

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA

Gabrielė Mikaliūnaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKA X, Y IR Z KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI	TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES' INFLUENCE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT ACROSS GENERATIONS X, Y AND Z
--	---

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. dr. Rasa Paulienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

TURINYS	2
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. LYDERYSTĖS KAIP REIŠKINIO TEORINIS AKTUALIZAVIMAS	8
1.1 Lyderystės svarba organizacijose	8
1.2 Lyderystės ir vadovavimo sąveikos samprata	11
2. TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ TEORINIAI ASPEKTAI	15
2.1 Transformacinis lyderystės stilius	15
2.2 Transakcinis lyderystės stilius	16
2.3 Darbuotojų įsitraukimo svarba organizacijose	18
2.4 Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai	23
2.5 X, Y ir Z kartų apibendrinimas	30
3. TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKOS X, Y ir Z KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO METODIKA	35
3.1 Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės	35
3.2 Tyrimo metodas, instrumentas ir organizavimas	37
3.3 Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos	41
<i>Reikšmingumo analizė pagal įmonės dydį</i>	51
4. TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKOS X, Y IR Z KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO REZULTATAI	53
4.1 Regresinė analizė tarp transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių ir įsitraukimo	53
4.2 X, Y ir Z kartos kaip moderatoriaus analizė	55
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS	63
SANTRAUKA	71
SUMMARY	73
PRIEDAI	75
1 priedas. Klausimynas	75
2 priedas. Reikšmingumo analizė pagal demografinius bruožus	78

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 <i>paveikslas</i> . Lyderystės ir vadovavimo panašumai	13
2 <i>paveikslas</i> . Tyrimo modelis	35
3 <i>paveikslas</i> . Klausimyno dalis apie transformacinį lyderystės stilių.....	38
4 <i>paveikslas</i> . Klausimyno dalis apie transakcinį lyderystės stilių	39
5 <i>paveikslas</i> . Klausimyno dalis apie pasinėrimą.....	39
6 <i>paveikslas</i> . Klausimyno dalis apie atsidavimą.....	39
7 <i>paveikslas</i> . Klausimyno dalis apie energingumą.	40
8 <i>paveikslas</i> . Kartų moderacija transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšiui	57
9 <i>paveikslas</i> . Kartų moderacija transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšiui	59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė <i>Lyderystės sąvoka skirtinguose šaltiniuose</i>	9
2 lentelė <i>Lyderystės kompetencija bendroje kompetencijos struktūroje</i>	10
3 lentelė <i>Lyderio ir vadovo skirtumai</i>	12
4 lentelė <i>Įsitraukimo apibrėžimai</i>	19
5 lentelė <i>Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai</i>	24
6 lentelė <i>Skirtingų autorių kartų skirstymas</i>	31
7 lentelė <i>Kartų pagrindiniai bruožai</i>	32
8 lentelė <i>Tyrimų respondentų imtys</i>	42
9 lentelė <i>Demografinis respondentų pasiskirstymas</i>	44
10 lentelė <i>Transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių klausimyno suderinamumo koeficientai</i>	45
11 lentelė <i>Įsitraukimo į darbą klausimyno suderinamumo koeficientai</i>	45
12 lentelė <i>Duomenų normalumo vertinimo rezultatai</i>	46
13 lentelė <i>Reikšmingumo analizė pagal išsilavinimą</i>	47
14 lentelė <i>Reikšmingumo analizė pagal amžių</i>	48
15 lentelė <i>Reikšmingumo analizė pagal darbo stažą</i>	49
16 lentelė <i>Reikšmingumo analizė pagal įmonės tipą</i>	50
17 lentelė <i>Reikšmingumo analizė pagal įmonės veiklos sritis</i>	51
18 lentelė <i>Reikšmingumo analizė pagal įmonės dydį</i>	51
19 lentelė <i>Daugianarės regresinės analizės koeficientai</i>	53
20 lentelė <i>Transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių su įsitraukimu regresinė analizė</i>	54
21 lentelė <i>Regresinės analizės koeficientai</i>	54
22 lentelė <i>Transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo regresinė analizė</i>	55
23 lentelė <i>Kartų moderacija transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšiui</i>	55
24 lentelė <i>Transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšio kartų moderatoriaus analizės p reikšmės</i>	56
25 lentelė <i>Kartų moderacija transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšiui</i>	57
26 lentelė <i>Transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšio kartų moderatoriaus analizės p reikšmės</i>	58

IVADAS

Darbo temos aktualumas: darbas yra neatsiejama kasdienio gyvenimo dalis. Žmonės darbovietėje praleidžia aštuonias ar daugiau valandų per dieną, o tai sudaro vieną trečiąją paros laiko. Nėgana to, daugelis valstybių priima įstatymus, kurie ilgina pensinį amžių. Pavyzdžiui, remiantis valstybinio socialinio draudimo fondo duomenimis, šiuo metu Lietuvoje moterims pensinis amžius yra taikomas nuo 63 m., o vyrams nuo 64 m., ir siekiama, jog 2026 m. pensinis amžius būtų 65 m. Tokie pokyčiai ne tik padidina darbe praleidžiamų metų skaičių, bet ir sustiprina pasitenkinimo darbu vertę žmogaus gyvenime (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, Hulin, 2017). Žmonės tikisi, kad darbo aplinkoje emocinė būklė ir klimatas bus stabilus bei malonus, o nemaloni darbinė aplinka nesudarys papildomų kliūčių atlikti paskirtas užduotis. Tačiau susiduriame su problema, jog darbuotojai nesijaučia įsitraukę į darbą ar nėra patenkinti vadovo lyderystės stiliumi. Vadovas yra pagrindinis žmogus, kuris komunikuoja su darbuotojais ir perteikia organizacinę kultūrą. Vadovas ne tik paskiria užduotis, bet siekia tvarios organizacijos aplinkos, motyvuoja darbuotojus, jog jie suteiktų ar pagamintų aukščiausio lygios paslaugas ar prekes (Bill, 2003). Organizacijai yra reikalingas vadovas, kuris remiasi tikslu, vertybėmis, sąžiningumu. Jeigu organizacijos vadovo taikomas lyderystės stilius nėra priimtinas kitiems įmonės nariams, darbuotojas nesijaučia tinkamai įvertintas ir gali abejoti dėl pasirinktos darbo vietos. Darbuotojų įsitraukimas daro didelę įtaką organizacijos veiksmingumui bei pačiam klimatui. Įsitraukę darbuotojai yra entuziastingi ir visiškai pasinėrę į savo darbinę veiklą (Edelbroek, Peters, Blomme, 2019). Darbuotojo įsitraukimas priklauso ne tik nuo darbuotojo interesų, nes įmonės vadovas turi sugebėti padėti darbuotojams tobulėti ir pamėgti savo darbą. Taip pat svarbu paminėti, kad skirtingų kartų darbuotojai gali nevienodai vertinti įsitraukimą į darbą ar tą patį lyderystės stilių (Suomaki, Kianto, Vanhala, 2019). Kiekviena karta turi savo patirtį ir susiformavusias vertybes, todėl vienoms yra labiau priimti laisvesni lyderystės stiliai, kurie skatina augti, o kiti svarbiau geri darbo rezultatai, paaukštinimas (Flagler, Thompson, 2014). Todėl šiame darbe bus tiriama, kokį poveikį X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimui daro vadovo pasirinktas lyderystės stilius.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis: transakcinis ir transformacinis lyderystės stiliai yra plačiai išanalizuotos temos. Galima susipažinti su jų raiška, poveikiu pasekėjams ir taikymo metodais. Įsitraukimas yra tiriamas jau kelis dešimtmečius, tačiau jis nėra galutinai nustatytas. X, Y ir Z kartų tematika yra atlikta daug tyrimų, tačiau nustatyti kartų laikotarpiai gali keistis dėl sparčiai besikeičiančios aplinkos, todėl vykstantys pokyčiai skatina reguliariai atlikti tyrimus šia tema. Atsižvelgiant į greitai kintančias darbo rinkos aplinkybes bei darbuotojų poreikių

pokyčius, temos yra nagrinėjamos ir pritaikomos šių dienų aktualijoms. Tad X, Y ir Z kartų įsitraukimo bei transakcinio, transformacinio lyderystės stilių tema nepraranda savo aktualumo.

Tyrimo objektas: transakcinio ir transformacinio lyderystės stilių raiška, X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimas.

Darbo tikslas: analizuoti ir identifikuoti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtaką X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimui.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksliniais literatūros šaltiniais, apibendrinti lyderystės svarbą organizacijose, analizuoti lyderystės ir vadovavimo sąveiką bei raišką organizacijose, apibendrinti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių teorinius aspektus.
2. Analizuoti darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius teoriniu lygmeniu.
3. Apibendrinti X,Y bei Z kartų apibrėžimus ir išskirti skirtumus.
4. Įvertinti sąsajas tarp X, Y Z kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir transformacinio bei transakcinio lyderystės stilių.
5. Pateikti praktinius pasiūlymus darbdaviams, atsižvelgianti į atliktą literatūros analizę ir tyrimo rezultatus.

Darbo metodai:

1. Sisteminė analizė – transakcinio ir transformacinio lyderystės stilių ir X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimo analizė.
2. Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa - naudojant internetinę anketą (klausimyną), apklausti įvairių įmonių darbuotojus ir surinkti duomenis.
3. Statistinė duomenų analizė - analizuojant gautus atsakymus, įvertinti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių daromą poveikį X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimui.
4. Sintezės metodas - apibendrinus mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo analizės metodus, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Darbo struktūra: darbą sudaro penkios dalys.

Pirmoje ir antroje dalyje yra analizuojama mokslinė literatūra, tirianti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilius, X, Y ir Z kartų skirtumus bei darbuotojų įsitraukimą. Apibendrinus analizuotą mokslinę literatūrą yra pateikiamos transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių ir įsitraukimo sąsajos.

Trečioji darbo dalis yra metodinė, kurioje pristatomas galutinis tyrimo modelis, tyrimo uždaviniai. Taip pat paaiškinamas duomenų rinkimo būdas, pristatoma anketos struktūra ir

klausimynai, kuriais remiantis buvo sudaryta anketa. Trumpai aprašoma metodika, kuria naudojantis bus siekiama patvirtinti arba atmesti išsikeltas hipotezes ir įgyventi tyrimo tikslą. Įvertinami surinkti duomenys, jų reikšmingumas bei suderinamumas.

Ketvirtoji darbo dalis yra tyrimo analizė, kurioje yra analizuojami atsakymai į pateiktą anketą. Surinkti duomenys yra apdorojami pagal numatytą metodiką ir naudojami tolimesniam rezultatų vertinimui. Pagal pasirinktas analizes hipotezės yra patvirtinamos arba atmetamos.

Paskutinė darbo dalis susideda iš išvadų bei pasiūlymų. Išnagrinėjus visą medžiagą, kuri gauta atlikus teorinę analizę bei kiekybinį tyrimą, yra stengiamasi pateikti trumpus, konkrečius atsakymus į išsikeltus klausimus. Taip pat pateikiamos idėjos, kurios tikimasi, kad būtų įgyvendinamos praktikoje ir padėtų darbdaviams.

1. LYDERYSTĖS KAIP REIŠKINIO TEORINIS AKTUALIZAVIMAS

1.1 Lyderystės svarba organizacijose

Skirtingi autoriai siūlo įvairius lyderystės apibrėžimus, kuriuose didesnis dėmesys skiriamas vis kitiems veiksniams. Sąvokų gausą lėmė tai, jog lyderystės reiškinys yra nagrinėjamas nuo XX a. vidurio ir pritaikomas skirtingose ekonominių veiklų sferose: pedagogikoje, politikoje, versle ir kitose veiklose (Yukl, 2012). Nors lyderystės tema yra atlikta daug tyrimų ir sukurta įvairių reiškinį įprasminančių teorijų, tačiau, kintant veiklos sąlygoms, temos aktualumas vis dar išlieka. Taip pat yra galimybių ieškoti naujų aspektų, kaip efektyviau pritaikyti lyderystę kiekvienai specifinei veiklai (Barker, 1997). Atsižvelgiant į tai, kad lyderystės samprata yra susijusi su kiekviena specifine veikla, besikeičiant laikui apibrėžimas yra pritaikomas prie esamų sąlygų ir praplečiamas arba netgi pakeičiama apibrėžimo esmė. Siekiant geriau suprasti lyderystės sampratą ir kaip lyderystę galima panaudoti darbuotojų įsitraukimui padidinti, yra pateikiamos kelių autorių lyderystės sąvokos interpretacijos (1 lentelė).

Analizuojant lyderystės sąvoką skirtinguose šaltiniuose galima pastebėti, kaip keitėsi lyderystės samprata. Lyderystė pirmiausia buvo siejama su sunkiai apibrėžiamu talentu, kuriam yra reikalinga laisvė veiklai vykti (Allbrechto, 1995). Vėliau sampratai yra priskiriamas vadovo vaidmuo, kurio užduotis yra kontroliuoti savo darbuotojų veiklą (Leonienė, 2006). Žvirdauskas (2007) dėmesį skiria vadovo empatijai kolegoms ir organizacijos narių pasitikėjimui vadovu kaip vedliu, kuriam yra perleidžiama galia nuspręsti ir nurodyti bendro tikslo kryptį. Priešingai nei Leonienė ir Žvirdauskas, John C. Maxwell (2007) atitolsta nuo vadovo ir apibendrina lyderystę kaip nuomonės, kelio nurodymą. Tokį abstraktų John C. Maxwell suformuotą apibrėžimą galima lyginti su XX a. pabaigos lyderystės supratimu. Šilingienė (2012) ir Northouse (2013) išskiria, jog lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką kitiems. Taigi, šie autoriai vėlgi sukonkretina lyderystės sampratą pabrėždami konkretaus asmens veiksmus. Išanalizavus autorių suformuluotus lyderystės apibrėžimus galima pastebėti, jog nuo abstrakčios sąvokos yra palengva išgryninamas terminas, kurį sudaro keturios pagrindinės dalys:

- lyderis;
- procesas, kurį dažniausiai sudaro komunikacija;
- sekėjai;
- tikslas/bendra vizija.

1 lentelė

Lyderystės sąvoka skirtinguose šaltiniuose

Lyderystės sąvokos apibrėžimas	Autorius
„Lyderystė – tai menas, talentas ir meistriškumas, todėl jo negalima įsprausti į kokius nors formalius rėmus.“	Albrecht (1995)
„Lyderystė - užduočių paskirstymas; bendravimas su darbuotojais, žmonių motyvavimas; efektyvus paties vadovo darbo organizavimas.“	Leonienė (2001)
„Lyderystė - tai: organizacijos, grupės žmonių vedimas, vadovavimas, skatinimas, pirmavimas, poveikio žmonėms jėga, išryškėjusi sąveikaujant grupės nariams, kai pripažintas lyderis įgyja tokį grupės narių neformalų pasitikėjimą, svaresnę sprendimų priėmimo, vizijos formavimo ir įgyvendinimo jėgą, kai žmonės savanoriškai buriasi aplink jį, lyderiui inicijuojant juos veiklai ir vienijant bendrų tikslų siekio procese.“	Žvirdauskas (2007)
„Lyderystė yra įtakos darymas – nieko daugiau ir nieko mažiau“	John C. Maxwell (2007)
„Lyderystė - tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas.“	Šilingienė (2012)
„Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.“	Northouse (2013)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atsižvelgiant į išanalizuotų autorių teorinius lyderystės sampratos apibrėžimus, galima daryti išvadą, jog lyderystė yra procesas ir negali egzistuoti be asmens – lyderio, kuris suteikia kitiems asmenims – sekėjams – bendrą idėją, viziją, kurios yra siekiama. Vizijos įgyvendinimo procesą yra lengviausia atlikti bendraujant, kai dalijamasi mintimis, pojūčiais ar nurodymais. Šie keturi elementai ir sudaro bendrą lyderystės apibrėžimą, kurį galima taikyti skirtingose veiklose.

Taip pat autoriai pastebi, kad lyderystę galima laikyti ne tik procesu, kai yra pasiekiamas tikslas, bet ir asmens kompetencija (Savanevičienė, Stukaitė ir Šilingienė, 2008). Šis požiūris praplečia lyderystės sampratą ir įveda naują terminą - kompetencija. „Kompetencija yra esminė individo charakteristika, tiesiogiai susieta su efektyviu aukštesnio lygio veiklos atlikimu. Kompetencijos turi koncentruotis į darbą ir kasdienį gyvenimą, talpinančios asmens motyvus, vertybes, požiūrius ir savivertę.“ (Janušauskaitė, 2019) Kompetencijos nėra įgimtos, žmogus jas gali pasiekti, įgauti žinių ir tobulėti atitinkamose srityse. Svarbu paminėti, kad lyderystė kaip kompetencija yra išskiriama į skirtingus lygius, todėl net ir pasiekus tam tikrus lyderystės įgūdžius, juos reikėtų gilinti. Apibendrinus požiūrį į lyderystę kaip individų kompetencijas galima išskirti penkis pagrindinius lygius: techniniai įgūdžiai ir žinios, tarpasmeniniai įgūdžiai, vadovavimo įgūdžiai, asmeniniai lyderio atributai ir lyderystės įgūdžiai (2 lentelė).

2 lentelė

Lyderystės kompetencija bendroje kompetencijos struktūroje

Kompetencijų grupės lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	Srities žinios, patirtis, darbo atlikimo procedūros ir metodai, gebėjimas atnaujinti žinias.
II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Bendravimas, sugebėjimas klausytis, sąžiningumas, sugebėjimas dirbti komandoje, reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį, sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus.
III	Vadovavimo įgūdžiai	Verslo supratimas, strateginis kryptingumas, globalus mąstymas, organizaciniai įgūdžiai, komandų formavimas ir valdymas.
IV	Asmeniniai lyderio atributai	Charizma, pasitikėjimas savimi, atsakomybė ir įsipareigojimas, įkvepianti motyvacija, empatija, ryžtingumas, iniciatyvumas.
V	Lyderystės įgūdžiai	Vizijos formavimas ir perteikimas, emocinė kompetencija, įvaizdžio formavimas, viešojo kalbėjimo įgūdžiai, įgalinimas.

Šaltinis: sudarytas autorės pagal Šilingienė, V., 2011, p. 964.

