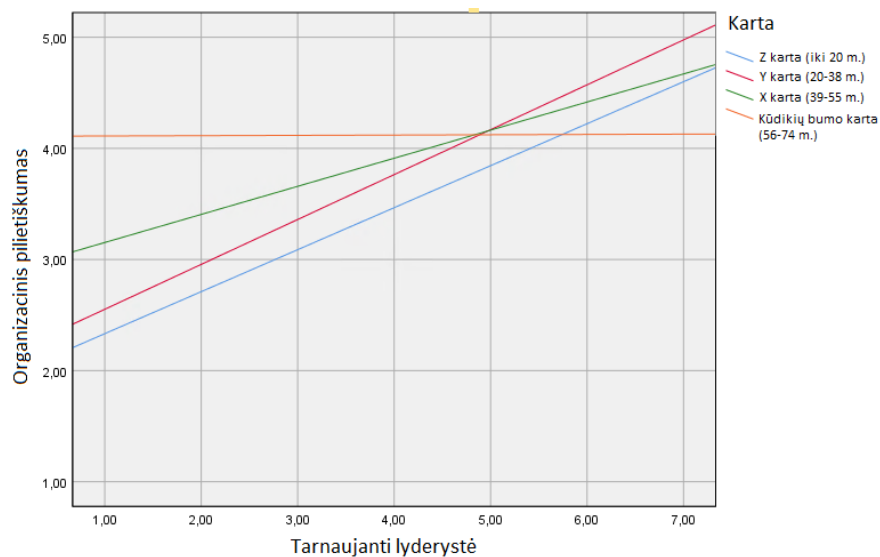
organizacinis pilietiškumas yra žemiausias ir jį intensyviau veikia tarnaujančios lyderystės lygis (5 pav.)



5 paveikslas. Moderatoriaus (kartos) įtaką tarnaujančios lyderystės poveikiui organizaciniam pilietiškumui

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Toliau lyginamos 4 kartos (amžiaus grupės) pagal respondentų atsakymus, bet duomenų reikšmės nėra centruojamos. 6 paveiksle matyti, kad Z kartos (iki 20 m.) ir Y kartos (20–38 m.) respondentų atsakymų linijos yra lygiagrečios, taigi šių kartų organizacinio pilietiškumo elgesiui panašią įtaką turi tarnaujančios lyderystės lygis. X kartos (39–55 m.) respondentų organizacinis pilietiškumas bendrai yra aukštesnis nei Y ir Z kartų, o tarnaujančios lyderystės įtaka šios kartos darbuotojams yra mažesnė, tačiau egzistuoja. Kūdikių bumo kartos respondentams (56–74 m.) tarnaujanti lyderystė praktiškai neturi įtakos organizaciniam pilietiškumui, kurio lygis yra aukštesnis nei kitų kartų respondentų net ir tuo atveju, kai tarnaujančios lyderystės lygis yra žemiausias. Augant tarnaujančios lyderystės lygiui, kūdikių bumo kartos atstovų organizacinis pilietiškumas nekinta, taigi šios darbuotojų kartos organizaciniam pilietiškumui tarnaujanti lyderystė įtakos neturi.



6 paveikslas. Moderatoriaus (kartos) įtaka tarnaujančios lyderystės poveikiui organizaciniam pilietiškumui (necentruoti duomenys)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Respondentų priklausymas tam tikrai kartai (X, Y ir Z kartų atstovams) paaiškina tarnaujančios lyderystės įtakos organizaciniam pilietiškumui skirtumą maždaug 3,58 % ( $R^2 \text{ chng} = 0,0358$ , žr. 6 priedą.). Moderacija egzistuoja, kadangi skirtumas tarp jauniausio ir vyriausio amžiaus grupių yra 3,58% ), statistiškai skirtumas yra reikšmingas ( $p = 0,000 < 0,05$ ).



#### **4. TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO IR KARTOS PRIKLAUSOMYBIŲ APIBENDRINIMAS**

Darbe atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad tarnaujanti lyderystė daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, taigi buvo pagrįstas Han ir Wang (2019) teiginys, kad atsakingas, į darbuotojų poreikius nukreiptas, tarnystės bruožų turintis lyderio elgesys gali teigiamai veikti darbuotojų organizacinio pilietiškumo elgesį. Taip pat pastebėta, kad atskiri tarnaujančios lyderystės aspektai (emocinė pagalba, vertės kūrimas kolektyvui, konceptualiniai įgūdžiai, įgalinimas, pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei, dėmesio skyrimas pirmiausia darbuotojui, etiškas elgesys) turi įtakos bendram organizaciniam pilietiškumui. Pirmo tyrimo hipotezė pasitvirtino.

Empirinio tyrimo metu atlikta tiesinė regresinė analizė atkleidė, kad didžiausią įtaką darbuotojų organizaciniam pilietiškumui turi lyderio skiriamas dėmesys pirmiausia darbuotojui, mažiausiai – lyderio teikiama pagalba darbuotojų augimui ir sėkmei.

Analizuojant respondentų demografinių charakteristikų sąsajas su organizaciniu pilietiškumu, pastebėta, kad darbuotojų organizaciniam pilietiškumui įtakos turi darbuotojų amžius (vyresni darbuotojai turi aukštesnį organizacinio pilietiškumo lygį). Pagrįstas Raineri, Paillé ir Morin (2012) teiginys, kad į organizacinį pilietiškumą labiau linkę kūdikių bumo kartai priskiriami darbuotojai, lyginant su X, Y ir Z kartomis, taigi buvo pagrįsta antroji tyrimo hipotezė.