Pasak Šilingienės (2011), pirmasis lygis yra tiesiogiai susijęs su organizacijos veikla ir atliekamomis užduotimis. Ši kompetencija apima tiek teorines, tiek praktines žinias, kurios yra reikalingos atliekant darbą. Svarbu atkreipti dėmesį, kad jeigu įmonė pakeičia ar praplečia savo vykdomą veiklą, šią kompetenciją reikėtų kuo greičiau atnaujinti. Antrasis lygis yra susijęs su organizacijos žmogiškuoju ištekliu – darbuotojais – sekėjais. Jis apima bendravimą, sugebėjimą išklausti ir išspręsti problemas, organizuoti ne tik oficialius komandos renginius, bet formuoti komandą už darbo aplinkos ribų. Šio lygio kompetencijai yra svarbu sąžiningumas, kuris suteikia pasitikėjimo jausmą sekėjams - darbuotojams. Trečiasis lygis siejasi su vadovavimo įgūdžiais, kurie padeda sėkmingai vykdyti veiklą. Lyderis turėtų sugebėti numatyti strateginę kryptį bei paskirstyti užduotis sekėjams. Taip pat lyderis turi sudėlioti tolimesnius žingsnius ir globalioje aplinkoje įvertinti verslo padėtį, kuri prisideda prie praktinio darbų formavimo ir organizavimo. Ketvirtasis kompetencijų lygis yra susijęs su lyderio asmenybės bruožais. Dažniausiai yra minima, kad lyderis turi pasitikėti savimi ir būti charizmatiškas, nes tai pritraukia sekėjus ir skatina juos tikėti lyderiu. Taip pat atkreipiamas dėmesys į empatiją, kurią jau minėjo Žvirdauskas (2007), apibendrinamas lyderystės sąvoką. Būtent ji padeda lyderiui sėkmingiau bendrauti su sekėjais ir jiems padėti iškilus sunkumams. Penktasis lygis yra

lyderystės įgūdžiai, kurie apima viešojo kalbėjimo įgūdžius, įvaizdžio formavimą ir kt. Šios kompetencijos yra susijusios su krypties nustatymu ir sekėjams rodomu tikslu.

Taigi, galima pastebėti, kad egzistuoja daug sampratų, kas yra lyderystė. Vieni autoriai lyderystę pristato kaip procesą, kuris lyderio pagalba padeda sekėjams pasiekti norimą viziją. Kiti mokslininkai apibūdina lyderystę kaip kompetenciją, kuriai išugdyti yra reikalingi atitinkami įgūdžiai ir jų tobulinimas aukštesniame lygyje. Abi teorijos nepaneigia vieno, kad lyderystė sunkiai egzistuotų be lyderio ir sekėjų.

1.2 Lyderystės ir vadovavimo sąveikos samprata

Išanalizavus lyderystės sampratą paaiškėjo, jog vienas iš svarbiausių lyderystės veiksmų yra asmuo – lyderis. Įmonėse dažniausiai yra tikimasi, kad lyderio vaidmenį užims vadovas, kuris padės darbuotojams pasiekti išsikeltus tikslus. Visgi dažnai įmonėse yra susiduriama su problema, kai ne visi vadovai gali būti puikiais lyderiais ir turi tam būdingas kompetencijas. Atsižvelgiant į šią problemą kyla klausimas, ar tokiu atveju lyderis ir vadovas neturėtų būti du skirtingi žmonės. Viena iš priežasčių, kodėl yra atskiriami šie vaidmenys, yra vadovavimo ir lyderystės supratimas:

- vadovavimas yra apibūdinamas kaip struktūrizuotų procesų panaudojimas organizacijos tikslų įgyvendinimui;
- lyderystė yra daugiau orientuota į žmonių tikslų pasiekimą, kai yra naudojama motyvacija ir įkvėpimas (Arntzen, 2016).

Taip pat lyderystė ir vadovavimas yra atskiriami dėl jų procesų ir veiklos sričių pasirinkimo:

- vadovavimas apima skirtingų veiklų priežiūros ir kontrolės procesus: finansų, žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų, konsultavimo ir projektų rengimo veiklas;
- lyderystė apima tikslo ir siekiamos krypties atradimo, strategijos sukūrimo ir plėtojimo, pasikeitimų įdiegimo ir tolesnių veiksmų stebėjimą bei kaip šias veiklas būtų galima apjungti su aplinkinių žmonių bendravimo ir įtraukimo procesais (Packard, 2009).

Taigi, įvertinus abiejų procesų supratimą, galima pastebėti pagrindinį skirtumą, jog vadovavimas yra orientuotas į organizacijos tikslų įgyvendinimą, o lyderystė yra orientuota į darbuotojų įgalinimą. Tad ir pagal procesus, ir pagal veiklos sritis galima pastebėti tendenciją, jog vadovavimui priskiriami procesai, kurie susiję tiesiogiai su organizacijos veikla, o štai lyderystė susijusi su procesais, kurie prisideda prie darbuotojų augimo. Visgi pastebėtina, kad

vadovo ir lyderio pozicijas skiria ne tik apibrėžimai ar procesai. Dažnai yra pripažįstama, kad lyderis ir vadovas skiriasi asmenybės bruožais, užduočių, tikslų įgyvendinimo metodais. Siekiant geriau suprasti lyderio ir vadovo pozicijų ypatumus, yra pateikiamas šių sampratų palyginimas (3 lentelė).

3 lentelė

Lyderio ir vadovo skirtumai

Lyderis	Vadovas
Yra originalus	Yra kopija
Svarbiausias tikslas – pokyčiai	Svarbiausias tikslas – stabilumas
Turi sekėjų	Turi pavaldinių
Orientuotas į ilgalaikę strategiją	Orientuotas į trumpalaikę strategiją
Charizmatiškas	Turi galią
Prisiima kaltę dėl nesėkmių	Kaltina kitus dėl nesėkmių
Stengiasi padidinti kitų pasitikėjimą	Kontroliuoja kitus
Užduoda klausimus „kas“ ir „kodėl“	Užduoda klausimus „kaip“ ir „kada“
Siekia tikslo naujais keliais	Seka esamu taku
Kuria	Palaiko

Šaltinis: sudarytas autorės pagal Iuscu, S., Neagu, C., Neagu L 2012, p. 214.

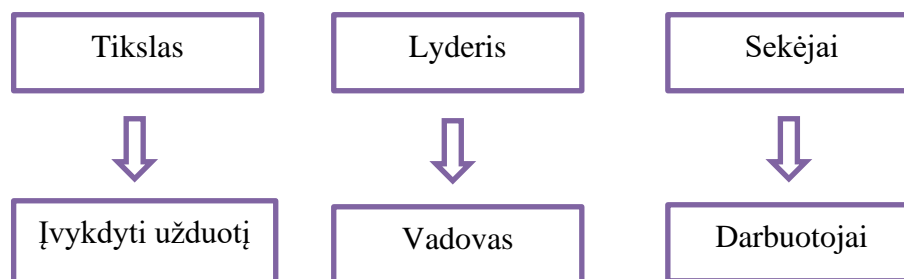
Pasak Iuscu, Neagu, Neagu (2012), vadovas yra linkęs naudotis jau pažįstama strategija ir koncentruotis į trumpalaikius rezultatus. Vadovas, norėdamas pasiekti rezultatus greičiau ir efektyviau, rodo savo galią ir kontrolę, o štai lyderiui nėra svarbus spartus rezultatų įgyvendinimas. Lyderis vietoj greitų ir trumpalaikių rezultatų siekimo susitelkia į kitų žmonių – sekėjų – tobulėjimą, jų pasitikėjimo auginimą. Taip pat lyderio tikslas yra ieškoti būdų, kuriais yra siekiama bendros vizijos ir kurie būtų priimtini kitiems žmonėms. Jeigu yra būtinybė, lyderis gali atrasti ir naujus kelius tikslo įgyvendinimui. Todėl apibendrinant galima teigti, kad lyderystė yra kompetencija, kurią priklausomai nuo asmenybės yra lengviau arba sunkiau išugdyti, o vadovavimas – vienas iš karjeros etapų (Iuscu, Neagu, Neagu, 2012). Taigi, įvertinus vadovo ir lyderio vaidmenų supratimą, veiklos ir sričių pasirinkimą bei asmenybės ir tikslo siekimo metodus, gali susidaryti nuomonė, kad organizacijoje vadovas ir lyderis neturėtų būti tas pats žmogus.

Žinoma, egzistuoja vadovų, kurie pagal asmenines savybes gali būti ir gerais, perspektyviais, link bendrų tikslų vedančiais bei motyvuojančiais lyderiais. Užimdami aukštesnes pareigas jie nepraranda ryšio su darbuotojais ir supranta, kad darbuotojų motyvacijai neužtenka tik darbo užmokesčio. Dėl visapusiško darbuotojų supratimo tokie vadovai stengiasi

darbuotojams padėti, suteikti jiems galimybes augti bei skatinti sekti savo pavyzdžiu. Dėl šių kompetencijų tokio tipo vadovai kartu yra ir lyderiai (Iuscu, Neagu, Neagu, 2012). Vienas iš būdų, kaip suderinti vadovo ir lyderio pareigas, yra suskirstyti tikslus pagal laikotarpius. Tokiu atveju yra galimybė, jog ilgalaikės strategijos bus lankstesnės ir novatoriškos bei taip atitiks lyderystės principus, o trumpalaikės strategijos bus labiau koordinuojamos ir griežtesnės ir bus galima remtis vadovavimo kompetencijomis. (Grigsby, Schumacher, Decman, Simieou III, 2010). Todėl norint darbuotojams sukurti tinkamiausią aplinką, kurioje jie jaustųsi motyvuoti ir stengtųsi įgyvendinti įmonės strategiją, reikia panaudoti ir lyderystės, ir vadovavimo tikslus bei metodus (Tabish, 2010). Organizacijoms palankiausias variantas yra toks, kai vadovas ir lyderis yra tas pats žmogus, sugebantis ne tik suteikti užduotis bei paskirstyti darbus įmonės darbuotojams, bet ir skatinantis savanorišką darbuotojų tobulėjimą. Svarbu prisiminti, kad vadovo pareigos apima ne tik darbų paskirstymą, bet ir darbų vykdymo priežiūrą, konsultavimą ir darbuotojų vertinimus, o tai iš dalies prisideda prie darbuotojų motyvacijos skatinimo. Tad kai yra atrandamas balansas tarp greito rezultato ir darbuotojų tobulėjimo, vadovas gali tapti geru lyderiu ir organizacijai užtenka vieno žmogaus dviem pozicijoms.

Dar kartą prisiminus lyderystės pagrindinius veiksnius (sekėjai, lyderis ir bendras tikslas), galima pastebėti, jog vadovavimas taip pat pasižymi panašiais elementais (Ritzenhöfer, Brosi, Spörrle ir Welpé, 2019). Todėl tarp šių dviejų procesų galima įžvelgti panašumą (1 pav.).

Lyderystės esmė yra įgyvendinti tikslą, viziją, kuri vienija visus, o vadovavime tai prilygsta užduoties atlikimui, kuri prisideda prie efektyviai vykstančios organizacijos veiklos. Lyderystėje pagrindinį vaidmenį atlieka lyderis, kuris yra atsakingas už krypties nurodymą bei darbuotojų įkvėpimą, o vadovavime vadovas yra aukščiausias asmuo, kuris paskiria užduotis ir turi daugiausia žinių, todėl į jį galima kreiptis susidūrus su sunkumais. Visgi galima pastebėti, jog abiem atvejais yra išsiaiškinamas galutinis noras ir yra asmuo, kuris turi kompetencijų ir gali padėti sekėjams – darbuotojams pasiekti idėją.



1 paveikslas. Lyderystės ir vadovavimo panašumai

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi, galima daryti išvadą, kad lyderis ir vadovas gali būti tas pats žmogus, bet tai nėra tinkamas variantas visoms situacijoms. Šių dviejų vadovybės tipų atskyrimas įmonėms gali suteikti naudos, jeigu vadovas neturi sugebėjimų, asmeninių savybių ar žinių, kaip paskatinti ir vesti darbuotojus bendro tikslo link, arba organizacijoje yra kitas darbuotojas, kuris pasižymi minėtais bruožais. Todėl nereikėtų priverstinai siekti, jog vadovas būtų lyderis. Kiekvieną situaciją reikia įvertinti atskirai ir tuomet priimti tinkamiausią sprendimą, kuris būtų naudingas tiek darbuotojams ir jų motyvacijos skatinimui, tiek organizacijos veiklai.

2. TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

2.1 Transformacinis lyderystės stilius

Transformacinis lyderystės stilius yra apibūdinamas kaip įkvepiantis, motyvuojantis bei žavintis darbuotojus, todėl vadovai, kurie jį taiko savo organizacijose, padeda darbuotojams lengviau ir greičiau pasiekti organizacijos tikslus. Šio stiliaus vadovai sugeba išsirinkti geriausius iš darbuotojų ir išreiškia pasitikėjimą jų sugebėjimais. (Popli, Rizvi, 2016). Transformacinis lyderystės stilius daugiau orientuojasi į vidinius darbuotojų išgyvenimus. Dėmesys yra skiriamas asmeniniam darbuotojų tobulėjimui ir individualiai emociniais ryšiais paremtai pažinčiai organizacijos viduje. Emociniais ryšiais paremta lyderystė darbo vietoje yra perteikiama keturiais aspektais:

- įtakos idealizavimu – lyderiu yra pasitikima ir jis laikomas pavyzdžiu bei autoritetu, kuriuo reikia sekti;
- įkvepiančia motyvacija – vizijos prasmė yra optimistinė, patraukli ir entuziastinga;
- intelekto stimuliavimu – sekėjams yra suteikiama galimybė tobulinti savo kūrybiškumą, įvesti naujoves bei keisti nusistovėjusį mąstymo būdą;
- individualizuotu požiūriu – atkreipiamas dėmesys į sekėjo asmeninius pokyčius, suteikiami mokymai, treniruotės (Li, Castaño, G., Li, 2018).

Galima pastebėti, kad šiame lyderystės stiliuje daugiausiai yra akcentuojamas darbuotojų asmeninis tobulėjimas, kai šis augimas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Dėmesys tokiu atveju nėra sutelkiamas tik į užduoties atlikimą, nes svarbiausia paties darbuotojo pokyčiai. Užduoties atlikimas yra kaip papildomas produktas, kuris gaunamas, kai lyderis atrodo patikimas ir įkvepia darbuotojus keistis.

Kad būtų įgyvendinta pagrindinė transformacinio lyderystės stiliaus idėja – individualus tobulėjimas - lyderis stengiasi nesusikoncentruoti tik į tikslo pasiekimą, bet kartu siekia ugdyti sekėjų potencialą, vertybių sistemą, sąžinę, motyvaciją, parodyti darbo reikšmingumą ir vertingumą, kai darbuotojai siekia patenkinti savo augimo bei tobulėjimo poreikius (Foo, 2012). Todėl šis lyderis turi pasižymėti sugebėjimu bendrauti, suprasti ir palaikyti darbuotojus už organizacijos ribų. Šis lyderystės stilius bando suderinti skirtingas darbuotojų vertybes, įsitikinimus bei požiūrius su organizacijos strategija ir vertybėmis. Jei interesai yra suderinami, tada galima tikėtis atsidavusios ir vieningos bendruomenės, kuri padeda tobulėti ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui (Bass, 1999). Taigi, transformacinio stiliaus lyderis turi

sugebėti ne tik žvelgti į viziją, bet ir išsiklausyti į sekėjų siekius, tikslus, prisidėti prie jų vertybių suderinimo su organizacijos tikslais ir padėti sekėjams tobulėti.

Šios lyderystės stiliaus vadovai gali priimti skirtingus vaidmenis tokius kaip pagalbininko, mentoriaus ar novatoriaus. Kuris vaidmuo yra tinkamiausias tikslo įgyvendinimui, yra pasirenkama pagal lyderio polinkį ir sekėjų siekius (Strom, Sears, Kelly, 2014). Lyderis, pasirinkdamas tokius vaidmenis, gali geriausiai palaikyti, pamokyti ir padėti sekėjams.

Transformacinė lyderystė, lyginant su kitais lyderystės stiliais, pasižymi didesne įtaka darbuotojų siekiams, vertybėms, įsitikinimams ir mąstymo būdams. Darbuotojai jaučia malonesnę atmosferą ir tai atitinkamai skatina motyvaciją darbe, sukelia teigiamas emocijas ir įkvepia kūrybiškumo (George, Sabhpathy, 2010). Dėl didelio dėmesio darbuotojų motyvacijai ir įkvėpimui transformacinis lyderystės stilius yra laikomas vienu iš dažniausiai taikomų ir veiksmingiausių lyderystės būdų (Zhu, Mu, 2016). Atsižvelgiant į transformacinės lyderystės stiliaus poveikį organizacijos darbuotojams bei jų produktyvumui siekiant asmeninių bei organizacijos tikslų, vadovai stengiasi įvesti šį stilių organizacijose siekdami kuo geresnių rodiklių įmonės viduje.

Tad transformacinė lyderystė yra orientuota ne tik į tikslo įgyvendinimą, bet ir pačių darbuotojų tobulėjimą. Šiam stiliui yra priimtinas naujų metodų naudojimas, kad sekėjai pasiektų didžiausią augimą bei tobulėjimą. Vadovaujantis šiuo lyderystės stiliumi, lyderis turi užimti pagalbininko poziciją ir nurodyti kryptį bei palaikyti sekėjus.

2.2 Transakcinis lyderystės stilius

Kitas taikomas lyderystės stilius yra transakcinė lyderystė. Transakcinės lyderystės pagrindinis tikslas yra mainų santykiai, kuriuose kiekviena šalis gali išsakyti savo siekius, kurie derinami su kitos šalies norais. Tam, kad pavyktų norų įgyvendinimas, yra paaiškinama darbuotojų atsakomybė, lyderio lūkesčiai ir kodėl reikia laikytis abiejų veiksmų (Bass, 1999). Vienas iš pagrindinių veiksmų, lemiančių šio lyderystės stiliaus efektyvų veikimą, yra supratingumas. Šiuo atveju supratingumas apima net kelias sritis:

- įsipareigojimus;
- savo interesus;
- kitos šalies siekius (Blau, 1964).

Vadovaujantis transakcinės lyderystės stiliumi sekėjai turi suprasti, kad jų pagrindinis įsipareigojimas yra atlikti užduotį, kuri yra svarbi organizacijos veiklai palaikyti ir lyderiui, kuris yra orientuotas į sėkmingą įmonės veikimą. Taip pat nepamirštama, kad darbuotojai turi savo interesus, kurie gali būti susiję su asmeniniu bei profesiniu tobulėjimu ar materialiu atlygiu.

Tačiau šis lyderystės stilius prioritetu laiko užduoties atlikimą, kuris yra kitos šalies - organizacijos - siekis ir nelaiko darbuotojo tobulėjimo svarbiausiu tikslu. Todėl darbuotojų motyvacija nukreipiama į tai, kad reikia atlikti užduotį.

Svarbi transaktinių lyderių funkcija yra tiesioginės ir nedviprasmiškos informacijos apie organizacijos tikslus ir asmeninius atlygius teikimas darbuotojams. Todėl konkretus - transaktinis lyderystės stilius organizacijoje darbuotojams garantuoja socialinę padėtį darbo vietoje, o nepakankamas žinių sklaidos kiekis organizacijos nariams sukelia netikrumo jausmą ir poreikį ieškoti papildomos informacijos, kuri padėtų nustatyti jo statusą darbo aplinkoje (Strom, Sears, Kelly, 2014). Transaktinis lyderis yra daugiau susitelkęs į trumpalaikius nei ilgalaikius tikslus, jis prioritetu laiko užduoties atlikimą ir mažiau dėmesio skiria tikrųjų sekėjų poreikių išgryninimui. Taip pat lyderis yra orientuotas į organizacijos tikslus, pertvarkas, todėl skatina ir įkvepia darbuotojus perimti organizacijos viziją bei atsisakyti asmeninių interesų ir motyvų (Foo, 2012). Šio stiliaus lyderis paskatina ir motyvuoja sekėjus, kad jie tinkamai atliktų užduotis. Kai darbuotojas pasiekia įmonėje nustatytus tikslus, jam yra atsilyginama tokiais būdais kaip premijos, darbo užmokesčio didinimas ar paaukštinimas (Li, Castaño, Li, 2018). Todėl kaip motyvavimo priemonės yra skiriami apdovanojimai darbuotojams, kurie yra vertinami pagal užduoties atlikimą. Tokios skatinimo priemonės lemia, jog transaktinis lyderystės stilius turi teigiamą ryšį darbuotojų įsitraukimui (Popli, Rizvi, 2016). Transaktinė lyderystė skatina vadovą orientuoti į organizacijos tikslų ir užduočių, skirtų darbuotojams, įgyvendinimą. Darbuotojų motyvacija yra naudojama kaip priemonė tam, kad tikslai būtų greičiau ir kokybiškiau pasiekiami.

Šios lyderystės stiliaus vadovai gali atlikti skirtingus vaidmenis tokius kaip stebėtojo, koordinatoriaus ar direktoriaus. Kurio vaidmens reikės, kad būtų įgyvendintas tikslas, yra pasirenkama pagal konkrečią situaciją (Strom, Sears, Kelly, 2014). Šie visi lyderio vaidmenys yra susiję su skatinimu greičiau atlikti užduotis, kurios prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Šis stilius suteikia daugiau galios lyderiui ir yra artimesnis vadovavimo procesui negu transformacinė lyderystė.

Taigi, transaktinis lyderystės stilius yra skirtas užduoties atlikimo kokybei ir greičiui. Jeigu tokioje procese darbuotojui pavyksta patobulėti bei siekti asmeninių tikslų, tai dažniausiai yra susiję su užduoties atlikimui reikalingomis kompetencijomis. Darbuotojo tobulėjimas nėra pagrindinis šios lyderystės stiliaus tikslas. Tad vadovai vykdo savo įsipareigojimus, o už tinkamai atliktas užduotis darbuotojai yra apdovanojami pagal sandorio pradžioje sutartas sąlygas.

2.3 Darbuotojų įsitraukimo svarba organizacijose

Ilgą laiką darbuotojų efektyvus darbas ir prisidėjimas prie įmonės sėkmingos veiklos buvo matuojamas darbuotojų motyvacija. Šis reiškinys yra „psichofizinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius su aplinka motyvų kaitos pagrindu“ (Jovaiša, 2007, p. 172). Motyvacija yra dažnai analizuojama tema moksliniuose tyrimuose, tačiau tai yra gana platus terminas, kurį lemia daug skirtingų veiksnių. Dažniausiai motyvacijai įtaką darančius veiksnius galima suskirstyti į tris grupes:

- žmogaus pastangas;
- vizijos krypties nustatymą;
- veiklos konkretumą (Pukevičiūtė, 2008).

Pirmiausia tiriant darbuotojų motyvaciją reikia išmatuoti paties asmens pastangas. Atkreiptinas dėmesys, jog jeigu darbuotojas nebus susidomėjęs atliekama veikla, jis neturės noro ir nebus motyvuotas į šią veiklą investuoti savo gebėjimus bei efektyviai išnaudoti veiklos vykdymui/tobulinimui skirtą laiką. Išorinės motyvacijos priemonės padės trumpalaikėje perspektyvoje ar visiškai neturės įtakos, jeigu pats asmuo neprisideda prie proceso gerinimo. Kitas svarbus veiksnys motyvacijos augimui yra vizijos nustatymas, nes motyvacija negali padėti tobulėti žmogui, jeigu nėra aiškiai numatytas tikslas, kurio siekiama, bei kryptis, kurios link judama. Žinoma, konkreti veikla padeda rasti ir pritaikyti naudingesnes motyvacinės priemonės kiekvienam asmeniui. Todėl tik išsiaiškinus veiksnius, kurių tikisi asmuo, galima pasiekti geriausių rezultatų ir padėti žmogui pasiekti savo viziją.

Taip pat yra svarbu paminėti tai, kad motyvacijai yra reikšmingos ne tik individo įdėtos pastangos, bet ir įmonės suteikiamos galimybės darbuotojui. Organizacija turėtų suteikti sąlygas darbuotojui užsiimti saviraiška ir tobulinti kompetencijas. Šios sąlygos atitinkamai sudaro rūpestingesnę aplinką ir didina darbuotojo motyvaciją darbui (Gražulis, Markuckienė, 2013). Visgi konkrečių sąlygų vertinimas kaip efektyvių motyvacinių priemonių yra individualus, nes kiekvienas darbuotojas gali turėti skirtingų norų. Taigi, organizacijos turėtų išsiaiškinti savo darbuotojų siekius ir tik tada pasirinkti atitinkamus motyvacijos metodus, kurie geriausiai padėtų įmonės nariams įgyvendinti tikslus.

Darbuotojų motyvacijos lygis yra naudojamas kaip vienas pagrindinių rodiklių, kuris parodo bendrą darbuotojų būseną įmonėje. Po daugelio tyrimų buvo atrasta dar viena kryptis, kuri taip pat nustato darbuotojų būseną darbo aplinkoje – darbuotojų įsitraukimas. Įsitraukimo nauda, skirtingai nei motyvacijos ar lyderystės nauda organizacijai bei darbuotojų būsenai darbo aplinkoje, iš pradžių neatkreipė didelio akademikų dėmesio ir tik per paskutinius 15 metų

sulaukė susidomėjimo ir pripažinimo kaip veiksnys, darantis įtaką darbuotojų būsenai (Popli, Rizvi, 2016). Įsitraukimo procesas susilaukė didelio dėmesio ir organizacijose, kurios pasaulyje garsėja kaip produktyviausios, funkcionaliausios bei turinčios kompetentingiausius darbuotojus, kurie yra visapusiškai išsilavinę (kognityviniu, emociniu ir fiziniu požiūriu) (Shuck, Wollard, 2010). Šios organizacijos, įvertinusios šį veiksni, pradėjo analizuoti savo darbuotojų įsitraukimą ir ieškoti būdų, kaip padidinti įsitraukimą savo organizacijose (Strom, Sears, Kelly 2014). Tačiau tiksliai ir konkrečiai apibrėžti įsitraukimo sąvoką yra gana sudėtinga. Nors yra sukurta įvairių modelių, aiškinančių įsitraukimo procesą, tačiau ši sąvoka yra priskiriama prie psichologinių sąvokų, kurios dažniausiai sunkiai apibrėžiamos terminais, tačiau gana dažnai bei lengvai sutinkamos praktikoje – pastebimos organizacijose (Schaufeli, 2013). Visgi norint susidaryti aiškesnį vaizdą, kaip veikia įsitraukimas, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kaip kiti autoriai apibendrina darbuotojų įsitraukimo apibrėžimą (4 lentelė).

4 lentelė

Įsitraukimo apibrėžimai

Įsitraukimo sąvokos apibrėžimas	Autorius
„Žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu laipsnį arba kitaip – darbo svarbos savo bendram įvaizdžiui lygis.“	Lodahl, T. M., Kejner, M. (1965)
„Darbuotojų įsitraukimas yra apibrėžiamas kaip laipsnis, kuriuo darbuotojas emociškai ir intelektualiai įsipareigoja organizacijai ar grupei.“	Lockwood (2007)
„Darbuotojų įsitraukimas į darbą yra laikomas svarbia psichine būsena, kuri apima asmens energingumą, atsidavimą ir įsisavinimą. Visa tai skatina darbuotojus stengtis savo emocijomis, išmintimi ir jėga atlikti savo darbo pareigas kuo geriau.“	Schaufeli et al. (2002)
„Įsitraukimas pasireiškia aukštu kūrybiškumo, užduočių atlikimo, organizacinio pilietiškumo ir klientų pasitenkinimo lygiu.“	Bakker, A.B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A.I. (2014)
„Darbuotojų įsitraukimas yra pačio asmens įsitraukimas į darbą, kuriame patiriamas entuziazmas bei pasitenkinimas darbu. Šis aspektas daro didelę įtaką darbuotojų ar finansinės veiklos rezultatams ir didina organizacinę sėkmę.“	Saks A. M., Rotman J. L. (2006)
„Tai individuali darbuotojo kognityvinė, emocinė ir elgesio būsena, nukreipta į organizacijos tikslų siekimą.“	Shuck, B., Wollard, K. (2010)
„Darbuotojų įsitraukimas reiškia asmens įsitraukimą ir pasitenkinimą, tarp pat entuziazmą darbe.“	Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002).

Šaltinis: sudaryta autorės.

Įsitraukimo sąvokos ir tyrinėjimų, atliekamų šia tema, pradininkais yra laikomi T. M. Lodahl ir M. Kejner (1965). Jie teigė, kad įsitraukimas į darbą yra darbo svarba, kuri prisideda prie žmogaus bendro įvaizdžio. Taip pat darbo svarbumas ir bendras įvaizdis yra susiję psichologinėmis sąsajomis. Šis apibrėžimas, kurį laiką buvo laikomas pagrindiniu, nes tik praėjus tam tikram laikui padaugėjo kitų tyrėjų, kurie susidomėjo šia tema. Tada įsitraukimo į darbą sąvoka buvo pritaikyta skirtingų mokslininkų ir įgavo įvairių reikšmių. Vienas iš apibrėžimų apibūdina darbuotojų įsitraukimą kaip įsipareigojimą, kai darbuotojas jaučia atsakomybę ir stengiasi dėl savo organizacijos (Lockwood, 2007). Kitos sąvokos akcentuoja emocinę būseną darbuotojo įsitraukime į darbą kaip vieną iš svarbių dalių. Taip pat įsitraukimas vertinamas kaip psichinė būseną, kai darbuotojas jaučia pareigą siekti aukštų rezultatų įmonėje (Schaufeli et al., 2002). Kita galimybė siekiant apibrėžti šią sąvoką yra neįvardinti įsitraukimo kaip konkretaus reiškinio, bet išvardinti procesus, kurie sudaro darbuotojų atsidavimo visumą: kūrybiškumas, susitelkimas į užduotis, grįžtamasis ryšys iš klientų ir darbuotojo vertinimas kaip integralios organizacijos dalies (Bakker, et al., 2014). Reikėtų nepamiršti, jog žmonės, nors ir būdami labai įsitraukę į darbą, pirmiausia jo ieško, jog būtų patenkinti jų materialiniai poreikiai. Todėl įsitraukimas prisideda prie įmonės tikslų įgyvendinimo, tobulinimo ir kartu suteikia darbuotojams materialinę naudą (Saks, Rotman, 2006). Žinoma, darbuotojas nebus įsitraukęs į darbą, jeigu jis nesijaus patenkintas esamu darbu, jeigu jis turės atlikti užduotis, kurios jam nesuteikia malonumo ir neatitinka jo vertybių (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). Galima pastebėti, kad daugelyje įsitraukimo apibrėžimų yra pakartojami trys svarbiausi veiksniai:

- energingumas – jei žmogus jaučiasi pailsėjęs ir turintis daug energijos, kai yra susiduriama su sunkumais, jis atkakliai juos sprendžia ir nesipriešina tam, kad reikia investuoti savo jėgas bei laiką į darbo užduočių atlikimą;
- atsidavimas – kai darbuotojas jaučia entuziazmą, pasididžiavimą ir įkvėpimą savo darbe, jis jaučiasi reikšmingas ir efektyviau siekia organizacijos tikslų;
- pasinėrimas – žmogus, kuris yra įsitraukęs į savo darbą, kartais susiduria su sunkumais, kai bando atsiriboti nuo darbo aplinkos bei darbinių problemų sprendimo (Schaufeli et al., 2006).

Darbuotojas, kuris yra energingas, atsidavęs ir susikaupęs savo darbo aplinkoje, yra labai vertingas organizacijai, nes jis negaili savo laiko, stengiasi atlikti užduotis kuo geriau bei ieško naujų būdų, kaip patobulinti jau esamus procesus. Tačiau įsitraukimas gali būti susijęs ar net painiojamas su neigiamais procesais: darboholizmu ar net perdegimu. Darboholizmą ir įsitraukimą yra lengviausia atskirti pagal šiuos punktus:

- įsitraukę darbuotojai atsidavę dirba vedini entuziazmo ir įkvėpimo, o darboholikai atsiduoda darbui, kadangi nesugeba atskirti asmeninio ir darbinio gyvenimo;
- įsitraukimas teigiamai veikia produktyvumą, o štai dėl darboholikų produktyvumo kyla abejonių (Gorgievski, Bakker, 2011).

Tad įsitraukę darbuotojai prisideda savo užduočių atlikimu prie organizacijos veiklos ir tai daro dėl asmeninių priežasčių kaip entuziazmo, tačiau jie sugeba išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo bei stengiasi viską atlikti produktyviai. Dar vienas procesas, siejamas su įsitraukimu, yra perdegimas, kuris dažniausiai yra apibūdinamas kaip psichologinis procesas, atsirandantis dėl pastovių stresinę būseną sukeliančių veiksnių darbo aplinkoje, kurie daro įtaką ir darbuotojo asmeniniam gyvenimui (Maslach, Schaufelli, Leiter, 2001). Taip pat Ekstedt, M. (2005) patvirtina, kad perdegimui yra reikalingas ilgas ir pastovus laiko periodas, kai darbuotojas yra įsitraukęs į sudėtingas užduotis ir nesugeba tinkamai su jomis susitvarkyti, todėl darbuotojo būsenoje lieka ilgalaikiai streso padariniai. Taigi, stengiantis sukurti darbo aplinką, kurioje darbuotojams pavyktų įsitraukti į darbą, reikia įdėmiai įvertinti situaciją, ar darbuotojai nėra linkę į darboholizmą arba nepatiria didelio streso, lemiančio perdegimą. Jeigu bent vienas iš šių reiškinių yra pastebimas, kyla rizika, kad darbuotojai darbovietėje nesijaučia maloniai ir nėra tinkamai/efektyviai įsitraukę.

Vienas iš tyrimų įrodė, kad darbuotojų įsitraukimas yra svarbus organizacijos atmosferos veiksnys. Tyrimas nustatė, jog darbuotojų įsitraukimas veikia daugelį įmonės sričių. Jeigu įmonėje visi darbuotojai būtų įsitraukę taip pat kaip 25 proc. didžiausią įsitraukimą patiriantys darbuotojai, organizacija pasiektų šių rodiklių:

- 37 proc. sumažėtų neatvykimų į darbo vietą;
- 48 proc. sumažėtų incidentų dėl nelaimingų atsitikimų darbe;
- 41 proc. sumažėtų kokybės neatitikimų (defektų);
- 21 proc. padidėtų darbuotojų produktyvumas;
- 22 proc. padidėtų įmonės pelningumas;
- 10 proc. padidėtų klientų įvertinimo balas (Gallup, 2013).

Pasak tyrimo rezultatų, darbuotojų įsitraukimas prisidėtų ne tik prie malonesnės darbo aplinkos, bet ir sumažintų darbuotojų neatvykimus ir pagerintų finansinius įmonės rodiklius. Kiti tyrimai, analizuojantys darbuotojų įsitraukimo poveikį įmonei, taip pat parodė, jog didelis darbuotojų įsitraukimas pagerina:

- užduočių atlikimą;
- organizacinį pilietiškumą;

- darbuotojų produktyvumą;
- darbuotojų emocinius įsipareigojimus;
- psichologinį klimatą;
- klientų aptarnavimo lygį (Christian, Garza, Slaughter, 2011).

Manoma, jog vienas iš svarbiausių sėkmės rodiklių organizacijoje yra darbuotojų įsitraukimas. Nustatyta, kad įsitraukęs darbuotojas daro didelį teigiamą poveikį organizacijos veiklai. Jei darbuotojas jaučia stipresnį ryšį su darboviete, jis įdės daugiau pastangų ir kruopščiau atliks jam skirtas užduotis. Taip pat pastebima, jog aukštas darbuotojų įsitraukimas prisideda prie naujų talentų suradimo ir aukštų individualių rezultatų (Suharti, Suliyanto, 2012). Darbuotojas, kuris yra įsitraukęs savo darbovietėje, teigiamai atsilieps apie organizaciją, o tai atitinkamai padidins kitų žmonių susidomėjimą organizacijos veikla, o tam tikromis aplinkybėmis ir galimybę prisijungti prie įmonės veiklos vystymo.

Įmonės, bandydamos padidinti savo darbuotojų įsitraukimo lygį, stengiasi išlaikyti savo konkurencinį pranašumą su kitomis organizacijomis. Visgi įmonės dažnai susiduria su tuo, jog darbuotojams trūksta entuziazmo dirbti ir todėl puikūs darbuotojai palieka įmones. Tad vienas iš pagrindinių būdų, siekiant išsaugoti kompetentingus darbuotojus ir taip nugalėti konkurencinėje kovoje dėl talentų, yra skirti ypatingą dėmesį žmogiškųjų išteklių valdymui ir sugebėti išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį. (Li, Castaño, Li, 2018). Dėl šios priežasties įmonės, kurios nori padidinti darbuotojų įsitraukimą, turi sutelkti dėmesį į kelias svarbiausias sritis:

- darbo aplinkos puoselėjimą;
- darbuotojų motyvacijos išlaikymą;
- darbo aplinkos pozityvumo išlaikymą, kuris susijęs ne tik su darbuotojo darbo pozicija, bet ir visos organizacijos mastu (Strom, Sears, Kelly, 2014).