Taikant moderacijos statistinės analizės metodą, pastebėta, kad darbuotojų priklausomybė tam tikrai kartai, turi įtakos tarnaujančios lyderystės poveikiui organizaciniam pilietiškumui. Buvo pagrįsta Raineri, Paillé ir Morin (2012) įžvalga, kad Y kartos darbuotojams didesnę įtaką turi lyderio elgesys, taip pat buvo patvirtinta trečioji tyrimo hipotezė. Atlikus moderacijos statistinės analizės metodą paaiškėjo, kad tarnaujanti lyderystė neturi jokio reikšmingo poveikio kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, X kartos darbuotojų organizacinis pilietiškumas didėja, augant tarnaujančios lyderystės lygiui, tačiau ne taip reikšmingai, kaip Y ir Z kartų atstovams. Pastebėta, kad tarnaujančios lyderystės lygis didžiausią įtaką turi Y ir Z kartų atstovams.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Tarnaujanti lyderystė siejama su tarnyste, etišku elgesiu, darbuotojų poreikių prioretizavimu, darbuotojų įgalinimu, pagalba pavaldinių tobulėjimui, karjerai, sėkmei. Darbuotojų poreikiai gali būti skirtingi, taigi tarnaujančiam lyderiui svarbu suprasti darbuotojų lūkesčius ir numatyti, kaip darbuotojui padėti tuos lūkesčius įgyvendinti.
2. Organizacinis pilietiškumas siejamas su savanorišku darbuotojų elgesiu, kuris nukreiptas į organizacijos ar/ir kolektyvo gerovę, tikslus, nors nėra įtrauktas į darbuotojų pareigybių aprašą. Organizacinis pilietiškumas pasireiškia tada, kai egzistuoja aukštas darbuotojo pasitenkinimas darbu, įsitraukimas į darbą, kai patenkinti darbuotojo poreikiai ir jis jaučiasi motyvuotas.
3. Karta suprantama kaip tam tikra individų grupė, gimusi panašiu metu, egzistuojant panašioms kultūrinėms, socialinėms ir ekonominėms sąlygoms, panašiu metu įgijusiu tam tikras gyvenimiškas patirtis. Skirtingų kartų nevienodos vertybės ir pasaulėžiūra sukuria ir skirtingus poreikius, lūkesčius darbo vietai, kolegoms, lyderiui, taigi siekiant skatinti ir išlaikyti aukštą darbuotojų pasitenkinimą darbu, motyvaciją, veiklos rezultatus, organizacinį pilietiškumą ir kitus organizacijai svarbius su darbuotojais susijusius rodiklius, svarbu yra identifikuoti kartų skirtumus, jų keliamus skirtingus lūkesčius, kad būtų galima sklandžiai organizuoti darbą.
4. Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad egzistuoja nemažai mokslinių tyrimų, nagrinėjančių tiek tiesioginius, tiek netiesioginius ryšius tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo arba atskirų tarnaujančios lyderystės aspektų (pavyzdžiui, įgalinimo) ir organizacinio pilietiškumo. Tarnaujančios lyderystės teigiama įtaka darbuotojų organizaciniam pilietiškumui dažniausiai aiškinama tuo, kad lyderio dėmesys ir pagalba skatina pasitenkinimą darbu, didina darbuotojų motyvaciją, pasitikėjimą organizacija, o tai skatina pilietišką elgesį.
5. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad tyrimų, kuriuose nagrinėjama tarnaujančios lyderystės įtaką skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, yra nedaug. Kartos aspektą įtraukiantys mokslininkai pastebi, kad karta gali daryti įtaką tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo ryšiams, tačiau įtaka gali būti netiesioginė. Visgi, galimą kartos įtaką tarnaujančios lyderystės poveikiui organizaciniam pilietiškumui galima grįsti tuo, kad skirtingų kartų darbuotojai turi

skirtingus lūkesčius lyderiams, o organizacinis pilietiškumas priklauso nuo lūkesčių išpildymo.

6. Atlikus empirinį tyrimą, analizuojant respondentų demografinių charakteristikų sąsajas su tarnaujančia lyderyste, pastebėta, kad tarnaujančios lyderystės lygio vertinimui įtaką turi darbuotojų išsilavinimas (kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo aukštesnis tarnaujančios lyderystės lygis), darbo sritis (aukščiausias tarnaujančios lyderystės lygis pastebimas viešajame sektoriuje) ir organizacijos dydis (aukščiausias tarnaujančios lyderystės lygis pastebimas mažose organizacijose). Pagal autorių Liden ir kt. (2008) pateiktą tarnaujančios lyderystės lygio vertinimą pastebėta, kad Lietuvoje veikiančiose organizacijose egzistuoja vidutinis tarnaujančios lyderystės lygis.
7. Empirinio tyrimo metu analizuojat respondentų demografinių charakteristikų sąsajas su organizaciniu pilietiškumu, pastebėta, kad darbuotojų organizaciniam pilietiškumui įtakos turi darbuotojų amžius (vyresni darbuotojai turi aukštesnį organizacinio pilietiškumo lygį), išsilavinimas (aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai yra labiau linkę į organizacinį pilietiškumą), darbo sritis (didžiausias organizacinis pilietiškumas pastebimas viešajame sektoriuje) ir organizacijos dydis (labiausiai į organizacinį pilietiškumą linkę mažų organizacijų darbuotojai).
8. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad kartą daro įtaką tarnaujančios lyderystės poveikiui organizaciniam pilietiškumui. Didžiausią įtaką tarnaujanti lyderystė turi Y ir Z kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, kiek mažesnę – X kartos darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, ir jokios įtakos tarnaujanti lyderystė nedaro kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam pilietiškumui.

## **PASIŪLYMAI**

1. Kadangi tiek tarnaujanti lyderystė, tiek organizacinis pilietiškumas labiausiai pasireiškia viešajame sektoriuje, tolimesnė temos nagrinėjimo kryptis galėtų būti nukreipta būtent į viešąjį sektorių. Gautus rezultatus būtų galima lyginti su gautais šio empirinio tyrimo metu, taip pat būtų galima pateikti rekomendacijas, kokiais tarnaujančios lyderystės veiksniais būtų galima skatinti organizacinio pilietiškumo elgesį organizacijose.
2. Tolimesniam temos nagrinėjimui būtų verta labiau pasigilinti į atskirus tarnaujančios lyderystės veiksnius ir nustatyti, kurių veiksnių labiausiai trūksta lyderiams. Taip pat plačiau paanalizuoti, kurie organizacinio pilietiškumo veiksniai pasireiškia mažiausiai organizacijose ir susieti, ar padidinus atskirų tarnaujančios lyderystės veiksnių lygį, padidėtų atitinkamų organizacinio pilietiškumo veiksnių lygis.

## LITERATŪRA

Abid, H. R., Gulzar, A., Hussain, W. (2015). The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness A Study of public Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 5, No. 3, p. 234–242.

Al-Asfour, A., Lettau, L., (2014). Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 11, No. 2, p. 58–69.

Babcock-Roberson, M. E., Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, Vol. 144, No. 3, p. 313–326.

Bagdžiūnaitė, D., Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. (2019). Pilietiško elgesio organizacijoje patikslinto klausimyno psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, Vol. 60, No. 1, p. 27–45.

Bagdžiūnaitė, D., Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. (2013). Pilietiškas darbuotojų elgesys organizacijoje: kai kurios lietuviško klausimyno psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, Vol. 47, No. 1, p. 7–23.

Bakar H., A., McCann, R. M. (2016). The Mediating Effect of Leader–Member Dyadic Communication Style Agreement on the Relationship Between Servant Leadership and Group-Level Organizational Citizenship Behavior. *Management Communication Quarterly*, Vol. 30, No. 1, p. 32–58.

Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *Prizren Social Science Journal*, Vol. 2, No. 2; p. 127–143.

Balc, A., Bozkurt, S. (2013). Job Expectations of Generation X and Y Teachers in Turkey. *World Applied Sciences Journal*, Vol. 21, No. 4, p. 599–614. Doi: 10.5829/idosi.wasj.2013.21.4.1405.

- Bambale, J. A. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions. *Journal of Marketing and Management*, Vol. 5, No. 1, p. 1–16.
- Barbuto, J. E., Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 3, 300–326.
- Batarbutar, I. D., Sendjaya, S., Härtel, C. E. J. (2010). The Mediating Effects of Ethical Climate on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour. *Anzam*, Vol. 1, No. 1, p. 1–22.
- Blau, P.M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, p. 193-206.
- Brubaker, T. A., Bocarnea, M. C., Patterson, K., Winston, B. E. (2015). Servant Leadership and Organizational Citizenship in Rwanda: A Moderated Mediation Model. *Servant Leadership: Theory and Practice*, Vol. 2, No. 2, p. 27–56.
- Cameron, K. S., Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Ch. Chen, Ch. Yang. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Springer Science+Business*, Vol. 105, No. 1, p. 107–114.
- Chan, S. C. H, Mak W. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 43, No. 2, p. 272–287.
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., Sullivan, S. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 3, p. 219-237.
- Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, p. 1228–1261.
- Ebener, D. R., O'Connell, D. J. (2010). How Might Servant Leadership Work? *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 20, No. 3, p. 315–335.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 57, No. 7, p. 61–94.

Graham, J.W. (1991). Servant-leadership in organizations: inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, Vol. 2 No. 2, pp. 105–119.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Güçel, C., Begeç, S. (2012). The Effect of the Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Case Study of a University. *International Journal of Social Sciences and Humanity studies*, Vol. 4, No. 1, p. 107–116.

Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C., Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employee. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, No. 1, p. 40–48.

Han, Z., Wang, Q., Yan, X. (2019). How Responsible Leadership Motivates Employees to Engage in Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Double-Mediation Model. *Sustainability*, Vol. 11, No. 1, p. 1–13.

Harwika, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 5, No. 12, p. 876–885).

Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 1, p. 170–178.

Ing'ollan, D. N., Roussel, J. (2019). Passive leadership styles influence on Employees' performance in Kenya, a study of Turkana County. *Bussecon Review Of Social Sciences*, Vol. 1, No. 2, p. 28–39.

Yogamalar, I., Samuel, A. A. (2016). Shared values and organizational citizenship behavior of generational cohorts: a review and future directions. *Management*, Vol. 21, No. 2, p. 249–271.

Jabeen, A., Khan, M. A., Shah, A. J. (2019). Impact of leadership style on job satisfaction of teachers. *Gomal University Journal Of Research*, Vol. 35, No. 2, p. 23–31.

Jiao, Ch., Richards, D. A., Zhang, K. (2010). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Springer Science+Business Media*, Vol. 26, No. 1, p. 11–25.

Kian, T. Sh., Wan Yusoff, W. F., Rajah, S. (2013). Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 11, p. 53–68.

Kicheva T. (2017). Management of Employees from Different Generations – Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives*, Vol. 1, No. 1, p. 103–121.

LePine, J. A., Erez, A., Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105, No. 1, p. 94–103.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 1, p. 161–177.

Lietuvos statistikos departamentas. (2020). Oficialiosios statistikos portalas. Nuolatinių gyventojų skaičius pagal lytį ir amžių metų pradžioje. Žiūrėta 2020-05-02. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=a924b9a6-9877-4c14-9acd-e4b3ae7255ed#/>

Lievens, F., Ansell, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an Organizational Citizenship Behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 1, p. 299–306.

Morrison, E. W. (1996). Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, Vol. 35, No. 4, p. 493–512.

Murphy, G., Athanasou, J., King, N. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour. A study of Australian human-service professionals. *Journal of Management Psychology*, Vol.17, No.4, 287–297.

Narijauskaitė, I., Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. *Tiltas į ateitį*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *J Bus Ethics*, Vol. 145, No. 1, p. 49–62.

Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Parris, D.L., Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, No. 3, p. 377–393.

Pauzaitė S. (2017). Managing generational diversity in the organization. *13th International Prof. V. Gronskas Scientific Conference “Economy Development: Theory and Practice”*, p. 71–75.

Petrulis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional Formation And Development Studies*, Vol. 21, No. 1, p. 109–121. Doi: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v21i1.1413>.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, Vol., 49, No. 1, p. 327–340.



Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, 107–142.

Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, p. 34–37.

Raineri, N., Paillé, P., Morin, D. (2012). Organizational citizenship behavior: an intergenerational study. *Revue Internationale of Psychologie Sociale*, Vol. 25, No. 3-4, p. 147–177.

Rizi, R. M., Azadi, A., Farsani, M. E., Aroufzad, S. (2013). Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, Vol. 2, No. 1, p. 7–11.

Russell, R. F., Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practise model. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 3, p. 145–157.

Russell, R.F., Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 3, p. 145–57.

Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., DaudSilong, A., Busayo, A. T. (2013). Leadership styles and job satisfaction among Employees in small and medium enterprises. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 13, p. 34–41.

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 172, No. 1, p. 563–569.

Sarraf, A. R. A. (2019). Managing Multigenerational Organizations. *Economic Alternatives*, Vol. 1, No. 1, p. 93–105.

Savanevičienė A., Stankevičiūtė Ž., Navickas V., Grėbliūnaitė M., Okręglicka M. (2019). Crucial work environment factors for different generations' employee-organisation fit. *Polish*

*journal of management studies*, Vol. 19, No. 1, p. 364-375. Doi: 10.17512/pjms.2019.19.1.28.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., Sant, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 2, p. 402–424.

Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between Servant Leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction. *European Research Studies Journal*, Vol. 20, No. 3, p. 554–569.