Organizacija turi sukurti atitinkamas darbo sąlygas darbuotojams tam, kad jie jaustųsi patogiai darbo aplinkoje ir norėtų vėl čia sugrįžti. Nors pastaruoju metu vertinant darbuotojų būseną darbo vietoje vis dažniau didesnis dėmesys yra skiriamas darbuotojų įsitraukimui, nereikia pamiršti ir darbuotojų motyvacijos reiškinio. Nemotyvuotas darbuotojas nesistengia tobulėti ir gerinti darbo rezultatų, jis nesijaučia įsitraukęs į darbą ir tai atitinkamai gali sumažinti jo darbo produktyvumą bei efektyvumą organizacijoje. Todėl organizacijoje turi būti numatytas dažnai peržiūrimas ir pagal esamą situaciją adaptuojamas motyvacinis procesas (Strom, Sears, Kelly, 2014). Taip pat svarbu išlaikyti pozityvią atmosferą organizacijoje. Susiduriant su sunkumais, vadovai turi stengtis rasti išeitis ir jas pateikti darbuotojams tam, kad organizacijos nariai nepradėtų jausti baimės ir neimtų ieškoti kitų darbo vietų dėl nestabilumo įmonės viduje.

Taigi, po daugelio atliktų tyrimų buvo nustatyta, jog darbuotojų įsitraukimas stipriai prisideda prie įmonės sėkmingos strategijos įgyvendinimo. Organizacijoms yra svarbu stebėti ir vertinti darbuotojų įsitraukimą, nes darbo rinka tampa globalesnė ir darbuotojas turi daugiau galimybių ieškoti organizacijos, kuri užtikrins jausmą, jog jis yra vertinamas bei svarbus organizacijos narys/dalis (Popli, Rizvi, 2016). Taigi, norėdamos efektyviau vykdyti savo veiklą, įmonės turi suteikti galimybes bei skatinti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį, kadangi šis reiškinys prisideda prie organizacijos išsikeltų tikslų įgyvendinimo ir talentų išlaikymo.

2.4 Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai

Nors ir buvo atlikta daug tyrimų įsitraukimo į darbą tema, tačiau nėra bendro mokslininkų sutarimo, koks metodas yra tinkamiausias vertinti darbuotojų įsitraukimą. Pastebima, kad taip pat nėra nustatyta, kokios konkrečios priežastys daro įtaką įsitraukimui ar kokios pasekmės veikia darbuotoją bei organizaciją (Korsakienė, Gaurylienė, 2017). Todėl yra svarbu išanalizuoti kitų autorių atliktus tyrimus apie lyderystę bei darbuotojų įsitraukimą ir išnagrinėti, ar buvo nustatytas ryšys tarp skirtingų lyderystės stilių bei darbuotojų įsitraukimo. Kaip aptarta anksčiau, lyderystė apibrėžiama kaip bendro tikslo siekimas, kurį prižiūri lyderis ir kurio klauso sekėjai, o įsitraukimas yra darbuotojų būseną, kuri parodo, kaip stipriai darbuotojai yra prisirišę prie savo darbo, užduočių ar įmonės. Iš pradžių gali pasirodyti, kad šie du reiškiniai nėra tarpusavyje susiję, tačiau yra autorių, kurie teigia, kad lyderystė yra vienas iš daugelio įsitraukimui įtaką darančių veiksnių (Vazirani, 2007, Sundaray, 2011). Dažniausiai pasikartojantys veiksniai aptariami žemiau (5 lentelė):

- įdarbinimo procesas – įdarbinimo ir atrankos metu yra sukuriama organizacijos įvaizdis, nustatoma išankstinė nuomonė apie organizacijoje esančią darbo atmosferą bei kolegų bendravimą. Jei šios žinutės yra pasiunčiamos teisingai, darbuotojas gali atvykti į darbą su pozityviomis išankstinėmis nuostatomis, kurios prisidės prie įsitraukimo į darbą (Sundaray, 2011);
- pareigybių ir atsakomybių planavimas – motyvuojančios užduotys ir pažintinės veiklos yra gana svarbios psichologinėms ir kognityvinėms kompetencijoms augti (Vičaitė, 2016). Iššūkiai, įvairios užduotys, galimybė darbuotojui augti ir pačiam priimti sprendimus, stiprina darbuotojo įsitraukimą (Sundaray, 2011). Jis jaučiasi atsakingas už savo karjeros kelią, todėl pats turi rodyti motyvaciją ir įdėti pastangų;
- karjeros augimo galimybės – darbuotojai stipriai įsitraukia į savo organizacijos veiklą, kai jiems yra suteikiamos galimybės kilti karjeros laiptais. Darbuotojai turi žinoti, kad visada yra galimybė augti, praplėsti savo žinias ir įgūdžius. Jeigu organizacija investuoja

laiko ir lėšų į talentų augimą, darbuotojai atsilygina savo lojalumu bei įsitraukimu (Vazirani, 2007, Sundaray, 2011);

5 lentelė

Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai

Veiksny	Autorius
Įdarbinimo procesas	Sundaray B. K. (2011)
Pareigybių ir atsakomybių planavimas	Vazirani, N. (2007), Sundaray B. K. (2011)
Karjeros augimo galimybės	Vazirani, N. (2007), Sundaray B. K. (2011)
Draugiškumas šeimai	Vazirani, N. (2007), Sundaray B. K. (2011)
Įgalinimas	Vazirani, N. (2007), Sundaray B. K. (2011)
Lyderystė	Denning (2013), Caulfield (2017)
Sveikata ir saugumas	Vazirani, N. (2007), Sundaray B. K. (2011)
Kolegų palaikymas	Otken, A.B., Erben, G.S. (2010)
Lankstumas	Pitt-Catsouphe, M., ir Smyer, M. A. (2006)
Atlygis	Vazirani (2007), Sundaray (2011),
Mokymasis ir tobulėjimas	Vazirani, N. (2007), Sundaray B. K. (2011)

Šaltinis: sudaryta autorės.

- draugiškumas šeimai – organizacijoms yra svarbu nepamiršti, kad darbuotojai turi asmeninį gyvenimą už darbo ribų. Todėl organizacijos, kurios atsižvelgia į asmeninius poreikius – skiria laisvas dienas tėvams, lanksčiau žiūri į darbo grafikus ir taip sukuria artimesnę ryšį tarp darbdavio ir darbuotojų (Vazirani, 2007). Artimesnis ryšys padeda darbuotojui jaustis išklausytam ir suprastam, todėl jis stipriau įsitraukia ir stengiasi dėl organizacijos;
- įgalinimas – darbuotojai nori ir tikisi, kad galės prisidėti prie sprendimų priėmimų. Organizacijos, kuriose yra pastebimas didelis darbuotojų įsitraukimas, pasižymi aplinka, kurioje darbuotojai priima iššūkius, prisideda prie inovacijų kūrimo įmonėse ir skatina įmonę judėti į priekį (Vazirani, 2007, Sundaray, 2011);
- lyderystė – lyderio vaidmuo darbuotojo įsitraukime vis stiprėja. Lyderiai suvokia organizacijos kultūrą ir ją gali perduoti darbuotojams ar stengtis atitinkamai pakoreguoti pagal darbuotojų poreikius (Denning, 2013). Taip pat lyderiai gali prisidėti prie darbų paskirstymo, pastebėti darbuotojų reakcijas tam tikroms užduotims ir stengtis skirti visiems palankiausias veiklas. Išgirstas darbuotojas stipriau įsitraukia į darbą;
- sveikata ir saugumas – mokslininkai pastebėjo, kad nesaugios darbo sąlygos neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Organizacija darbuotojams turėtų stengtis pateikti ne tik

malonią darbo aplinką, bet pirmiausiai saugią, kuri atitinka visus reikalavimus (Vazirani, 2007, Sundaray, 2011);

- kolegų palaikymas – darbuotojams yra svarbu jausti palaikymą iš kolegų ir organizacijos. Darbuotojai už palaikymą gali jausti įsipareigojimą atsilyginti maloniu elgesiu ir būti dėkingais (Otken, Erben, 2010). Darbuotojas, turėdamas artimus ryšius su kolegomis, gali jaustis laimingesnis ir daugiau įsitraukti į veiklą;
- lankstumas – viena iš konkurencinių jėgų. Darbuotojai tikisi laisvesnio grafiko, galimybės dirbti iš namų. Jei yra suteikiamos lankstesnės galimybės darbo vietos ir laiko atžvilgiu, darbuotojai jaučiasi išklaustyti ir jų poreikiai yra patenkinti (Pitt-Catsoupes, Smyer, 2006);
- atlygis – vienas iš svarbiausių faktorių, kuris nustato ryšį tarp darbuotojo ir darbdavio. Atlygis gali būti finansinis ir nefinansinis, tačiau labai svarbu atlygio sistemą adaptuoti pritaikant prie esamų darbuotojų poreikių, išklausančią ir stengiantis įgyvendinti jų pasiūlymus ir norus (Sundaray, 2011). Nefinansiniai atlygiai gali sustiprinti trumpalaikį įsitraukimą ir motyvuoti darbuotoją (Vazirani, 2007);
- mokymasis ir tobulėjimas – jeigu darbuotojams yra suteikiamos galimybės mokytis bei tobulėti, darbuotojui yra sukeliama susidomėjimas ar net atrandamos naujos jo stiprybės. Mokymai prisideda prie žinių atnaujinimo ir naujų įgūdžių įgijimo (Vazirani, 2007, Sundaray, 2011, Bakker 2007). Darbuotojai, kurie pritaiko naujai įgytas žinias, jaučiasi patenkinti ir įsitraukia į darbą, nes jie tikisi naujų galimybių augti.

Taigi galima pastebėti, kad autoriai išskiria labai įvairių veiksmų, kurie prisideda prie darbuotojų įsitraukimo į darbą. Visgi pastebėtina, kad vienas iš veiksmų yra lyderystė, ir yra autorių, kurie teigia, kad tai yra svarbiausias veiksnys, prisidedantis prie darbuotojų įsitraukimo ir tik tinkamų lyderių dėka darbuotojai jaučia ryšį su darbo aplinka (Macey, Schneider, 2008). Pastebima, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą įmonės viduje gali varijuoti priklausomai nuo skyriaus, todėl gali kilti klausimas, kodėl kai kuriais atvejais išryškėja šis skirtumas. Tokio skirtumo išryškėjimas paaiškina, kad darbuotojų įsitraukimą lemia trys veiksniai:

- pats darbuotojas;
- lyderiai;
- organizacijos strategija (Wellins, Brenthal, Phelps, 2006).

Šie trys veiksniai turi tinkamai veikti tarpusavyje tam, kad būtų pasiektas aukštas darbuotojo įsitraukimas. Idealiu atveju darbuotojas turi rodyti iniciatyvą bei domėtis darbu, lyderis turi padėti darbuotojui judėti tinkamu keliu, o organizacijos strategija turi sutapti su darbuotojo vertybėmis. Po daugelio tyrimų buvo pastebėta, kad didžiausias ryšys yra pastebimas

tarp vadovo elgesio pokyčių ir darbuotojų įsitraukimo (Wellins, Brenthal, Phelps, 2006). Tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovui pritaikius kitą lyderystės stilių, galima pakeisti ir darbuotojų įsitraukimo lygį. Todėl organizacijoje siekiant padidėjusio darbuotojų įsitraukimo reikia rasti tokį lyderystės stilių, kuris atitiktų darbuotojų lūkesčius.

Pastebima, kad darbuotojai, turintys žinių apie skirtingus lyderystės stilius, yra linkę daugiau įsitraukti į darbą ir rodyti geresnius rezultatus. Todėl daugelis organizacijų yra nustatčiusios, jog vadovas yra atsakingas, kokio lygio įsitraukimas bus įmonėje (Popli, Rizvi, 2016). Vienas iš daugelio tyrimų pastebėjo ir įrodė, kad lyderystės stilius daro įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tinkamas lyderio stilius ir darbuotojui priimtinas organizacinis elgesys sudaro teigiamą darbdavio įvaizdį bei sustiprina ryšius su organizacija. Įmonių vadovai turėtų atkreipti dėmesį, jog norint padidinti darbuotojų įsitraukimą, turi būti sukuriama bei aiškiai iškomunikuojama organizacijos kultūra. Taip pat vadovai turėtų išsiaiškinti, koks lyderystės stilius yra priimtinas darbuotojams, ir stengtis jį įgyvendinti (Suharti, Suliyanto, 2012). Viena iš galimybių, kaip pasiekti didesnę įsitraukimą organizacijoje, gali būti skirtingų lyderystės stilių pristatymas darbuotojams ir testas, kuriame darbuotojai galėtų išreikšti savo norus, koks lyderystės stilius jiems atrodo priimtinesnis.

Mokslininkas Hay, 2002, atliko tyrimą, kuriame buvo analizuojami darbuotojų ketinimai organizacijų atžvilgiu. Atliekant tyrimą buvo apklausti darbuotojai, dirbantys 300 skirtingų įmonių iš 50 pasaulio šalių. Analizuojant tyrimo rezultatus pastebėta, kad daugelis darbuotojų palieka arba ruošiasi palikti savo darbo vietą dėl nepasitenkinimo savo vadovais ir jų taikomais vadovavimo metodais. Todėl galima teigti, jog aukščiausių vadovų ir skyrių vadovų lyderystės metodai prisideda prie darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų ištikimybės įmonei. Darbuotojų įsitraukimas yra procesas, kuriam yra reikalingas laikas darbuotojų integracijai organizacijoje ir aukšto lygio vadovų įsipareigojimais. Tinkamai atliktas vadovui priklausantis vaidmuo daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui (McBain, 2007). Tokiu būdu vadovai, tiesiogiai komunikuodami su darbuotojais, išgirsta jų lūkesčius. Todėl vadovų sukuriama darbo sistema tiesiogiai paveikia darbuotojų įsitraukimą per šiuos veiksnius:

- karjeros galimybės;
- darbuotojų pripažinimas ir įvertinimas;
- komandinis darbas;
- palaikanti darbo aplinka;
- premijos ir darbo užmokestis;
- grįžtamasis ryšys;
- būtinų darbo išteklių prieinamumas (Popli, Rizvi, 2016).

Daugelis veiksnių yra susiję su darbuotojų augimu ir malonia aplinka. Žinoma, nėra užmirštas ir paprasčiausias lygmuo – materialinis atlygis. Jeigu darbuotojas nėra patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu ar dėl darbo krūvio nėra suteikiama galimybė pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, darbuotojas gali atsisakyti tobulėti ir nesiekti aukštesnių tikslų. Tad vadovai, įvertinę darbuotojų prioritetus, gali sukurti sistemą, kuri padės įmonės nariams įsitraukti į darbą.

Taip pat organizacijose turi būti skatinamas tinkamas vadovavimo stilius ir žmogiškųjų išteklių valdymas, kurie, tinkamai veikdami, padidina darbuotojų įsitraukimą. Ryšys tarp lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo yra pastebėtas kaip vienas iš veiksnių, kuris prisideda prie organizacijos kultūros kūrimo (Popli, Rizvi, 2016). Todėl tai tik patvirtina, jog ryšys ne tik egzistuoja tarp įsitraukimo ir lyderystės, bet ir daro įtaką kitiems įmonės viduje vykstantiems procesams. Tinkamo lyderystės stiliaus pasirinkimas yra svarbus veiksnys, nulemiantis vadovo santykį su pavaldiniais ir darantis įtaką tam, kokias emocijas šis santykis sukels darbuotojams. Netinkamas ar nepriimtinas darbuotojams užduočių paaiškinimas gali sumažinti jų įsitraukimą. Pavyzdžiui, jeigu vadovas akcentuoja užduotį kaip svarbiausią tikslą, tai gali sukelti nemalonių jausmų daliai darbuotojų, todėl vadovas, pasirinkęs kitą lyderystės stilių, galėtų išspręsti šią problemą (Suharti, Suliyanto, 2012). Tad vadovas turi atkreipti dėmesį į tai, kaip darbuotojai reaguoja į taikomą lyderystės stilių ir, gaunant neigiamą grįžtamąjį ryšį, jį adaptuoti ar pakeisti.

Lyderystė veikia šiuos procesus, kurie yra susiję su įsitraukimu:

- psichinę būklę;
- tobulėjimą;
- darbuotojų požiūrį į darbą;
- darbuotojų elgesį.

Lyderystės stilius, kaip svarbus darbo aplinkos aspektas, daro didelę įtaką darbuotojo psichinei būklei ir galimam asmeniniam vystymuisi (Oldham, Cummings, 1996). Nuo lyderio elgesio ir jo pasirinkto stiliaus priklauso darbuotojų darbo rezultatai, darbuotojų požiūris ir elgsena. Tai pasireiškia darbuotojų pasitenkinimu darbu, užduočių atlikimu, pastangomis patobulinti ar įvesti naujoves esamiems darbo procesams, organizaciniu pilietiškumu, organizacinio įsipareigojimo pojūčiu bei kitais būdais (Alkahtani, 2016). Autoriai pastebi, kad tam tikri lyderystės stiliai skirtingai veikia darbuotojų reakciją į savo poreikius ir norus arba organizacijos narių dėmesio sutelkimą tik į save. Jeigu vadovo pasirinktas stilius darbuotojui sukelia netikrumo jausmą dėl socialinės padėties darbo vietoje, tokia situacija paskatina darbuotoją ieškoti teisingumo (De Cremer, Tyler, 2011). Todėl, kai yra suderinamas vadovo elgesys su darbuotojų lūkesčiais, galima pastebėti pokyčius darbuotojų elgsenoje, požiūryje į

darbą, nore tobulėti ir psichinėje būklėje, o tai tiesiogiai darytų teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Kaip buvo minėta anksčiau, lyderystės ir įsitraukimo sąsajos yra dažnai mokslinėje literatūroje nagrinėjama tema, todėl nenuostabu, kad daug autorių pateikia skirtingas nuomones apie šį reiškinį. Per pastaruosius 10 metų vis didėja dėmesys transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtakai darbuotojų įsitraukimui. Būtent Zhang (2010) nustatė, kad transformacinis lyderystės stilius turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui, o štai transakcinis, priešingai, daro neigiamą poveikį įsitraukimui. Ghadi ir kt., (2013) taip pat atliko tyrimus transformacinio lyderystės stiliaus tema ir jų gauti rezultatai atskleidė, kad šis vadovavimo stilius turi stiprų ryšį su sekėjų įsitraukimu į darbą. Taigi, didžioji dalis tyrimų patvirtino transformacinio lyderystės stiliaus teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Transakcinio lyderystės stiliaus poveikis sukėlė daugiau diskusijų ir galima išskirti daugiau skirtingų nuomonių šia tema. Zhan, (2010) ir Ghadi ir kt, (2013) nustatė, kad transakcinė lyderystė darbuotojų įsitraukimą veikia neigiamai. Popli, S., Rizvi, I., (2016) atliko tyrimą, kurio pagrindinis tikslas buvo išnagrinėti, kas daro įtaką darbuotojų įsitraukimui ir kaip pagrindinis analizuojamas veiksnys buvo pasirinkti skirtingi lyderystės stiliai. Remiantis šio straipsnio rezultatais, didžiausią poveikį įsitraukimui turi transformacinis vadovo stilius, kuris daro teigiamą įtaką. Visgi šiame tyrime taip pat pastebėtas ir teigiamas ryšys tarp transakcinio stiliaus lyderystės bei įsitraukimo. Popli, S. bei Rizvi, I. atliktas tyrimas ne tik patvirtino anksčiau pastebėtą transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo sąsają, bet, dar svarbiau, atkreipė dėmesį ir į transakcinis lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo koreliaciją. Dar vienas tyrimas taip pat patvirtino, kad ne tik transformacinė lyderystė, bet ir transakcinė lyderystė daro įtaką darbuotojų įsitraukimui. Pastebima, jog transakcinis stilius stipriau veikia ne tik darbuotojų įsitraukimą, bet ir psichologinį kapitalą, kuris apibūdinamas kaip dalinis tarpininkas tarp lyderystės ir įsitraukimo sąveikos (Li, Castaño, Li, 2018). Tad yra sunku apibrėžti vieningą nuomonę dėl transakcinio lyderystės stiliaus ryšio su darbuotojų įsitraukimu.