Shahzad, A., Rizvi, R. A., Waheed, A., Khan, I., Usman, S. M., Nazir, N., Amin, G., Kiyani, T. M. (2013). Linking Servant Leadership with Organizational Citizenship Behavior through Trust: An Embryonic Structural Modelling Approach. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 39, No. 2, p. 273–284.

Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, 653–663.

Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1, No. 1, p. 25–30.

Spears, L.C. (2004), “The understanding and practice of servant leadership”, in Spears, L.C. (Ed.), *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p. 9–24.

Stone, A.G., Russell, R.F., Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, p. 349–361.

Strickland, O., Babcock, M., Gomes, L., Larson, E., Muh, V., Secarea, A. (2007). The relationship between leader charisma, work engagement, and turnover intentions. Poster session presented at the annual Western Psychological Association, Seattle, Washington.

Subramaniam, P. A. B. (2011). The Influence of Leadership Style on Organization Commitment. *Human Resource Management College of Business*. Universiti Utara Malaysia.

- Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 1–133.
- Thant, T. T. (2019). *The effect of leadership styles on organizational commitment in media and entertainment industry: The Research Paper is submitted to the Board of Examiners in partial Fulfillment of the Requirements for Degree of Master of Accounting*. Yangon: Yangon University of Economics.
- Tuan, L. T. (2016). Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Public Administration*, Vol. 40, No. 4, p. 361–373.
- Valickas, A., Jakštaitė, K. (2017). Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomic*, Vol. 11, No. 1, p. 108–119.
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6, No. 1, p. 3–37.
- Wagner, S. L, Rush, M. C. (2010). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 140, No. 3, p. 379–391.
- Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, p. 601–617.
- Zehiria, C., Akyuzb, B., Erenc, M. S., Turhand, G. (2013). The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: Organizational Justice as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol. 2, No. 3, p. 1–13.
- Zimmerer, T. E., Latham, J. R. (2017). One Size Fits All: Leadership an Effective Approach for All Generations. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2014, No. 1, p. 1–38.

# TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIAM PILIETIŠKUMUI

**Gintarė JANAUSKAITĖ**

**Baigiamasis magistro darbas**

**Žmogiškųjų išteklių valdymo studijų programa**

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadovė – prof. D. Diskienė, Vilnius, 2021

## **SANTRAUKA**

58 psl., 13 lentelių, 6 paveikslai, 76 nuorodos

Pagrindinis baigiamojo magistro darbo tikslas yra nustatyti, kokią įtaką tarnaujanti lyderystė turi skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje analizuojama mokslinė literatūra, antroje pateikiama tyrimo metodologija, trečioje – aprašomas tyrimas ir jo rezultatai, ketvirtoje – apibendrinami autorinio tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Atlikta literatūros analizė atskleidė, kad lyderystė turi įtakos darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, o tarnaujanti lyderystė gali tiesiogiai arba netiesiogiai skatinti darbuotojų organizacinio pilietiškumo elgesį. Tyrimų, kuriuose tarnaujančios lyderystės įtaka organizaciniam pilietiškumui būtų analizuojama kartos arba darbuotojų amžiaus aspektu, rasta nedaug, tačiau iš literatūros analizės galima daryti prielaidą, kad skirtingi kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų poreikiai ir pasaulėžiūra gali daryti įtaką tarnaujančios lyderystės poveikiui organizaciniam pilietiškumui.

Tyrimo metu apklausti 364 skirtingo amžiaus darbuotojai, kurie vėliau, remiantis mokslinės literatūros analizės duomenimis, priskirti atitinkamai kartai. Iškeltos trys tyrimo hipotezės, parinkti tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo tyrimo instrumentai, aprašyti statistinių duomenų apdorojimo matai bei pateiktas tyrimo modelis.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tarnaujanti lyderystė teigiamai veikia organizacinį pilietiškumą. Taip pat pastebėta, kad karta, kaip moderatorius, daro įtaką tarnaujančios lyderystės poveikiui organizaciniam pilietiškumui – tarnaujanti lyderystė didžiausią įtaką turi Y ir Z kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, kiek mažesnę – X kartos darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, o kūdikių bumo kartos organizaciniam pilietiškumui tarnaujanti lyderystė įtakos neturi.

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino literatūros analizės dalyje pateiktas išvalgas apie teigiamą tarnaujančios lyderystės įtaką skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui. Atliktas tyrimas suteikia prielaidą analizuoti tarnaujančios lyderystės ir atskirų jos veiksnių poveikį darbuotojų organizacinio pilietiškumo elgesiui viešajame sektoriuje, kur tiek tarnaujanti lyderystė, tiek organizacinis pilietiškumas pasireiškia labiausiai.

# **THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP OF DIFFERENT GENERATIONS OF EMPLOYEES**

**Gintarė JANAUSKAITĖ**

**Paper for the Master's degree**

**Human Resource Management's Program**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. D. Diskienė, Vilnius, 2021

## **SUMMARY**

58 pages, 13 charts, 6 pictures, 76 references

The main purpose of this master thesis is to determine the impact that service leadership has on the organizational citizenship of different generations of employees.

The work consists of four parts: the first one analyzes the literature, the second one presents the research methodology, the third one describes the research and its results, the fourth one summarizes the results of the author's research, presents conclusions and recommendations.

An analysis of the literature has revealed that leadership has an impact on employee organizational citizenship, and serving leadership can directly or indirectly promote employee organizational citizenship behavior. Few studies examining the impact of serving leadership on organizational citizenship in terms of generation or age of employees have been found, but literature analysis suggests that different needs and worldviews of the Baby Boom, X, Y, and Z generations may influence the impact of serving leadership on organizational citizenship.

The performed research surveyed 364 employees of different ages, who were later assigned to the respective generation based on the analysis of literature. Three research hypotheses have been put forward, the instruments of servant leadership and organizational citizenship research have been selected, the measures of statistical data processing have been described and the research model has been presented.

The results of the performed research revealed that servant leadership has a positive effect on organizational citizenship. It was also observed that the generation, as a moderator, influences the impact of service leadership on organizational citizenship – servant leadership has the greatest impact on organizational citizenship of Generations Y and Z, to a lesser extent on organizational

citizenship of Generation X employees, and has no influence on organizational citizenship of Baby Boomers.