Negalima paneigti, kad ryšys tarp transakcinės lyderystės tipo ir darbuotojų įsitraukimo egzistuoja. Stipri sąveika pastebima tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ankstyvose karjeros stadijose (jaunų darbuotojų) (Popli, Rizvi, 2016). Kaip buvo minėta anksčiau, transakciniu lyderystės stiliumi besiremiantis vadovas dažniausiai suteikia darbuotojui materialias dovanas už įvykdytus tikslus. Todėl tokie apdovanojimai gali paskatinti darbuotojus toliau stengtis ir taip tam tikru mastu padidinti jų įsitraukimą į darbą (Li, Castaño, Li, 2018). Tad įvertinus situaciją, kad jauni darbuotojai pirmiausia stengiasi įgyvendinti fiziologinius poreikius, o transakcinio stiliaus lyderis už įvykdytas užduotis dažniausiai atsilygina finansinėmis

naudomis, galima teigti, kad tokiu atveju vadovas bei darbuotojai pateisina vieni kitų lūkesčius ir tai padeda pasiekti aukštesnį įsitraukimo lygį organizacijoje.

Darbuotojai, kurie jaučiasi netinkamai įvertinti organizacijoje, yra linkę ieškoti teisingumo arba keisti darbo vietą. Taip pat teisingumo paieškoms dažnai turi įtakos darbuotojų įsitraukimas į darbą. Atlikus tyrimus pastebėta, kad darbuotojai, kurių vadovai retai taiko transakcinį lyderystės stilių, yra linkę jaustis neužtikrintai ir abejoti darbo vietos pasirinkimu. Todėl galima daryti išvadą, kad transakcinio lyderystės stiliaus netaikymas sukelia netikrumo jausmą dėl užimamos socialinės padėties organizacijoje, o ši netikrumo būseną skatina aktyvesnį darbuotojo norą ieškoti pagalbos dėl teisingumo įvykdymo organizacijoje (Strom, Sears, Kelly, 2014). Darbuotojas taip pat praranda entuziazmą, susijusį su darbo užduočių atlikimu, ir mažiau įsitraukia į organizacijos veiklą bei užduočių vykdymą.

Skirtingi tyrimų rezultatai dėl transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtakos įsitraukimui paskatino daugelį autorių analizuoti šią situaciją. Dažniausiai analizėse pastebima išvada yra, kad transformacinis lyderystės stilius turi didesnę galią darbuotojų atžvilgiu negu transakcinis lyderystės stilius, kuris paskatina išorinę darbuotojų motyvaciją ir neskiria tokio didelio dėmesio asmeniniams darbuotojų poreikiams. Transformacinės lyderystės vadovai, priešingai, neužmiršta darbuotojų tobulėjimo poreikių ir juos laiko vienu iš svarbiausių savo bei organizacijos prioritetų (Dai, Dai, Chen and Wu, 2013). Taip pat pastebėta, jog abu lyderystės stiliai yra situaciniai – jų poveikis darbuotojų įsitraukimui priklauso ir nuo kitų veiksnių, tokių kaip organizacijos aplinka ir įmonės viduje išsivysčiusi organizacinė kultūra. Transformacinė lyderystė yra siejama su aukšta kolektyvine kultūra. Įmonėse, kuriose būdingas komandinis darbas, transformacinis lyderystės stilius gali lengviau paskatinti pertvarkas, kurios visų organizacijos narių bus priimtos pozityviai. Vienas iš tokių įmonių pavyzdžių yra informacinių technologijų įmonės, kurios yra įpratusios prie sparčių aplinkos pokyčių. Kita vertus, transakcinė lyderystė efektyviau veikia organizacijose, kurios yra stipriai prisirišusios prie tradicijų ir mažiau linkusios keistis (Li, Castaño, Li, 2018). Tad abu lyderystės stiliai daro įtaką darbuotojų įsitraukimui, tik, priklausomai nuo situacijos, įsitraukimą veikia teigiamai arba neigiamai.

Taigi pastebima, kad tiek transformacinis, tiek transakcinis lyderystės stiliai yra veiksmingi ir turėtų būti naudojami kartu, kad būtų pasiektas aukščiausias įsitraukimo lygis organizacijoje. Skirtingų darbuotojų lūkesčius atitinkamai įgyvendins skirtingi vadovavimo metodai, todėl atkreipus dėmesį į darbuotojų poreikius ir išskyrus juos į grupes pagal poreikius bei lūkesčius abu stiliai turėtų teigiamą poveikį organizacijos veiklai (Li, Castaño, Li, 2018). Įvertinus teorines lyderystės bei darbuotojų savijautos organizacijose analizes galima teigti, kad darbuotojų entuziazmas dėl esamos darbo pozicijos stipriai priklauso nuo lyderystės stilių, o

teigiamą įtaką gerai darbuotojų būsenai daro vadovas, kuris remiasi transformacinės lyderystės vertybėmis, o štai dėl transakcinės lyderystės įtakos nėra vienos bendros nuomonės.

2.5 X, Y ir Z kartų apibendrinimas

Visuomenėje galima pastebėti išsiskiriančius bruožus ar nuomones tarp skirtingų amžiaus grupių, kurios teigia, jog yra skirtingų kartų atstovai. Sąvoką „karta“ galima išgirsti, kai yra kalbama apie giminę, senus ir jaunus ar su tam tikrais įvykiais susidūrusius asmenis. Šiuos skirtumus jau XX a. viduryje pastebėjo K. Mannheim, kuris paruošė pagrindą skirtingų kartų teorijai. Karta yra apibūdinama, kai asmenys, kurie priklauso tai pačiai amžiaus grupei, yra susidūrę su panašiais socialiniais ir istoriniais įvykiais, kurie riboja galimybes patirti skirtingus jausmus ar susidurti su situacijomis, kurios suformuoja mąstymą, bruožus, reakcijas į naujas patirtis ar veiksmus. (Mannheim, 1952). Galima teigti, kad kartų teorija praplečia kitas teorijas, kurios yra susijusios su asmenų grupių supratimu bei vertinimu. Mannheim kartų teorija prisideda prie socialinio konteksto įvertinimo ir jo įtakos vienos kartos bruožuose (Pendergast, 2009). Asmenų grupės, kurios dalinasi panašia patirtimi, susijusia su gyvenimiškais dalykais, susiformuoja panašius įsitikinimus ir požiūrį (Lazarevic, 2012). Tad ši teorija apie kartas pagrindiniu kriterijumi laiko socialinę aplinką ir istorinius įvykius, kurie prisideda prie asmens požiūrio ugdymo.

Kartų tyrimai nesibaigė Mannheim teorija ir literatūroje galima rasti skirtingų analizių. XX a. pabaigoje W. Straus ir N. Howe sukūrė kartų teoriją, kurios pagrindinis kriterijus yra skirtingų kartų vertybės. Kartų požiūrį į pasaulį veikia tai, kokiame laikotarpyje gimė asmuo. To paties amžiaus (metų) X kartos asmuo ir Y kartos asmuo elgiasi kitaip, nes elgesį lemia ne asmens amžius, bet vertybės, kurios yra svarbios tuo laikotarpiu (Straus, Howe, 1991). Aplinkos įvykiai, kurie vyksta tam tikru laikotarpiu, sukuria vertybes, kurios išlieka mažai pasikeitusios per visą gyvenimą. Tokios vertybės yra svarbios, nes suteikia bendrą ryšį to amžiaus grupės žmonėms (Schewe, Meredith, 2004). Tad kartas lengviausia atpažinti ir suskirstyti pagal laikotarpiui būdingas vertybes.

Arnatkevičiūtė (2006) teigia, kad „karta saugo ne tik atitinkamo laikotarpio suformuotą kultūrinę ir istorinę atmintį, bet ir signalizuoja apie ją vienijančias vertybes.“ Ši citata parodo sąsajas tarp Mannheim ir Straus su Howe kartų teorijų. Apibendrinant dvi teorijas, kurios analizuoja kartas, galima daryti išvadą, kad to paties amžiaus asmenys, bet gimę skirtingais laikotarpiais, kada skyrėsi socialinė aplinka ir istoriniai įvykiai, turi atitinkamas vertybes ir aplinkos vertinimą. Socialinė aplinka bei įvykiai suformuoja tam laikotarpiui būdingas vertybes.

Kartų teorijos vienas iš kriterijų, pagal kurį pasirenkam suskirstyti asmenis į tam tikras kartas, yra laikotarpis. Tačiau kaip ir vertinant, kas lemia, kuriai kartai priklauso asmuo -

socialinis aspektas ar vertybės - susiduriama su autorių nesutarimu ir nevieningu skirstymu (6 lentelė). Tačiau nustatyti laikotarpius pagal gimimo metus yra labai svarbus žingsnis, nes tik tada galima stengtis įžvelgti kartų skirtumus.

6 lentelė

Skirtingų autorių kartų skirstymas

Autorius	X karta	Y karta	Z karta
	Gimimo metai		
Straus, W., ir Howe, N.	1961 – 1981 m.	1982 – 2004 m.	Nuo 2005 m.
Labanauskas, L.	1974 – 1981 m.	1982 – 1994 m.	Nuo 1995 m.
McCrintle, M., ir Wolfinger, E	1965 – 1979 m.	1980 – 1994 m.	Nuo 1995 m.
Levickaitė, R.	1960 – 1974 m.	1975 – 1989 m.	Nuo 1990 m.
Pendergast, D	1961 – 1981 m.	1982 – 2002 m.	Nuo 2003 m.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip ir buvo paminėta aukščiau, tyrimų autoriai nesutaria dėl vieningos nuomonės ir kartų gimimo metų ribos skiriasi. Pirmuosius skirtumus galima pastebėti vertinant X kartos laikotarpį. Anksčiausiai šią kartą išskiria R. Levickaitė, kuri nurodo pradžios metus 1960 m., o štai vėliausiai L. Labanauskas, kuris įvertinęs daugelio autorių tyrimus, pasirinko 1974 m. Atitinkamai pagal pradžios metus skiriasi ir paskutiniai metai, kurie yra priskiriami X kartai., R. Levickaitė nustatė 1974 m., o L. Labanauskas, D. Pendergast bei W. Straus su N. Howe nurodo 1981 m. Net du autoriai nustatė, kad X kartos asmenų gimimo laikotarpis yra 1961 – 1981 m., todėl tolimesniame darbe X kartai yra priskiriami asmenys, kurių gimimo metai patenka į intervalą.

Y kartos vertinime taip pat galima pastebėti nevieningą nuomonę. Daugelis autorių sutiko, kad Y karta prasideda nuo 1982 m., tačiau daugiau diskusijų sukėlė paskutinieji metai, kurie turėtų būti priskirti šiai kartai. W. Straus ir N. Howe Y kartą nustatė iki 2004 m., tačiau tam stipriai prieštarauja R. Levickaitės skirstymas, kuris pabaigos metais nurodo 1989 m. Keli autoriai nurodė, kad Y karta turėtų būti iki 1994 m. Tad šiame darbe nustatomas Y kartos laikotarpis yra 1982 – 1994 m.

Dažniausiai kartos yra skiriamos į 20 metų intervalus, tačiau greitai besikeičiantis pasaulis paskatino Z kartą atskirti nuo Y kartos anksčiau negu buvo numatytas laikas (Dimock, 2019). Todėl L. Labanauskas ir M. McCrintle, su E. Wolfinger nurodė, kad asmenys į Z kartą turėtų būti priskirti jau nuo 1995 m., o R. Levickaitė nurodė net nuo 1990 m. Visgi dar nėra numatyta, ar dabar gimstantys asmenys išsiugdys skirtingas vertybes ir juos reikėtų priskirti kitai

kartai. Taigi darbe nuspręsta laikyti, kad Z kartai priklauso asmenys, kurie gimė nuo 1995 m. iki dabar.

Kartų suskirstymas į laikotarpius padeda įvertinti kartos savybes, kokie istoriniai ar socialiniai įvykiai buvo tai metais, kaip tai galėjo prisidėti prie vertybių susiformavimo. Kad būtų lengviau įvertinti kartų skirtumus, yra išskiriami keli aspektai, pagal kuriuos yra vertinamos kartos (7 lentelė).

7 lentelė

Kartų pagrindiniai bruožai

Požymiai	X karta	Y karta	Z karta
Istoriniai įvykiai ir socialinė aplinka	Personaliniai kompiuteriai; AIDS; išsiskyrę tėvai.	Technologijų augimas; migracijos bangos; narkotikai.	Socialinė medija, nuomonių formuotojai; internetas kuria pasaulį be laiko ir erdvės apribojimų;
Vertybės	Komandinis darbas; laisvė.	Išsilavinimas; linksmybės; asmeninis laikas;	Individualizmas; mokomasi tik dėl savęs; sveikata ir karjera
Asmeninės savybės	Prisitaikantys prie pokyčių; inovatyvūs; nepriklausomi; verslumas; globalus mąstymas.	Realistai; drąsūs, kurie pasiryžę viską išbandyti; pasitikėjimas savimi; technologinis sumanumas.	Kūrybiškumas; tolerancija; sugebėjimas kelis darbus atlikti vienu metu; novatoriški; nelojalumas organizacijai.
Svarbiausia priežastis likti ar keisti darbą	Karjeros perspektyvos; sunkus darbas leidžia gerai gyventi ir linksmintis.	Darbas, kuris turi prasmę; tik prasmingą darbą galima dirbti sunkiai.	Darbas turi būti susijęs su socialine atsakomybe bei išlaikyti balansą tarp skirtingų gyvenimo sričių.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pirmiausiai reikėtų X kartos bruožus ir kokią įtaką tai padarė požiūriui į darbą. Pradedant nuo istorinių įvykių ir socialinės aplinkos, kai formavosi X kartos atstovų vertybės bei mąstymas. X karta susidūrė su naujovėmis – personaliniais kompiuteriais, kurie suteikė naujas galimybes, tačiau tuo laikotarpiu paplito AIDS liga ir daugelis šeimų nesugebėjo išspręsti problemų, todėl buvo gana dažnos skyrybos (Lancaster, Stillman, 2004). Paplitusios infekcinės ligos atskleidžia, kad kartos atstovams yra svarbu laisvė, kuri leidžia eksperimentuoti ir ieškoti savęs (Benckendorff, Moscardo, Pendergast, 2010). Dar viena iš vertybių yra komandinis darbas, X kartos asmenys nėra individualistai, kuriems svarbiausia yra tik asmeninė sėkmė

(Lancaster, Stillman, 2004). Socialinis aspektas dėl skyrybų gali paaiškinti asmeninius bruožus, kuriais pasižymi X kartos asmenys: prisitaikymas prie pokyčių ar nepriklausomybė (Lancaster, Stillman, 2004). Auganti kompiuterių svarba prisidėjo prie globalaus mąstymo, inovatyvumo ir verslumo (Flagler, Thompson, 2014). Noras gyventi laisvai ir nepriklausomybės siekimas išugdė mąstymą, kad sunkus darbas leidžia geriau gyventi, suteikia linksmybes. Taip pat darbas turėtų būti vertinamas kaip karjeros perspektyva (Flagler, Thompson, 2014). Taigi, X karta stengiasi išlaikyti komandinį darbą, bet tuo pačiu yra nepriklausomi, kurie nebijo rizikuoti ir kurti naujus dalykus.

Y kartos atstovai gimė tuo laikotarpiu, kai technologijos svarčiai tobulėjo, žmonės pradėjo keliauti tarp skirtingų valstybių ir vartoti narkotikus (Lancaster, Stillman, 2004). Narkotikai, ieškojimas savęs paskatino susiformuoti vieną iš vertybių – linksmybes (Twenge, Campbell, Hoffman, Lance, 2010). Spartus technologijų augimas prisidėjo, kad išsilavinimas reikalingas ir vertinamas, tačiau nebuvo užmirštas ir laikas sau (Benckendorff, Moscardo, Pendergast, 2010). Y kartos asmenys pasižymi realistine situacijos vertinimu ir drąsa, kuri leidžia rizikuoti ir išbandyti naujus dalykus (Lancaster, Stillman, 2004). Taip pat ši karta pasitiki savimi ir turi gerus technologinius sugebėjimus (Flagler, Thompson, 2014). Skirtingai negu X karta, Y tikisi iš darbo prasmės, dėl kurios būtų verta sunkiai dirbti (Lancaster, Stillman, 2004). Galima pastebėti, jog Y karta yra individualistai, kuriems svarbu prasmingas darbas, linksmybės ir nauji išbandymai.

Z karta yra stipriausiai priklausoma nuo interneto, jeigu yra lyginama su X ir Y kartomis. Z kartai yra labai svarbu socialiniai tinklai ir nuomonių formuotojai, kurie padeda priimti sprendimus (Paulienė, Sedneva, 2019). Socialiniai tinklai ir internetas suteikia galimybes Z kartai atsiriboti nuo laiko ir erdvės (Levickaitė, 2010). Z karta yra individualistai, kurie didelį dėmesį skiria savo norų įgyvendinimui, todėl išsilavinimą ar tobulėjimą renkasi tik dėl savęs (Targamadzė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė, Nauckūnaitė, 2015). Taip pat yra svarbu rūpintis savo sveikata ir karjeros galimybėmis (Twenge, Campbell, Hoffman, Lance, 2010). Z karta yra kūrybiška, tolerantiška, sugebanti suderinti skirtingas užduotis vienu metu ir novatoriška (Flagler, Thompson, 2014). Tačiau Z karta rūpinasi savo ateitimi, todėl nėra didelio lojalumo organizacijai (Twenge, Campbell, Hoffman, Lance, 2010). Be didelio lojalumo Z karta yra linkusi keisti darbą, kol įgyvendinami jų norai – darbo ir asmeninio gyvenimo balanso išlaikymas (Flagler, Thompson, 2014).