The results of the research confirmed the insights provided in the literature analysis section on the positive impact of servant leadership on the organizational citizenship of different generations of employees. The study provides a premise to analyze the impact of servant leadership and its individual factors on employees' organizational citizenship behavior in the public sector, where both service leadership and organizational citizenship are most pronounced.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Tyrimo anketa.

#### TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIAM PILIETIŠKUMUI

*Gerb. Respondente,*

*Esu Vilniaus universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo studijų programos studentė, vykdu apklausą, kurios tikslas išnagrinėti, kokią įtaką tarnaujanti lyderystė turi skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam pilietiškumui. Kviečiu Jus sudalyvauti apklausoje, padėsiančioje atlikti baigiamojo darbo tyrimą, jūsų nuomonė kiekvienu klausimu yra labai svarbi. Ši anketa – anoniminė, jos pildymas gali užtrukti 7-10 minučių.*

*Dėkoju už Jūsų skirtą laiką!*

1. Žemiau pateikti 28 teiginiai apie tai, kaip Jūsų tiesioginis vadovas (komandos lyderis) elgiasi darbe ir kaip Jūs vertinate jo / jos elgesį. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums labiausiai tinkamą atsakymo variantą (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 – neturiu nuomonės, 5 – iš dalies sutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai nesutinku).

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jums tinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Kreipčiausi pagalbos į savo vadovą, jei turėčiau asmeninių problemų.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Mano vadovui rūpi mano asmeninė gerovė.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mano vadovas skiria laiko pasikalbėti su manimi asmeniniame lygmenyje (asmeniniais klausimais).	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mano vadovas sugeba atpažinti, kada man sunku, manęs neklausdamas.	1	2	3	4	5	6	7



5.	Mano vadovas pabrėžia gražos organizacijos kolektyvui svarbą.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano vadovas visada yra suinteresuotas padėti mūsų kolektyvo darbuotojams.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mano vadovas yra įsitraukęs į darbo kolektyvo veiklas.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Aš esu skatinamas (-a) savo vadovo užsiimti savanoriška veikla organizacijoje.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Mano vadovas gali pasakyti, jei kažkas yra negerai.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mano vadovas sugeba efektyviai apgalvoti sudėtingas (kompleksines) problemas.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Mano vadovas visiškai supranta mūsų organizaciją ir jos tikslus.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano vadovas gali išspręsti su darbu susijusias problemas naujomis ir/ar kūrybiškomis idėjomis.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Mano vadovas suteikia man atsakomybę daryti svarbius sprendimus, susijusius su mano darbu.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Mano vadovas mane skatina savarankiškai priimti svarbius sprendimus, susijusius su mano darbu.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mano vadovas suteikia man laisvę sudėtingose situacijose elgtis taip, kaip man atrodo geriausia.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Kai darbe turiu priimti svarbų sprendimą, neprivalau pirmiausia pasitarti su savo vadovu.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Mano vadovas mano karjeros plėtrą laiko prioritetu.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Mano vadovas yra suinteresuotas užtikrinti, kad mano karjeros tikslai būtų pasiekti.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano vadovas suteikia man naujų patirčių darbe, kurios leidžia įgyti naujų įgūdžių.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Mano vadovas nori žinoti mano karjeros tikslus.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Atrodo, kad mano vadovui labiau rūpi mano sėkmė nei jo paties.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Mano vadovas mano interesus laiko svarbesniais nei jo paties.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Mano vadovas paaukoja savo paties interesus tam, kad būtų patenkinti mano poreikiai.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Mano vadovas daro tai, ką gali padaryti, kad mano darbas būtų lengvesnis.	1	2	3	4	5	6	7

25.	Mano vadovas turi aukštus etikos standartus.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Mano vadovas visada yra sąžiningas.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Mano vadovas neatsisakytų etinių principų tam, kad būtų pasiekta sėkmė / rezultatas.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Mano vadovas labiau vertina sąžiningumą nei pelną.	1	2	3	4	5	6	7

2. Žemiau pateikta 20 teiginių apie tai, kaip asmuo gali elgtis darbe. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums labiausiai tinkamą atsakymo variantą (1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jums tinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet gerina organizacijos įvaizdį.	1	2	3	4	5
2.	Neatsilikate nuo pokyčių organizacijoje.	1	2	3	4	5
3.	Aktyviai domitės tuo, kas vyksta organizacijoje (aktualijomis, pranešimais ir pan.)	1	2	3	4	5
4.	Lankotės ir aktyviai dalyvaujate susirinkimuose.	1	2	3	4	5
5.	Atsižvelgiate į tai, kaip Jūsų darbas veikia kitų kolegų darbą.	1	2	3	4	5
6.	Nepažeidžiate kitų darbuotojų teisių.	1	2	3	4	5
7.	Stengiatės nepridaryti rūpesčių kolegoms.	1	2	3	4	5
8.	Atsižvelgiate į tai, kokias pasekmes Jūsų veiksmai gali turėti kolegoms	1	2	3	4	5
9.	Padedate kolegoms, kurių kurį laiką nebuvo darbe.	1	2	3	4	5
10.	Padedate kolegoms, kurių dideli darbo krūviai.	1	2	3	4	5
11.	Padedate naujiems darbuotojams, nors tai nėra privaloma.	1	2	3	4	5
12.	Noriai padedate bendradarbiams, turintiems su darbu susijusių problemų.	1	2	3	4	5

13.	Dažnai skatinate kitus išreikšti savo idėjas ir nuomonę.	1	2	3	4	5
14.	Raginate bendradarbius išbandyti naujus, efektyvesnius darbo metodus.	1	2	3	4	5
15.	Padrąsinate abejojančius ar tylesnius darbuotojus pasisakyti, kai matote, kad jie nedrįsta to padaryti.	1	2	3	4	5
16.	Dažnai siūlote bendradarbiams, kaip būtų galima geriau atlikti darbus Jūsų padalinyje / skyriuje.	1	2	3	4	5
17.	Laikotės organizacijoje nustatytų taisyklių, net jei niekas to netikrina.	1	2	3	4	5
18.	Laiku pradėdate darbą ryte ar po pertraukų.	1	2	3	4	5
19.	Laikotės neformalių taisyklių, skirtų tvarkai organizacijoje palaikyti.	1	2	3	4	5
20.	Neeikvojate laiko skųsdamasis /-asi dėl kasdienių smulkmenų.	1	2	3	4	5