Kiekviena karta, kai yra vertinamos vertybės ir asmeninės savybės, turi privalumų, kurie yra naudingi organizacijai. X yra įpratusi prie pokyčių ir komandinio darbo, Y karta yra realistai, todėl naują užduotį įvertins teisingai, Z karta gali atlikti kelis darbus vienu metu, todėl gali dirbti su skirtingais projektais. Taip pat kartos pasižymi minusai - nelojalumas organizacijai ar

nepriklausomi darbuotojai. Organizacijai yra svarbu išlaikyti darbo jėgos dinamiką, todėl reikia įvertinti, kad vis daugiau darbuotojų yra Z kartos atstovai, o X karta greitai turės palikti organizaciją (Ozcelik. 2015). Tad Z kartos ir kitų ateinančių kartų reikalavimai, kurie paremti jų vertybėmis, turėtų iš lėto tapti prioritetu. Įmonėms yra palanku jau dabar pradėti vertinti pageidavimus, kurių tikisi naujausios kartos. Tačiau negalima skirti viso dėmesio tik vienoms kartoms, nes dabar esančios darbo rinkoje kartos gali pasijausti neįvertinamos (Mansor, Mun, Farhana, Tarmizi, 2017). Taigi efektyviausia yra atlikti analizes pagrindinių kartų, kurios yra organizacijose. Tai padės išvengti nesusipratimų su Y ar X karta, bet atkreips dėmesį į Z kartą ir padės priderinti lyderystės stilių, kad darbuotojai būtų įsitraukę į darbą.

3. TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKOS X, Y ir Z KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO METODIKA

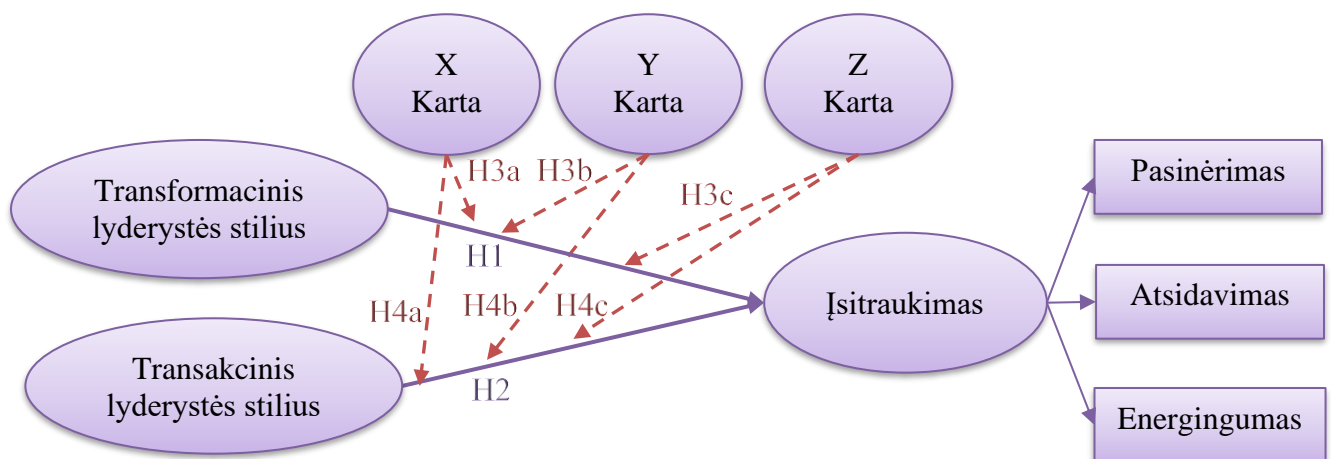
3.1 Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės

Tyrimo tikslas: įvertinti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtaką X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti transformacinio lyderystės stiliaus daromą įtaką darbuotojų įsitraukimui.
2. Įvertinti transakcinio lyderystės stiliaus daromą įtaką darbuotojų įsitraukimui.
3. Įvertinti X, Y ir Z kartų kaip moderatoriaus daromą įtaką transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšiui.
4. Įvertinti X, Y ir Z kartų kaip moderatoriaus daromą įtaką transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšiui.

Tyrimo modelis: modelis yra sudarytas iš trijų pagrindinių dalių: kintamųjų - lyderystės



ir įsitraukimo, moderatoriaus – kartų (2 pav.).

2 paveikslas. Tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pirmoji tyrimo modelio dalis – lyderystės stilius, kuris yra taikomas organizacijoje. Pagal anksčiau analizuotą teorinį pagrindą bus vertinama, koks - transformacinis ar transakcinis - lyderystės stilius yra taikomas organizacijoje. Transformacinis lyderystės stilius prisideda prie darbuotojo augimo, o transakcinis lyderystės stilius prioritetu laiko užduočių atlikimą ir kaip papildomą naudą išskiria darbuotojų tobulėjimą.

Antroji tyrimo dalis – įsitraukimas. Įsitraukimas yra apibūdinamas kaip darbuotojo entuziazmas, atsidavimas ir pasitenkinimas darbu. Todėl šią tyrimo dalį pasirinkta vertinti pagal tris kriterijus, kurie padeda nustatyti darbuotojų įsitraukimą:

- pasinėrimą – kaip stipriai darbuotojas domisi savo darbu ir jaučiasi laimingas tai darydamas;
- atsidavimą – kaip aktyviai darbuotojas dalyvauja organizacijos veikloje;
- energingumą – ar darbuotojas jaučia, kad turi daug jėgų, noro stengtis ir gali drąsiai imtis naujų užduočių (Schaufeli et al., 2006).

Trečioji modelio dalis yra kartos. Karta yra tam tikro amžiaus asmenų grupė, kuri susidūrė su tam laikotarpiui būdingais įvykiais. Tyrime pasirinkta naudoti X, Y ir Z kartas kaip moderatorių. X kartai yra būdinga komandinis darbas, iššūkiai bei grįžtamojo ryšio teikimas. Y kartos pagrindiniai bruožai yra nuolatinis mokymasis, greiti apdovanojimai ir atvirumas naujovėms (Znutienė, 2014). Z karta pasižymi individualizmu, technologiniais sugebėjimais, pastoviu tobulėjimu (Targamadzė, V. ir kt., 2015).

Tyrimo hipotezės:

H1 – Transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H2 – Transakcinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H3 – Darbuotojų karta moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą:

H3a – Darbuotojų karta X moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą.

H3b – Darbuotojų karta Y moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą.

H3c – Darbuotojų karta Z moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą.

H4 – Darbuotojų karta moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą:

H4a – Darbuotojų karta X moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą.

H4b – Darbuotojų karta Y moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą.

H4c – Darbuotojų karta Z moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą.

Visas tyrimo modelis su hipotezėmis yra pateiktas 2 paveiksle. Gauti tyrimo rezultatai padeda įvertinti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtaką X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą.

3.2 Tyrimo metodas, instrumentas ir organizavimas

Tyrimo metodas: norint pasiekti išsikeltą tikslą ir uždavinius, yra naudojamas kiekybinis tyrimo metodas. Taikant kiekybinį tyrimo metodą galima įvertinti tikėtiną veiksmų pasiskirstymą tarp populiacijos. Šiam tyrimui yra būdinga aiški struktūra bei planas, nes tyrimo metodai ir duomenų analizavimas yra paruošiami prieš pradėdant tyrimą (Kardelis, 2007). Taip pat šis metodas pasirinktas, nes veiksmus, kurie yra vertinami, galima konkrečiai išmatuoti pagal respondentų atsakymus ir palyginti juos tarpusavyje. Kiekybinio tyrimo metode dažniausiai yra pasirenkami kintamieji, kurie jau yra panaudoti kituose tyrimuose, todėl galima teigti, kad yra remiamasi patirtimi, patikrintais teiginiais. Taip pat tai suteikia galimybę gautus rezultatus pasilyginti su kitų autorių tyrimais. Taigi, kiekybinis tyrimas yra struktūrizuotas tyrimas, kuris remiasi kitų autorių atliktų tyrimų patirtimi ir problemomis, kurios padeda suformuluoti hipotezes, o vėliau yra naudojamos matematinės statistinės analizės, kurios padeda sutvarkyti gautus duomenis ir nustatyti išvadas (Kardelis, 2007).

Tyrimo instrumentas: kiekybinio tyrimo metode yra naudojama anketinė apklausa. Šiame tyrimo yra naudojama anketinė apklausa, kuri yra surinkta atsitiktinai, nes atsakymai yra surenkami iš įvairių organizacijų darbuotojų. Tyrimu yra siekiama gauti kuo tikslesnius duomenis, kurie nebūtų paveikti vienos organizacijos veiksmų. Jeigu būtų vertinami tik vienos įmonės darbuotojai, rezultatai galėtų būti paveikti kitų veiksmų – vieno vadovo, kuris atspindėtų tik vieną lyderystės teoriją, nepalaikančio kolektyvo, silpnos įmonės kultūros ar kitų. Dėl šių priežasčių yra pasirinkta atlikti atsitiktinę anketinę apklausą, nes siekiama išvengti panašių rezultatų tarp respondentų ir išnagrinėti platesnę visumą.

Klausimyno sudarymas: norint surinkti duomenis, kurių pagalba būtų atsakyti išsikelti uždaviniai bei įgyvendintas tikslas, yra sudarytas klausimynas, kuris pateikiamas 1 priede. Klausimynas yra sudarytas pagal sukurtą transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtakos Z, Y ir X kartų įsitraukimui modelį. Klausimynas sudarytas iš trijų blokų:

1. transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių teiginių;
2. įsitraukimo subskalių: energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo subskalių;
3. demografinių klausimų, kurie bus naudojami įvertinti gautus rezultatus.

Pirmasis klausimyno blokas yra sudarytas pagal daugialypės lyderystės klausimyną (angl. Multi-Factor Leadership Questionnaire), kuris yra dažniausiai naudojamas įvertinti transformacinį ir transakcinį lyderystės stilius (Bass, Avolio, 1996). Originalus klausimynas yra skirtas surinkti informaciją iš skirtingų šaltinių: pačių vadovų, vadovo pavaldinių, vadovų viršininkų ir to paties lygio vadovų. Tačiau šis tyrimas nėra atliekamas vienoje organizacijoje ir yra apklausiami skirtingi darbuotojai, todėl klausimynas yra pritaikytas prie atliekamo tyrimo.

Transformacinio lyderystės stiliaus teiginiai yra skirti įvertinti idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją, intelektualų skatinimą, rizikos priėmimą ir individualų dėmesį (Bass, Avolio, 1996). Iš šiame bloke esančių 24 teiginių, 15 yra skirta nustatyti transformacinį lyderystės stilių (3 pav.).

- Aš jaučiuosi gerai, kad galiu dirbti su savo vadovu (-e).
- Aš didžiuojuosi, kad esu susijęs su savo vadovu (-e).
- Mano vadovas (-ė) su darbuotojais kalba apie savo vertybes ir įsitikinimus.
- Mano vadovas (-ė) skatina panaudoti visus savo įgūdžius ir gebėjimus.
- Mano vadovas (-ė) stengiasi man padėti rasti prasmę darbe.
- Mano vadovas (-ė) formuoja įtikinamą ateities viziją.
- Mano vadovas (-ė) suteikia galimybę pritaikyti naujus metodus senoms problemoms spręsti.
- Mano vadovas (-ė) padeda kitiems pažvelgti į iššūkius kitu kampu.
- Mano vadovas (-ė) padeda kitiems iš naujo apsvarstyti idėjas, dėl kurių jiems nekilo klausimų.
- Mano vadovas (-ė) informuoja darbuotojus, kaip jiems sekasi.
- Mano vadovas (-ė) skiria asmenišką dėmesį tiems, kuriems sunkiau sekasi darbe.
- Mano vadovas (-ė) skiria daug laiko darbo sąlygoms.
- Mano vadovo (-ės) nesutrūkdo rizikingų sprendimų priėmimas.
- Mano vadovas (-ė) dažnai pasitiki intuicija, kai yra priimami sprendimai.
- Mano vadovas (-ė) greitai priima sprendimus, jeigu to reikia.

3 paveikslas. Klausimyno dalis apie transformacinį lyderystės stilių

Šaltinis: sudaryta autorės pagal MLQ klausimyną.

Transakcinio lyderystės stiliaus teiginiai yra apie atlygio ar apdovanojimų nustatymus, kurie skiriami už atliktas užduotis, vadovavimą, kuris yra paremtas lūkesčiais, bei vadovavimą, kai lyderis leidžia patiems sekėjams – darbuotojams priimti sprendimus, susijusius su užduočių

paskirstymu (Bass, Avolio, 1996). Siekiant įvertinti transakcinį lyderystės stilių klausimyne yra 9 teiginiai (4 pav.).

- Mano vadovas (-ė) pateikia sąlygas, kurias atlikus yra gaunami priedai.
- Mano vadovas (-ė) suteikia pripažinimą/priedus, kai darbuotojai pasiekia tikslus.
- Mano vadovas (-ė) tiksliai pateikia atsakomybę už tikslų įgyvendinimą.
- Mano vadovas (-ė) yra patenkintas, kai kiti laikosi sutartų sąlygų.
- Mano vadovas (-ė) nieko nekeičia, jeigu užduotys yra sklandžiai atliekamos.
- Mano vadovas (-ė) paaiškina taisykles, kurias darbuotojai turi žinoti, kad galėtų atlikti savo užduotis.
- Mano vadovui (-ei) tinka, jeigu darbai atliekami tuo pačiu metodu kaip ir anksčiau.
- Mano vadovas (-ė) sutinka su viskuo, ką kiti nori daryti.
- Mano vadovui (-ei) nėra labai svarbu, kaip kiti pasiskirsto užduotis, jeigu tik jos yra atliekamos.

4 *paveikslas*. Klausimyno dalis apie transakcinį lyderystės stilių

Šaltinis: sudaryta autorės pagal MLQ klausimyną.

Visi teiginiai šioje dalyje yra vertinami pagal penkių balų skalę, kuri atitinka originalų klausimyną. Pasirinkimo variantas 1 atitinka niekada ir reiškia, kad asmuo taip nesijautė. Jeigu respondentas kažkada jautė tokius jausmus, jis turi pasirinkti dažnumą ir atitinkamai rinktis tarp: 2 – retai, 3 – kartais, 4 – dažnai ir 5 – visada.

Antrasis klausimyno blokas apie darbuotojų įsitraukimą į darbą paruošta pagal Utrechto įsitraukimo į darbą klausimyno ilgąją versiją, kurią sudaro 17 teiginių. Klausimynas yra viešai prieinamas, todėl draudimų jį naudoti ne komerciniams tikslams nėra. Įsitraukimas į darbą yra suskirstytas į 3 subskalias – pasinėrimą, atsidavimą ir energingumą (2 pav.). Pasinėrimas yra vertinamas 6 teiginiais, kurie atspindi, kaip stipriai darbuotojas susidomėjęs savo darbu. Taip pat vertinama, ar darbuotojas atsiriboja nuo aplinkos darbo metu (5 pav.)

- Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą.
- Dirbdamas (-a) aš atitrūkstu nuo kitų minčių.
- Jaučiuosi laimingas (-a), kai dirbu intensyviai.
- Kai dirbu, laikas praeina nepastebimai.
- Kai aš dirbu, užsimirštu.
- Man yra sudėtinga atsiriboti nuo darbo.

5 *paveikslas*. Klausimyno dalis apie pasinėrimą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UWES klausimyną.

Atsidavimas skirtingai negu pasinėrimas ar energingumas yra vertinamas tik 5 teiginiais, kurie nustato, ar darbuotojas mato savo darbą kaip įkvepiantį ir prasmingą, ar darbuotojas juo didžiuojasi (6 pav.).

Aš esu kupinas (-a) entuziazmo darbe.

Mano darbas mane įkvepia.

Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu.

Aš manau, kad mano darbas, kurį aš atlieku, yra prasmingas ir turintis tikslą.

Mano darbas man suteikia iššūkių.

6 paveikslas. Klausimyno dalis apie atsidavimą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UWES klausimą.

Energingumas yra nustatomas pagal 6 teiginius, kurie įvertina darbuotojo energijos lygį darbe, nusiteikimą eiti į darbą ir atkaklumą, kai darbuotojas susiduria su sunkumais (7 pav.).

Savo darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos.

Savo darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir aktyvus (-i).

Atsikėlęs (-us) ryte esu nusiteikęs eiti į darbą.

Galiu nenutraukiamai dirbti ilgą laiko tarpą.

Darbe esu emociškai atsparus (-i).

Savo darbe esu atkaklus (-i), kai susiduriu su sunkumais.

7 paveikslas. Klausimyno dalis apie energingumą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UWES klausimą.

Visi teiginiai šioje dalyje yra vertinami pagal septynių balų skalę, kuri atitinka originalų klausimą. Pasirinkimo variantas 0 atitinka niekada ir reiškia, kad asmuo taip nesijautė. Jeigu respondentas kažkada jautė tokius jausmus, jis turi pasirinkti dažnumą ir atitinkamai rinktis tarp: 1- beveik niekada, 2 – retai, 3 – kartais, 4 – dažnai, 5 – labai dažnai ir 6 - visada.

Paskutiniame anketos bloke pateikti klausimai yra skirti nustatyti demografinius respondentų bruožus. Bloką sudaro 4 klausimai apie respondentų asmenines charakteristikas ir 3 klausimai, kurie nustato organizacijų charakteristikas, kuriose dirba respondentai:

1. respondentų lytis, kurioje palikta galimybė nurodyti lyties, jeigu asmuo savęs nepriskiria jokiai lyčiai;
2. išsilavinimas;
3. amžius, kuris padės nustatyti kuriai kartai yra priskiriamas respondentas;

4. darbo stažas. Šis klausimas padeda įvertinti dabartinę situaciją, ar darbuotojas turėjo ilgesnį laiko tarpą susipažinti su taikomu lyderystės stiliumi ir įsijausti į darbą;
5. įmonės tipas, kurioje dirba respondentas. Pasirinkta organizacijos tipą vertinti nuosavybės pagrindu (Zakarevičius, 2009);
6. įmonės veiklos sritis, kurią bus galima pasirinkti iš 3 variantų: prekyba, gamyba, paslaugos;
7. įmonės dydis.

Visi pateikti demografiniai klausimai yra privalomi ir uždari. Vienintelis klausimas apie amžių yra atviras, kur respondentai gali patys įrašyti metus. Toks sprendimas yra pasirinktas, kad būtų galimybė respondentus suskirstyti į kartas ir pašalinti iš tolimesnio tyrimo respondentų duomenis, kurie nepriklauso X, Y ir Z kartoms.