3. Jūsų amžius?

\_\_\_\_\_

4. Jūsų šeiminei padėtis?

- Vedęs / ištekėjusi
- Nevedęs / netekėjusi
- Išsituokęs / išsituokusi
- Našlys / našlė
- Gyvenu su partneriu / partnere

5. Jūsų lytis?

- Vyras
- Moteris

6. Jūsų išsilavinimas?

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita

7. Kokioje srityje dirbate?

- Viešasis sektorius
- Privatus sektorius (gamyba)
- Privatus sektorius (prekyba)
- Privatus sektorius (paslaugos)

8. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis

- Labai maža (mažiau nei 10 darbuotojų)
- Maža (nuo 10 iki 50 darbuotojų)
- Vidutinė (nuo 51 iki 250 darbuotojų)
- Didelė (daugiau ei 250 darbuotojų)

**2 priedas. Tarnaujančios lyderystės ir organizacinio pilietiškumo duomenų normalumo testas.**

**Tarnaujančios lyderystės konstruktas**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
1. Kreipciausi pagalbos i savo vadova, jei tureciau asmeniniu problemu.	,190	384	,000	,920	384	,000
2. Mano vadovui rupi mano asmenine gerove.	,191	384	,000	,925	384	,000
3. Mano vadovas skiria laiko pasikalbeti su manimi asmeniniame lygmenyje (asmeniniais klausimais).	,181	384	,000	,922	384	,000
4. Mano vadovas sugeba atpazinti, kada man sunku, manes neklausdamas.	,165	384	,000	,931	384	,000
5. Mano vadovas pabrezia grazos organizacijos kolektyvui svarba.	,160	384	,000	,937	384	,000
6. Mano vadovas visada yra suinteresuotas padeti musu kolektyvo darbuotojams.	,179	384	,000	,923	384	,000
7. Mano vadovas yra isitraukes i darbo kolektyvo veiklas.	,153	384	,000	,934	384	,000
8. As esu skatinamas (-a) savo vadovo uzsiimti savanoriska veikla organizacijoje.	,155	384	,000	,942	384	,000
9. Mano vadovas gali pasakyti, jei kazkas yra negerai.	,208	384	,000	,908	384	,000
10. Mano vadovas sugeba efektyviai apgalvoti sudetingas (kompleksines) problemas.	,197	384	,000	,910	384	,000
11. Mano vadovas visiskai supranta musu organizacija ir jos tikslus.	,188	384	,000	,916	384	,000

12. Mano vadovas gali isspresti su darbu susijusias problemas naujomis ir/ar kurybiskomis idejomis.	,203	384	,000	,925	384	,000
13. Mano vadovas suteikia man atsakomybe daryti svarbius sprendimus, susijusius su mano darbu.	,208	384	,000	,910	384	,000
14. Mano vadovas mane skatina savarankiskai priimti svarbius sprendimus, susijusius su mano darbu.	,217	384	,000	,914	384	,000
15. Mano vadovas suteikia man laisve sudetingose situacijose elgtis taip, kaip man atrodo geriausia.	,214	384	,000	,923	384	,000
16. Kai darbe turiu priimti svarbu sprendima, neprivalau pirmiausia pasitarti su savo vadovu.	,195	384	,000	,930	384	,000
17. Mano vadovas mano karjeros pletra laiko prioritetu.	,166	384	,000	,937	384	,000
18. Mano vadovas yra suinteresuotas uztikrinti, kad mano karjeros tikslai butu pasiekti.	,196	384	,000	,929	384	,000
19. Mano vadovas suteikia man nauju patirciu darbe, kurios leidzia igyti nauju igudziu.	,183	384	,000	,930	384	,000
20. Mano vadovas nori zinoti mano karjeros tikslus.	,173	384	,000	,929	384	,000
21. Atrodo, kad mano vadovui labiau rupi mano sekme nei jo paties.	,180	384	,000	,897	384	,000
22. Mano vadovas mano interesus laiko svarbesniais nei jo paties.	,186	384	,000	,891	384	,000
23. Mano vadovas paaukoja savo paties interesus tam, kad butu patenkinti mano poreikiai.	,180	384	,000	,899	384	,000

24. Mano vadovas daro tai, ka gali padaryti, kad mano darbas butu lengvesnis.	,151	384	,000	,932	384	,000
25. Mano vadovas turi aukstus etikos standartus.	,164	384	,000	,923	384	,000
26. Mano vadovas visada yra sazingas.	,155	384	,000	,924	384	,000
27. Mano vadovas neatsisakytu etiniu principu tam, kad butu pasiekta sekme / rezultatas.	,161	384	,000	,922	384	,000
28. Mano vadovas labiau vertina sazinguma nei pelna.	,148	384	,000	,916	384	,000

a. Lilliefors Significance Correction

## Organizacinio pilietiškumo konstruktas

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
1. Imates darbu, kurie nera privalomi, bet gerina organizacijos ivaizdi.	,249	384	,000	,891	384	,000
2. Neatsilikate nuo pokyciu organizacijoje.	,263	384	,000	,872	384	,000
3. Aktyviai domites tuo, kas vyksta organizacijoje (aktualijomis, pranesimais ir pan.)	,265	384	,000	,850	384	,000
4. Lankotes ir aktyviai dalyvaujate susirinkimuose.	,259	384	,000	,837	384	,000
5. Atsizvelgiate i tai, kaip Jusu darbas veikia kitu kolegu darba.	,280	384	,000	,803	384	,000
6. Nepazeidziate kitu darbuotoju teisiu.	,261	384	,000	,785	384	,000
7. Stengiates nepridaryti rupesciu kolegoms.	,259	384	,000	,781	384	,000
8. Atsizvelgiate i tai, kokias pasekmes Jusu veiksmai gali tureti kolegoms.	,258	384	,000	,804	384	,000
9. Padedate kolegoms, kuriu kuri laika nebuvo darbe.	,251	384	,000	,837	384	,000