Tyrimo organizavimas: tyrimas yra atliekamas naudojant anketinę apklausą, kuri yra platinama www.apklausa.lt portale. Atsisakyta platinti atspausdintas anketines apklausas dėl pandemijos apribojimų valstybėje. Šis sprendimas gali turėti įtakos ir sumažinti tam tikrų profesijų asmenų galimybes atsakyti į apklausą. Tačiau siekiant apklausti kuo daugiau žmonių, kai yra vengiama kontakto, apklausa yra dalinamasi socialiniuose tinkluose – Facebook, LinkedIn ir kt. Respondentai į klausimus gali atsakinėti anonimiškai, todėl tikimasi didesnio dalyvių aktyvumo ir atsakymų, kurie tiksliau atspindėtų esamas situacijas organizacijose. Kadangi anketinė apklausa bus viešai prieinama, ją turėtų atsakyti Z, X ir Y kartų asmenys. Plati respondentų visuma turėtų padėti išvysti bendrą vaizdą ir įvertinti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtaką Z, Y ir X kartų darbuotojų įsitraukimui.

Tyrimo objektas: transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtaka X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą.

3.3 Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Imties dydžio nustatymas: surinkti kuo tikslesnius duomenis yra vienas iš svarbiausių tyrimo siekių. Norint tai įgyvendinti, reikia stengtis pasiekti kuo aukštesnę duomenų surinkimo kokybę. Duomenų kokybę galima pagerinti dviem būdais: patobulinti anketos klausimus ar struktūrą bei padidinti respondentų kiekį. Tad pasirinkti teisingą imtį yra labai svarbu tyrimui, kad būtų išlaikoma aukšta tyrimo kokybė. Nustatyti imties dydį galima dviem metodais: naudojant Paniotto formulę arba pasiremti anksčiau tyrimuose naudotas respondentų imtis. Paniotto formulėje yra svarbu nustatyti populiacijos dydį, kuris šiuo atveju būtų užimti gyventojai („Užimti gyventojai – 15 metų ir vyresni asmenys, dirbantys bet kokį darbą, gaunantys už jį darbo užmokestį pinigais ar išmoką natūra arba turintys pajamų ar pelno“

(Lietuvos statistikos departamentas)). Tačiau tai galėtų sukelti problemų, nes ne visi užimti gyventojai atitiktų vertinamas kartas, todėl šiame tyrime nuspręsta įvertinti kitų autorių naudotas imtis.

Imties nustatymas pagal anksčiau tyrimuose naudotas respondentų imtis yra skaičiuojamas taip:

- pateikiami 10 tyrimų panašiomis temomis ir išskiriama respondentų imtis (8 lentelė);
- suskaičiuojamas aritmetinis vidurkis.

8 lentelė

Tyrimų respondentų imtys

Nr.	Autoriai	Metai	Pavadinimas	Respondentų skaičius
1	Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., ir Espevik, R.	2014	“Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement”	61
2	Ghani, F. A., Derani, N. E. S., Aznam, N., Mohamad, N., Zakaria, S. A. A., ir Toolib, S. N.	2018	“An empirical investigation of the relationship between transformational, transactional female leadership styles and employee engagement”	113
3	Ghadi, M. Y., Fernando, M., ir Caputi, P.	2013	“Transformational leadership and work engagement”	530
4	Tims, M., Bakker, A. B., ir Xanthopoulou, D.	2011	“Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?”	42
5	Dai, Y. D., Dai, Y. Y., Chen, K. Y., ir Wu, H. C.	2013	“Transformational vs transactional leadership: which is better?”	358
6	Vincent-Höper, S., Muser, C., ir Janneck, M.	2012	“Transformational leadership, work engagement, and occupational success.”	1132
7	Milhem, M. M., Muda, H., ir Ahmed, K.	2019	“The Effect of Perceived Transactional Leadership Style on Employee Engagement in Palestinian ICT Industry.”	349
8	Popli, S., ir Rizvi, I. A.	2016	“Drivers of employee engagement: The role of leadership style”	329
9	Khan, M. I., Tufail, M., Qadir, G. ir Khan, S.	2016	“Transactional leadership, transformational leadership and employee engagement: a case study of banking sector.”	104
10	Edelbroek, R., Peters, P., ir Blomme, R. J.	2019	“Engaging in open innovation: The mediating role of work engagement in the relationship between transformational and transactional leadership and the quality of the open innovation process as perceived by employees”	173

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kai yra išskirta 10 tyrimų respondentų skaičiai, yra apskaičiuota, kad aritmetinis vidurkis yra 319,1. Tai reiškia, kad nustatyta imtis šiam tyrimui turėtų būti nemažesnė negu 319 anketų, kurios būtų galimos naudoti tolimesniam tyrimui.

Norinti įvertinti gautų duomenų imties charakteristikas, yra atlikta statistinė analizė naudojant SPSS programą. Analizę sudaro 2 etapai, kurie suteikia galimybę įvertinti duomenis:

1. aprašomoji duomenų analizė;
2. reikšmingumo duomenų analizė.

Aprašomoji tyrimo duomenų analizė yra svarbi analizuojant demografinius klausimus. Ši analizė padeda apibendrinti ir nustatyti pasiskirstymą tarp respondentų: lyties, išsilavinimo, amžiaus, darbo stažo, įmonės tipo, įmonės veiklos srities bei įmonės dydžio. Šiame etape yra įvertinami klausimyno suderinamumas, anketos struktūra. Suderinamumo vertinimui yra pasitelkiama Cronbacho alfa koeficientas, kuris parodo, ar anketos klausimai tinkami, ar nereikėtų atsisakyti teiginių, kad būtų tinkamai įvertinami duomenys. Taip pat analizėje yra analizuojama duomenų normalumas, kuriam nustatyti yra skaičiuojami vidurkis, standartinis nuokrypis ir Kolmogorovo - Smirnov testas. Ši analizė yra privaloma, nes tik atlikus skaičiavimus ir įvertinus gautus rezultatus, galima pamatyti gautų duomenų rūšį (parametriniai ar neparametriniai) ir pagal tai pasirinkti tolimesnius metodus, kurie bus taikomi analizei.

Iš viso į klausimyną atsakė 320 respondentų ir jie pasiskirstė skirtingai pagal vertinamus demografinius bruožus (9 lentelė). Į klausimyną aktyviau atsakinėjo moterys ir jų dalis nuo visų respondentų siekia 70,3 proc., o vyrų – 29,7 proc. Klausime apie respondentų lytį buvo palikta galimybė nenurodyti lyties, tačiau nei vienas respondentas jos nepasirinko. Daugiau negu pusė respondentų – 55,9 proc. turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, mažiausia grupė respondentų turi profesinį išsilavinimą – 9,7 proc. Gana panaši dalis respondentų turi vidurinį išsilavinimą – 16,3 proc. ir aukštąjį neuniversitetinį – 18,1 proc. Nei vienas respondentas nenurodė, kad turi tik pradinį išsilavinimą, todėl pradinis išsilavinimas nebėra naudojamas tolimesniame tyrime. Respondentai galėjo patys įrašyti savo amžių ir naudojant SPSS programą jie buvo suskirstyti į 3 kartas: Z karta iki 25 metų, Y karta nuo 26 iki 38 metų ir X karta nuo 39 iki 56 metų. Jauniausias respondentas yra 19 metų, o vyriausias 56 metų, todėl visi respondentai gali toliau dalyvauti tyrime. Galima pastebėti, kad apklausoje daugiausiai dalyvavo Z kartos respondentų – 40,9 proc., o kitų kartų respondentų skaičiai yra šiek tiek mažesni: Y karta – 23,8 proc. ir X karta – 35,3 proc. Daugiausiai respondentų savo įmonėje dirba nuo 1 iki 3 metų – 33,8 proc. ir iki metų – 21,3 proc., o tarp kitų grupių pasiskirstymas yra gana panašus: nuo 5 iki 10 metų – 16,3 proc., nuo 3 iki 5 metų – 14,7 proc. ir daugiau nei 10 metų – 14,1 proc. Daugiausiai respondentų dirba privačiose įmonėse – 68,4 proc., 22,2 proc. dirba viešosiose, o mažiausiai visuomeninėse – 9,4

proc. Svarbu paminėti, jeigu respondentų dalis viršija 5 proc. dalį, demografinį bruožą galima naudoti kitose analizėse. Į klausimą, kuriame reikėjo pasirinkti įmonės tipą, respondentai atsakė, kad daugiausiai jų dirba paslaugas teikiančiose įmonėse – 71,3 proc., mažiau respondentų dirba gamybos įmonėse – 17,8 proc. ir tik 10,9 proc. respondentų yra iš įmonių, kurios užsiima prekyba. Paskutinis demografinis bruožas yra įmonės dydis.

9 lentelė

Demografinis respondentų pasiskirstymas

Demografinis bruožas		Respondentų skaičius	Respondentų % dalis
Lytis	Moteris	225	70,3 %
	Vyras	95	29,7 %
Išsilavinimas	Vidurinis	52	16,3 %
	Profesinis	31	9,7 %
	Aukštasis neuniversitetinis	58	18,1 %
	Aukštasis universitetinis	179	55,9 %
Amžius	Iki 25 m.	131	40,9 %
	26 – 38 m.	76	23,8 %
	39 – 56 m.	113	35,3 %
Darbo stažas	Iki metų	68	21,3 %
	Nuo 1 iki 3 metų	108	33,8 %
	Nuo 3 iki 5 metų	47	14,7 %
	Nuo 5 iki 10 metų	52	16,3 %
	Daugiau nei 10 metų	45	14,1 %
Įmonės tipas	Privati	219	68,4 %
	Viešoji	71	22,2 %
	Visuomeninė (draugijos, asociacijos ir kt.)	30	9,4 %
Įmonės veiklos sritis	Prekyba	35	10,9 %
	Gamyba	57	17,8 %
	Paslaugos	228	71,3 %
Įmonės dydis	Labai maža	47	14,7 %
	Maža	84	26,3 %
	Vidutinė	104	32,5 %
	Didelė	85	26,6 %

Šaltinis: sudaryta autorės.

Daugiausiai respondentų atsakė, kad jie yra iš vidutinių įmonių – 32,5 proc., labai panašus skaičius respondentų nurodė, kad jie yra iš didelės – 26,6 proc. ir mažos – 26,3 proc., o mažiausiai respondentų yra iš labai mažų įmonių – 14,7 proc.

Įvertinti klausimyno suderinamumą yra apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas. Šis analizės metodas įvertina visus klausimyno teiginius, ar jie nėra per daug panašūs ir nesuteikia papildomos naudos tolimesnėms analizėms, ar teiginiai nėra per daug skirtingi, kad tarpusavyje nėra susiję. Norint naudoti tinkamai suderintą klausimyną, Cronbacho alfa koeficientas turėtų siekti 0,70 reikšmę, bet neviršyti 0,95 reikšmės (Pakalniškienė, 2012). Apskaičiavus transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių konstrukto Cronbacho alfa koeficientus, gauti rezultatai, kad abiejų konstrukto suderinamumas yra tinkamas 0,939 ir 0,852, todėl jokių teiginių nereikia pašalinti ir konstruktai yra tinkami tolimesnei analizei (10 lentelė).

10 lentelė

Transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių klausimyno suderinamumo koeficientai

Konstruktas	Cronbacho alfa koeficientas
Transformacinis lyderystės stilius	0,939
Transakcinis lyderystės stilius	0,852

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taip pat yra paskaičiuota įsitraukimo konstrukto bei jo subskalių Cronbacho alfa koeficientai. Bendras įsitraukimas yra šiek tiek aukštesnis negu nustatyta riba ir siekia 0,961 (11 lentelė). Atrodytų, kad šio konstrukto teiginiai yra gana panašūs ir reikėtų patobulinti klausimyną, tačiau yra galimybė įvertinti subskalių koeficientus. Jeigu subskalių koeficientai neviršija 0,95 ribos, konstruktas yra tinkamai suderintas. Šiuo atveju subskalių koeficientai atitinka nustatytas ribas: pasinėrimas siekia 0,900, atsidavimas 0,918 ir energingumas 0,932. Tad šio konstrukto suderinamumas yra tinkamas ir jį galima naudoti analizėse.

11 lentelė

Įsitraukimo į darbą klausimyno suderinamumo koeficientai

Konstruktas	Cronbacho alfa koeficientas
Bendras įsitraukimas į darbą	0,961
Pasinėrimas	0,900
Atsidavimas	0,918
Energingumas	0,932

Šaltinis: sudaryta autorės.

Duomenų normalumo vertinimui yra tikrinami vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir atliktas Kolmogorovo-Smirnovo Z testas (12 lentelė). Galima pastebėti, kad aukščiausias vidurkis yra pasinėrimo ir siekia 4,597, o žemiausias transformacinio lyderystės stiliaus – 3,089. Standartinis nuokrypis parodo, ar duomenys yra normaliai pasiskirstę. Jeigu pasiskirstymas atitinka normalųjį, reikšmė turėtų būti lygi 0. Tad kuo didesnė reikšmė, tuo vidurkis yra toliau nuo normalaus pasiskirstymo. Galima pastebėti, kad beveik visos standartinio nuokrypio reikšmės yra virš 1, išskyrus, pačią artimiausią normaliam pasiskirstymui – transakcinio lyderystės stiliaus, kuri siekia 0,805. Labiausiai nutolęs nuo normalaus pasiskirstymo yra atsidavimas ir jo reikšmės yra 1,420. Atliekant Kolmogorovo–Smirnovo Z testą yra svarbu įvertinti p reikšmę, kuri parodo duomenų rūšį: parametriniai duomenys, kai p reikšmė yra lygi arba virš 0,05, neparametriniai duomenys, jeigu p reikšmė nesiekia šios ribos. Gautos reikšmės parodė, kad duomenys yra neparametriniai, nes visų konstrukčių ir subskalių p reikšmės yra mažesnės už 0,001.

12 lentelė

Duomenų normalumo vertinimo rezultatai

Konstruktas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kolmogorovo – Smirnovo p reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius	3,089	1,001	< 0,001
Transakcinis lyderystės stilius	3,425	0,805	< 0,001
Bendras įsitraukimas į darbą	4,478	1,248	< 0,001
Pasinėrimas	4,597	1,280	< 0,001
Atsidavimas	4,481	1,420	< 0,001
Energingumas	4,357	1,361	< 0,001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi aprašomoji duomenų analizė parodė, kad duomenys yra pasiskirstę pagal demografinius bruožus ir viso grupės viršija 5 proc., todėl jokių grupių nereikia sujungti. Anketos klausimyno suderinamumas yra ribose tarp 0,70 ir 0,95, tad klausimynas yra tinkamas tolimesnei analizei ir nereikia atsisakyti jokių teiginių. Taip pat gauti duomenys neatitinka normalaus pasiskirstymo dispersijos ir yra neparametriniai, todėl vertinant reikšmingumą bus naudojami Mann – Whitney U ir Kruskal – Wallis H testai.

Aprašomoji statistika parodė, kad duomenys yra neparametriniai, todėl reikšmingumui naudosime Mann – Whithney ir Kruskal – Wallis testus. Reikšmingumas yra analizuojamas tarp konstrukčių: transformacinis lyderystės stilius, transakcinis lyderystės stilius, įsitraukimas ir

įsitraukimo subskalių: pasinėrimas, atsidavimas bei energingumas. Reikšmingumas yra vertinamas pagal demografinius bruožus: respondentų lytį, išsilavinimą, amžių, darbo stažą, įmonės tipą, įmonės veiklos sritį ir įmonės dydį. Vienintelis demografinis bruožas, kuris yra skirstomas į dvi grupes, yra lytis (moteris arba vyras), todėl jam yra taikomas Mann – Whitney U testas. Kitiems bruožas yra naudojamas Kruskal – Wallis H testas. Šie testai padeda nustatyti, ar pokyčiai tarp demografinių grupių yra reikšmingi. Reikšmingais pokyčiai yra laikomi, kai jų p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Žemiau bus aptariami kiekvieno demografinio bruožo reikšmingumai, kurie yra pateikiami 2 priede.

Reikšmingumo analizė pagal lytį. Atlikus Mann – Whitney U testą, galima pastebėti, kad reikšmingų pokyčių nėra ir visų konstrukto p reikšmės yra aukštesnės už 0,05.

Reikšmingumo analizė pagal išsilavinimą. Įvertinti išsilavinimo poveikį konstrukto ir subskalėms buvo naudojamas Kruskal – Wallis H testą. Daugelio konstrukto respondentų pasirinktas išsilavinimas neveikė skirtingai, tačiau energingume pastebėti pokyčiai (13 lentelė).

13 lentelė

Reikšmingumo analizė pagal išsilavinimą

Priklausomas kintamasis	Išsilavinimas	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Energingumas	Vidurinis	52	192,53	0,003	13,982
	Profesinis	31	128,45		
	Aukštasis neuniversitetinis	58	178,17		
	Aukštasis universitetinis	179	151,02		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Energingumo bendra p reikšmė yra 0,003 ir H reikšmė 13,982. Vidurinio išsilavinimo vidutinis rangas yra 192,53, profesinio – 128,45, aukštojo neuniversitetinio – 178,17 ir aukštojo universitetinio – 151,02. Didžiausias skirtumas pastebimas tarp vidurinio ir profesinio išsilavinimo ir p reikšmė tarp šių grupių siekia 0,002. Taip pat svarbus skirtumas pastebimas ir tarp aukštojo universitetinio ir vidurinio, kai p yra 0,004. Galima teigti, kad respondentai, kurie turi vidurinį išsilavinimą vertino aukščiau energingumą negu kito išsilavinimo respondentai.

Reikšmingumo analizė pagal amžių. Atlikus Kruskal – Wallis H testą, gautos reikšmės parodė, kad pokyčiai yra pastebimi su visais konstruktais (14 lentelė). Transformacinis lyderystės stilius skirtingai vertinamas pagal amžių ir jų p reikšmė yra 0,000, o H reikšmė 25,61. Didžiausias skirtumas pastebimas tarp 39 – 59 m. (vidutinis rangas 176,92) ir 26 – 38 m. (vidutinis rangas 113,70), kurių p reikšmė yra mažiau už 0,001. Transakcinio lyderystės stiliaus

p reikšmė yra 0,003 ir H reikšmė 11,586. Kaip ir transformacinio lyderystės stiliaus atveju didžiausias skirtumas pastebimas tarp 39 – 59 m. (vidutinis rangas 140,80) ir 26 – 38 m. (vidutinis rangas 186,39), kurių p reikšmė yra 0,001. Įsitraukimo konstrukto ir subskalių atsidavimo ir energingumo p reikšmės yra mažesnė už 0,001. Skirtumas pastebimas tarp 39 – 59 m. ir 26 – 38 m. grupių. Pasinėrimo p reikšmė yra 0,003 ir H reikšmė 19,527. Kaip ir su kitais konstruktais didžiausias skirtumas pastebimas tarp 39 – 59 m. (vidutinis rangas 184,31) ir 26 – 38 m. (vidutinis rangas 123,80), kurių p reikšmė yra mažiau už 0,001. Galima teigti, kad vertinant konstruktus ir subskales pagal amžių, reikšmingi skirtumai yra pastebimi dėl skirtingų vidutinių rangų tarp 39 – 59 m. ir 26 – 38 m. grupių.