10. Padedate kolegoms, kuriu dideli darbo kruviai.	,242	384	,000	,861	384	,000
11. Padedate naujiems darbuotojams, nors tai nera privaloma.	,244	384	,000	,856	384	,000
12. Noriai padedate bendradarbiams, turintiems su darbu susijusiu problemu.	,240	384	,000	,855	384	,000
13. Daznai skatinate kitus isreiksti savo idejas ir nuomone.	,195	384	,000	,891	384	,000
14. Raginate bendradarbius isbandyti naujus, efektyvesnius darbo metodus.	,187	384	,000	,884	384	,000
15. Padrasiniate abejojancius ar tylesnius darbuotojus pasisakyti, kai matote, kad jie nedrista to padaryti.	,229	384	,000	,885	384	,000
16. Daznai siulote bendradarbiams, kaip butu galima geriau atlikti darbus Jusu padalinyje / skyriuje.	,208	384	,000	,881	384	,000
17. Laikotes organizacijoje nustatytu taisykliu, net jei niekas to netikrina.	,252	384	,000	,838	384	,000
18. Laiku pradedate darba ryte ar po pertrauku.	,237	384	,000	,826	384	,000
19. Laikotes neformaliu taisykliu, skirtu tvarkai organizacijoje palaikyti.	,264	384	,000	,807	384	,000
20. Neeikvojate laiko skusdamasis /-asi del kasdieniu smulkmenu.	,277	384	,000	,817	384	,000

a. Lilliefors Significance Correction



**3 priedas. Statistiškai reikšmingi tarnaujančios lyderystės lygio vertinimo vidurkių skirtumai pagal demografines charakteristikas**

Veiksny Demografinė charakteristika	Tarnau- janti lyderystė bendrai (mean)	Emocinė pagalba (mean)	Vertės kūrimas kolektyvu i (mean)	Koncep- tualiniai įgudžiai (mean)	Įgalinima s (mean)	Pagalba darbuo- tojų augimui (mean)	Dėmesys pirmiausi a darbuo- tojui (mean)	Etiškas elgesys (mean)
Amžius								
Z (mažiau nei 20 m.)	4,5077						<b>4,7262</b>	
Y (20-38 m.)	4,3766						4,5350	
X (39-55 m.)	4,0971						4,2500	
Kūdikių bumas (daugiu nei 56 m.)	4,2835						4,1357	
Šeiminė padėtis								
Vedęs/ištekėjusi						4,3884		
Nevedęs/metekėju si						4,7374		
Išsituokęs/išsituok usi						3,9745		
Našlys/našlė						4,4091		
Gyvena su partneriu/partnere						4,7969		
Išsilavinimas								
Nebaigtas vidurinis	<b>3,2187</b>		3,2188	3,1250	3,2188	3,2812	3,3438	3,2500
Vidurinis	4,3101		4,1165	4,2614	4,4886	4,7045	4,4659	4,2244
Profesinis	3,6991		3,7130	3,6204	3,6574	3,9630	3,7454	
Aukštasis neuniversitetinis	4,1758		4,0609	4,1763	4,2019	4,3558	4,2917	4,1987
Aukštasis universitetinis	<b>4,6074</b>		4,4741	4,5914	4,7500	4,8155	4,8121	4,5295
Kita	4,2078		3,8182	3,8864	4,5227	4,3182	4,5909	4,5000
Darbo sritis								
Viešasis sektorius	<b>4,7854</b>	4,4821	4,6607	4,9487	4,8906	4,9754	4,9487	4,7567
Privatus sektorius (gamyba)	<b>3,6164</b>	3,3733	3,5445	3,5685	3,6815	3,8562	3,7705	3,5205
Privatus sektorius (prekyba)	4,0966	3,8148	3,9722	4,0340	4,2037	4,3364	4,2315	4,0833
Privatus sektorius (paslaugos)	4,3481	4,0148	4,1822	4,2945	4,4703	4,6589	4,5148	4,3008

Organizacijos dydis								
Labai maža	4,3145		4,2222	4,3194	4,3889	4,5000	4,4583	4,2431
Maža	<b>4,6265</b>		4,4447	4,5697	4,7623	4,8689	4,7439	4,6107
Vidutinė	4,2882		4,1374	4,2366	4,3435	4,5210	4,4733	4,3073
Didelė	<b>3,8248</b>		3,7868	3,8079	3,9632	4,1211	3,9974	3,6684

Sudaryta autorės, remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

**4 priedas. Statistiškai reikšmingi organizacinio pilietiškumo vidurkių skirtumai  
pagal demografines charakteristikas**

Veiksny Demografinė charakteristika	Organizacinis pilietiškumas bendrai ( <i>mean</i> )	Pilietinis įsitraukimas ( <i>mean</i> )	Pagarba ( <i>mean</i> )	Pagalba ( <i>mean</i> )	Iniciatyva ( <i>mean</i> )	Sąžiningumas ( <i>mean</i> )
<b>Amžius</b>						
Z (mažiau nei 20 m.)	3,6583	3,5952		3,5774		3,7917
Y (20-28 m.)	3,9165	3,7500		3,9350		4,0300
X (39-55 m.)	3,9364	3,6355		4,0467		4,1963
Kūdikų bumas (56 ir daugiau m.)	4,1200	4,2429		4,1643		4,1214
<b>Šeiminė padėtis</b>						
Vedęs/ištekėjusi						4,2479
Nevedęs/metekėjusi						3,9478
Išsituokęs/išsituokusi						4,1020
Našlys/našlė						3,9478
Gyvena su partneriu/partnere						3,9609
<b>Išsilavinimas</b>						
Nebaigtas vidurinis	3,3125	3,0938	3,4375	3,4062	3,6250	3,3750
Vidurinis	3,8227	3,6818	4,1847	3,8069	4,4006	3,9375
Profesinis	3,8796	3,6806	4,0463	3,9074	4,0648	4,0880
Aukštasis neuniversitetinis	3,8397	3,5769	4,0288	3,8269	4,4583	4,1442
Aukštasis universitetinis	4,0428	3,9293	4,2897	4,1310	4,9655	4,1017
Kita	4,0227	3,8409	3,9773	4,1136	4,1364	4,2045
<b>Darbo sritis</b>						
Viešasis sektorius	4,0612	4,0960	4,2031	4,0670	4,9286	
Privatus sektorius (gamyba)	3,8192	3,5137	3,9726	3,9315	4,0068	
Privatus sektorius (prekyba)	3,7296	3,500	4,0586	3,6605	4,4877	
Privatus sektorius (paslaugos)	3,9542	3,7267	4,2775	4,0424	4,5847	
<b>Organizacijos dydis</b>						
Labai maža	3,9069	3,8542			4,3056	3,9167
Maža	4,011	3,9447			4,7623	4,1742

Vidutinė	3,9145	3,7042			4,6832	4,0916
Didelė	3,7847	3,5079			4,2053	3,9184

Sudaryta autorės, remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

**5 priedas. Tarnaujančios lyderystės veiksnių ir organizacinio pilietiškumo veiksnių tiesinės regresinės analizės statistiniai duomenys**

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Modelio statistika			
		Determinacijos koeficientas (R <sup>2</sup> )	Statistinis reikšmingumas (p)		Multikoliniarumas (VIF)
			ANOVA	T-test	
Tarnaujanti lyderystė bendrai	Įsitraukimas į darbą	0,389	0,000	0,000	1,000
Emocinė pagalba		0,339	0,000	0,000	1,000
Vertės kūrimas kolektyvui		0,364	0,000	0,000	1,000
Konceptualiniai įgūdžiai		0,308	0,000	0,000	1,000
Įgalinimas		0,323	0,000	0,000	1,000
Pagalba darbuotojų augimui		0,319	0,000	0,000	1,000
Dėmesys pirmiausia darbuotojui		0,359	0,000	0,000	1,000
Etiškas elgesys		0,386	0,000	0,000	1,00
Tarnaujanti lyderystė bendrai	Pagarba	0,150	0,000	0,000	1,000
Emocinė pagalba		0,113	0,000	0,000	1,000
Vertės kūrimas kolektyvui		0,123	0,000	0,000	1,000
Konceptualiniai įgūdžiai		0,128	0,000	0,000	1,000
Įgalinimas		0,136	0,000	0,000	1,000
Pagalba darbuotojų augimui		0,141	0,000	0,000	1,000
Dėmesys pirmiausia darbuotojui		0,167	0,000	0,000	1,000
Etiškas elgesys		0,122	0,000	0,000	1,000
Tarnaujanti lyderystė bendrai	Pagalba	0,227	0,000	0,000	1,000
Emocinė pagalba		0,193			

Vertės kūrimas kolektyvui		0,226	0,000	0,000	1,000
Konceptualiniai įgūdžiai		0,192			
Įgalinimas		0,191			
Pagalba darbuotojų augimui		0,163			
Dėmesys pirmiausia darbuotojui		0,226	0,000	0,000	1,000
Etiškas elgesys		0,212	0,000	0,000	1,000
Tarnaujanti lyderystė bendrai	Iniciatyva	0,602	0,000	0,000	1,000
Emocinė pagalba		0,598	0,000	0,000	1,000
Vertės kūrimas kolektyvui		0,581	0,000	0,000	1,000
Konceptualiniai įgūdžiai		0,476	0,000	0,000	1,000
Įgalinimas		0,400	0,000	0,000	1,000
Pagalba darbuotojų augimui		0,483	0,000	0,000	1,000
Dėmesys pirmiausia darbuotojui		0,592	0,000	0,000	1,000
Etiškas elgesys		0,593	0,000	0,000	1,000
Tarnaujanti lyderystė bendrai		Sąžiningumas	0,172	0,000	0,000
Emocinė pagalba	0,150		0,000	0,000	1,000
Vertės kūrimas kolektyvui	0,162		0,000	0,000	1,000
Konceptualiniai įgūdžiai	0,141		0,000	0,000	1,000
Įgalinimas	0,155		0,000	0,000	1,000
Pagalba darbuotojų augimui	0,148		0,000	0,000	1,000
Dėmesys pirmiausia darbuotojui	0,169		0,000	0,000	1,000
Etiškas elgesys	0,137		0,000	0,000	1,000

## 6 priedas. Kartos poveikis tarnaujančios lyderystės įtakai organizaciniam pilietiškumui

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : Piliet  
X : Lyder  
W : Grupės

Sample  
Size: 384

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Piliet

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6811	,4639	,2189	109,5996	3,0000	380,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8300	,2777	2,9889	,0030	,2840	1,3761
Lyder	,6223	,0617	10,0800	,0000	,5009	,7437
Grupės	,7102	,1102	6,4460	,0000	,4936	,9268
Int_1	-,1259	,0250	-5,0373	,0000	-,1751	-,0768

Product terms key:

Int\_1 : Lyder x Grupės

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0358	25,3742	1,0000	380,0000	,0000

-----

Focal predict: Lyder (X)  
Mod var: Grupės (W)

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

Grupės	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,5574	,4262	,0276	15,4676	,0000	,3720	,4804
2,3516	,3262	,0192	16,9649	,0000	,2884	,3640
3,1457	,2262	,0277	8,1616	,0000	,1717	,2807

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

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

Grupės	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,4964	,0388	12,8023	,0000	,4202	,5726
1,1500	,4775	,0356	13,4257	,0000	,4076	,5474
1,3000	,4586	,0325	14,1220	,0000	,3948	,5225
1,4500	,4397	,0295	14,8872	,0000	,3817	,4978
1,6000	,4208	,0268	15,7016	,0000	,3681	,4735

1,7500	,4020	,0243	16,5145	,0000	,3541	,4498
1,9000	,3831	,0222	17,2251	,0000	,3393	,4268
2,0500	,3642	,0206	17,6687	,0000	,3237	,4047
2,2000	,3453	,0196	17,6385	,0000	,3068	,3838
2,3500	,3264	,0192	16,9753	,0000	,2886	,3642
2,5000	,3075	,0196	15,6860	,0000	,2690	,3461
2,6500	,2886	,0207	13,9667	,0000	,2480	,3293
2,8000	,2697	,0223	12,0885	,0000	,2259	,3136
2,9500	,2509	,0244	10,2680	,0000	,2028	,2989
3,1000	,2320	,0269	8,6214	,0000	,1791	,2849
3,2500	,2131	,0297	7,1866	,0000	,1548	,2714
3,4000	,1942	,0326	5,9579	,0000	,1301	,2583
3,5500	,1753	,0357	4,9119	,0000	,1051	,2455
3,7000	,1564	,0389	4,0210	,0001	,0799	,2329
3,8500	,1375	,0422	3,2590	,0012	,0546	,2205
4,0000	,1187	,0456	2,6036	,0096	,0290	,2083

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

```

DATA LIST FREE/
  Lyder      Grupes      Piliet      .
BEGIN DATA.
  3,0310     1,5574     3,2280
  4,2835     1,5574     3,7617
  5,5359     1,5574     4,2955
  3,0310     2,3516     3,4889
  4,2835     2,3516     3,8974
  5,5359     2,3516     4,3060
  3,0310     3,1457     3,7498
  4,2835     3,1457     4,0331
  5,5359     3,1457     4,3164
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Lyder      WITH      Piliet      BY      Grupes      .
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000
W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.
----- END MATRIX -----

```