14 lentelė

Reikšmingumo analizė pagal amžių

Priklausomas kintamasis	Amžius	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius	Iki 25 m.	131	173,49	< 0,001	25,610
	26 – 38 m.	76	113,70		
	39 – 56 m.	113	176,92		
Transakcinis lyderystės stilius	Iki 25 m.	131	163,10	0,003	11,586
	26 – 38 m.	76	186,39		
	39 – 56 m.	113	140,80		
Bendras įsitraukimas į darbą	Iki 25 m.	131	150,68	< 0,001	47,353
	26 – 38 m.	76	112,38		
	39 – 56 m.	113	204,25		
Pasinėrimas	Iki 25 m.	131	161,25	0,003	19,527
	26 – 38 m.	76	123,80		
	39 – 56 m.	113	184,31		
Atsidavimas	Iki 25 m.	131	157,38	< 0,001	33,694
	26 – 38 m.	76	115,27		
	39 – 56 m.	113	194,54		
Energingumas	Iki 25 m.	131	139,31	< 0,001	80,297
	26 – 38 m.	76	107,29		
	39 – 56 m.	113	220,85		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Reikšmingumo analizė pagal darbo stažą. Darbo stažo analizė su konstruktais taip pat parodė, kad yra daug reikšmingų skirtumų tarp grupių (15 lentelė). Vienintelio transformacinio lyderystės stiliaus p reikšmė yra 0,099 ir H reikšmė 7,798. Vertinant transakcinį lyderystės stilių pagal darbo stažą galima pastebėti didžiausią skirtumą tarp iki metų darbo stažo (vidutinis

rangas 176,55) ir nuo 5 iki 10 metų (vidutinis rangas 120,44), kurių p reikšmės siekia tik 0,001. Taip pat dar vienas reikšmingas skirtumas pastebimas tarp darbo stažo nuo 1 iki 3 metų (vidutinis rangas 165,55) ir nuo 5 iki 10 metų, kai p reikšmė 0,004. Darbuotojų įsitraukimas stipriausiai skiriasi tarp daugiau nei 10 metų (vidutinis rangas 194,44) ir dviejų kitų grupių: nuo 3 iki 5 metų (vidutinis rangas 127,94) ir nuo 1 iki 3 metų (vidutinis rangas 142,10). Abiejų paminėtų grupių p reikšmė siekia tik 0,001.

15 lentelė

Reikšmingumo analizė pagal darbo stažą

Priklausomas kintamasis	Darbo stažas	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Transakcinis lyderystės stilius	Iki metų	68	176,55	0,014	12,461
	Nuo 1 iki 3 metų	108	165,55		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	167,70		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	120,44		
	Daugiau nei 10 metų	45	162,89		
Bendras įsitraukimas į darbą	Iki metų	68	169,68	< 0,001	21,034
	Nuo 1 iki 3 metų	108	142,10		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	127,94		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	186,77		
	Daugiau nei 10 metų	45	194,44		
Pasinėrimas	Iki metų	68	179,79	0,006	14,305
	Nuo 1 iki 3 metų	108	147,48		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	128,40		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	165,83		
	Daugiau nei 10 metų	45	191,74		
Atsidavimas	Iki metų	68	168,05	0,019	11,848
	Nuo 1 iki 3 metų	108	154,25		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	128,40		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	165,83		
	Daugiau nei 10 metų	45	191,47		
Energingumas	Iki metų	68	161,92	< 0,001	41,047
	Nuo 1 iki 3 metų	108	130,25		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	131,99		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	201,41		
	Daugiau nei 10 metų	45	213,47		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Analizuojant pasinėrimą galima išskirti darbo stažo grupes iki metų (vidutinis rangas 179,79) ir nuo 3 iki 5 metų (vidutinis rangas 127,96), kai p reikšmė yra 0,003. Atsidavime galima pastebėti, kad p reikšmė siekia 0,001, kai yra vertinamos šios darbo stažo grupės: nuo 3 iki 5 metų (vidutinis rangas 128,40) ir daugiau nei 10 metų (vidutinis rangas 191,47). Energingume pastebima daugiausiai reikšmingų ryšių tarp: stažo nuo 1 iki 3 metų (vidutinis rangas 130,25) ir nuo 5 iki 10 metų (vidutinis rangas 201,41), nuo 1 iki 3 metų ir daugiau nei 10 metų (vidutinis rangas 213,47), nuo 3 iki 5 metų (vidutinis rangas 131,99) ir nuo 5 iki 10 metų, nuo 3 iki 5 metų ir daugiau nei 10 metų. Visų išvardintų grupių p reikšmės yra mažiau už 0,001.

Reikšmingumo analizė pagal įmonės tipą. Priešingai negu analizėje pagal darbo stažą, įmonės tipas turi svarbios įtakos, kai yra vertinamas transformacinis lyderystės stilius (16 lentelė).

16 lentelė

Reikšmingumo analizė pagal įmonės tipą

Priklausomas kintamasis	Įmonės tipas	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius	Privati	219	168,31	0,001	14,003
	Viešoji	71	125,56		
	Visuomeninė	30	186,15		
	Viešoji	71	155,77		
	Visuomeninė	30	181,18		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kruskal – Wallis H testas parodė, kad p reikšmė yra 0,001 ir H reikšmė 14,003. Reikšmingi skirtumai pastebimi tarp viešosios bei privačios įmonių tipų (p reikšmė 0,001) bei viešosios ir visuomeninės (p reikšmė 0,003). Atitinkamai skiriasi ir šių grupių vidutiniai rangai: privati – 168,31, viešoji – 125,56 ir visuomeninė – 186,15. Respondentai, kurie dirba visuomeninėse įmonėse, vertina aukščiausiai transformacinį lyderystės stilių, o štai respondentai, kurie yra iš viešųjų įmonių, šį stilių vertina žemiausiai.

Reikšmingumo analizė pagal įmonės veiklos sritį. Pagal atliktą analizę galima išskirti du reikšmingus pokyčius tarp įmonių veiklos srities ir įsitraukimo konstrukto, energingumo (17 lentelė). Įsitraukimo p reikšmė yra 0,032 ir H reikšmė 1,804, o didžiausias skirtumas pastebimas tarp įmonių, kurios gamina produktus (vidutinis rangas 183,04), ir prekybos įmonių (vidutinis rangas 131,44), kurių p reikšmė yra 0,009. Kitas reikšmingas skirtumas yra energingume tarp prekybos (vidutinis rangas 140,11) ir gamybos (vidutinis rangas 189,14) bei paslaugų (vidutinis rangas 156,47) ir gamybos. Pirmuoju atveju p reikšmė yra 0,13, o antruoju 0,017. Galima

pastebėti, kad respondentai, kurie dirba gamybos įmonėse, konstruktus vertino aukštesniais balais.

17 lentelė

Reikšmingumo analizė pagal įmonės veiklos sritis

Priklausomas kintamasis	Įmonės veiklos sritis	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Bendras įsitraukimas į darbą	Prekyba	35	131,44	0,032	6,877
	Gamyba	57	183,04		
	Paslaugos	228	159,33		
Energingumas	Prekyba	35	140,11	0,022	7,613
	Gamyba	57	189,14		
	Paslaugos	228	156,47		

Šaltinis: sudaryta autorės.

18 lentelė

Reikšmingumo analizė pagal įmonės dydį

Priklausomas kintamasis	Įmonės dydis	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Bendras įsitraukimas į darbą	Labai maža	47	121,39	0,002	14,396
	Maža	84	172,71		
	Vidutinė	104	152,46		
	Didelė	85	179,90		
Pasinėrimas	Labai maža	47	120,82	0,001	16,201
	Maža	84	163,30		
	Vidutinė	104	154,50		
	Didelė	85	187,02		
Atsidavimas	Labai maža	47	123,02	0,004	13,239
	Maža	84	162,17		
	Vidutinė	104	157,16		
	Didelė	85	183,66		
Energingumas	Labai maža	47	132,52	0,009	11,514
	Maža	84	182,92		
	Vidutinė	104	148,77		
	Didelė	85	168,16		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Reikšmingumo analizė pagal įmonės dydį. Atlikus analizę galima pastebėti, kad transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai neturi stipriai išsiskiriančio ryšio pagal įmonės dydį (18 lentelė). Tačiau įsitraukimo konstruktas priklauso nuo įmonės dydžio ir p reikšmė yra 0,002 ir H reikšmė 14,396. Įsitraukime pastebimi skirtumai, kai respondentai, kurie dirba labai mažoje įmonėje (vidutinis rangas 121,39), yra vertinami su mažos (vidutinis rangas 152,46) ir didelės (vidutinis rangas 179,90) įmonės respondentų atsakymais. Pasinėrime taip pat pastebimi skirtumai tarp labai mažos ir didelės, kai p reikšmė yra mažesnė už 0,001, labai mažos ir mažos, kai p reikšmė 0,12. Vertinant atsidavimą galima išskirti tik labai mažą įmonę (vidutinis rangas 123,02) ir didelę įmonę (vidutinis rangas 183,66), kai p reikšmė mažiau 0,001. Energingume, kurio bendra p reikšmė yra 0,009 ir H reikšmė 11,514, didžiausias skirtumas pastebimas tarp labai mažos (vidutinis rangas 132, 52) ir didelės (vidutinis rangas 168,16), kai p reikšmė lygi 0,003.

4. TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKOS X, Y IR Z KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO REZULTATAI

4.1 Regresinė analizė tarp transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių ir įsitraukimo

Siekiant įvertinti nepriklausomų ir priklausomo kintamųjų ryšius, yra naudojama daugianarė tiesinė regresinė analizė. Ši analinė taip pat prisideda prie hipotezių H1 ir H2 patvirtinimo arba atmetimo.

Priklausomas kintamasis pagal tyrimo modelį yra įsitraukimas, o nepriklausomi kintamieji transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai (19 lentelė). Atlikus skaičiavimus, Anova testas parodė, kad regresijos p reikšmė yra 0,000 (p reikšmė turėtų nesiekti 0,05, kad būtų galima atlikti tolimesnius vertinimus). Tinkama p reikšmė parodo, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei, pasiskirstę ir varijuoja, todėl yra galimybė nustatyti priklausomybes. Determinacijos koeficientas R^2 parodo, kurią dalį priklausomo kintamojo pokyčių galima paaiškinti pagal nepriklausomo kintamojo pokyčius. Taigi, naudojant transformacinį ir transakcinį lyderystės stilių galima įvertinti 29,80 proc. įsitraukimo į darbą pokyčių. Toks skaičius yra tinkamas vertinimui, nes determinacijos koeficientas turėtų viršyti 20 proc., kad būtų prasminga vertinti ryšį. Durbin – Watson testo reikšmė turi būti kuo artimesnė 2, kad parodytų kintamųjų tinkamumą. Šiuo atveju Durbin – Watson vertė yra 1,607, todėl yra prasminga atlikti tolimesnę analizę.

19 lentelė

Daugianarės regresinės analizės koeficientai

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas - R^2	p reikšmė	Durbin - Watson
Įsitraukimas	Transformacinis lyderystės stilius	0,298	< 0,001	1,607
	Transakcinis lyderystės stilius			

Šaltinis: sudaryta autorės.

Bendrieji regresijos koeficientai parodo, jog tarp pasirinktųjų kintamųjų egzistuoja priklausomybė, tačiau yra svarbu įvertinti nepriklausomus kintamuosius atskirai (20 lentelė). Multikolinearumo rodiklis VIF parodo, kad transformacinis ir transakcinis lyderystės stilius nėra priklausomi vienas nuo kito, jie nėra išvestiniai. VIF rodiklis šiame modelyje yra 1,044, kai priklausomų kintamųjų reikšmė yra lygi 4. Vertinant nepriklausomų kintamųjų p reikšmes nustatyta, kad transakcinio lyderystės stiliaus p reikšmė yra aukštesnė negu 0,05. Transakcinis

lyderystės stilius nėra statistiškai reikšmingas, kai yra vertinama regresija su įsitraukimu. Nors ir galima pastebėti, kad nestandardizuotos Beta reikšmė yra teigiama, tačiau jos reikšmė nėra stipri. Tad negalima teigti, jog transakcinis lyderystės stiliui daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui ir reikia patikslinti regresinės analizės modelį. Hipotezė (H2): transakcinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą yra atmesta.

20 lentelė

Transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių su įsitraukimu regresinė analizė

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomas kintamasis	B reikšmė	Standartizuotas Beta koeficientas	T testas	p reikšmė	Multikolinearumas (VIF)
Įsitraukimas	(Konstanta)	1,902		5,443	< 0,001	
	Transformacinis lyderystės stilius	0,691	0,557	11,572	< 0,001	1,044
	Transakcinis lyderystės stilius	0,129	0,083	1,728	0,085	1,044

Šaltinis: sudaryta autorės.

Regresinės analizės modelis su dviem nepriklausomais kintamaisiais parodė, kad modelį reikia pakoreguoti ir palikti tik transformacinį lyderystės stilių, kuris atitiktų regresijos X kintamąjį (21 lentelė). Regresinė analizė skaičiuojama su vienu nepriklausomu kintamuoju ir p reikšmė yra mažesnė už 0,001. Nustatyta priklausomybė ir duomenys yra tinkami vertinimui, nes yra pakankamai pasiskirstę. Determinacijos koeficientas yra beveik nepasikeitęs lyginant su pirmuoju modeliu – 29,1 proc, tad vis dar išlieka reikšminga įsitraukimo pokyčių dalis, kurią paaiškina transformacinis lyderystės stilius. Durbin – Watson rodiklis yra šiek tiek mažesnis negu daugianarėje regresinėje analizėje – 1,593, bet jis parodo, kad duomenys yra tinkami, kai yra vertinama priklausomybė.

21 lentelė

Regresinės analizės koeficientai

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas - R ²	p reikšmė	Durbin - Watson
Įsitraukimas	Transformacinis lyderystės stilius	0,291	< 0,001	1,593

Šaltinis: sudaryta autorės.

Įvertinus bendrus regresinės analizės rodiklius, galima verti nepriklausomo kintamojo ir konstantos reikšmes (22 lentelė). Jeigu modelyje yra konstanta, kurios p reikšmė yra mažiau nei 0,05, tai parodo, kad grafikas neprasideda nuo nulio, kur susikerta nepriklausomas ir

priklausomas kintamieji. Šiame modelyje konstanta ir transformacinis lyderystės stilius yra statistiškai reikšmingi, nes jų p reikšmės yra mažiau už 0,001. Taip pat galima pastebėti, kad transformacinis lyderystės stilius teigiamai veikia įsitraukimą, nes nestandartizuotos Beta reikšmė yra 0,670. Šie duomenys leidžia sudaryti regresinę lygtį.

22 lentelė

Transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo regresinė analizė

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomas kintamasis	B reikšmė	Standartizuotas Beta koeficientas	T testas	p reikšmė	Multikolinearumas (VIF)
Įsitraukimas	(Konstanta)	2,409		12,649	< 0,001	
	Transformacinis lyderystės stilius	0,670	0,539	11,426	< 0,001	1,000

Šaltinis: sudaryta autorės.

Regresinė lygtis: Y (įsitraukimas) = 2,409 + 0,670 (transformacinis lyderystės stilius) + e

Regresinė analizė ir sudaryta lygtis parodė, kad įsitraukimas yra tiesiogiai proporcingas transformaciniam lyderystės stiliui. Tai reiškia, kad kuo stipresnį transformacinį lyderystės stilių jaučia darbuotojai organizacijoje, tuo didesnis yra darbuotojų įsitraukimas į darbą. Nustatytas teigiamas ryšys tarp šių kintamųjų, tačiau ši regresinė lygtis paaiškina tik 29,1 proc. įsitraukimo. Tad galima patvirtinti hipotezę (H1), kad transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

4.2 X, Y ir Z kartos kaip moderatoriaus analizė

Paskutinis duomenų analizės etapas yra X, Y ir Z kartų vertinimas kaip moderatoriaus veiksnio, kuris daro įtaką ryšio stiprumui tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Nustatyti moderatoriaus įtaką yra naudojama SPSS papildymas „PROCESS v3.5 by Andrew F.Hays“. Atlikta analizė, kuri parodo, kad transformacinis lyderystės stilius veikia įsitraukimą, kai moderatorius yra X, Y ir Z kartos (23 lentelė).

23 lentelė

Kartų moderacija transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšiui

	Determinacijos koeficientas - R ² pokytis	F reikšmė	p reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius * X, Y ir Z kartos	0,149	48,562	< 0,001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Determinacijos koeficiento R^2 pokytis parodo, kokio procentinio dydžio yra moderatoriaus efektas tarp analizuojamų kartų. Kuo didesnis yra šis rodiklis, tuo stipriau moderatorius veikia analizuojamą ryšį. Galima teigti, kad analizuojamą ryšį veikia moderacija, nes nustatytas determinacijos koeficientas – R^2 tarp žemiausios ir aukščiausios lygčių skiriasi per 14,90 proc. iš 100 proc. Taip pat galima įvertinti p reikšmę, kuri yra tinkama – mažiau už 0,001.

Visi respondentai yra suskirstyti į 3 grupes pagal atitinkamas kartas. Atlikus analizę nustatyta, kad Z ir Y kartų p reikšmės yra mažesnės už 0,001 (24 lentelė). Tai reiškia, kad šių kartų darbuotojams transformacinio lyderystės stiliaus intensyvumas daro įtaką įsitraukimui į darbą. Kuo labiau yra naudojami transformacinio lyderystės stiliaus principai, tuo Z ir Y kartų darbuotojai yra stipriau įsitraukę į darbą. Tačiau X kartos p reikšmė yra 0,358, kas viršija nustatytą 0,05 ribą. Tai parodo, kad X kartos darbuotojų įsitraukimas į darbą priklauso nuo transformacinio lyderystės stiliaus labai silpnu ryšiu.

24 lentelė

Transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšio kartų moderatoriaus analizės p reikšmės

Karta	p reikšmė
X	0,358
Y	< 0,001
Z	< 0,001

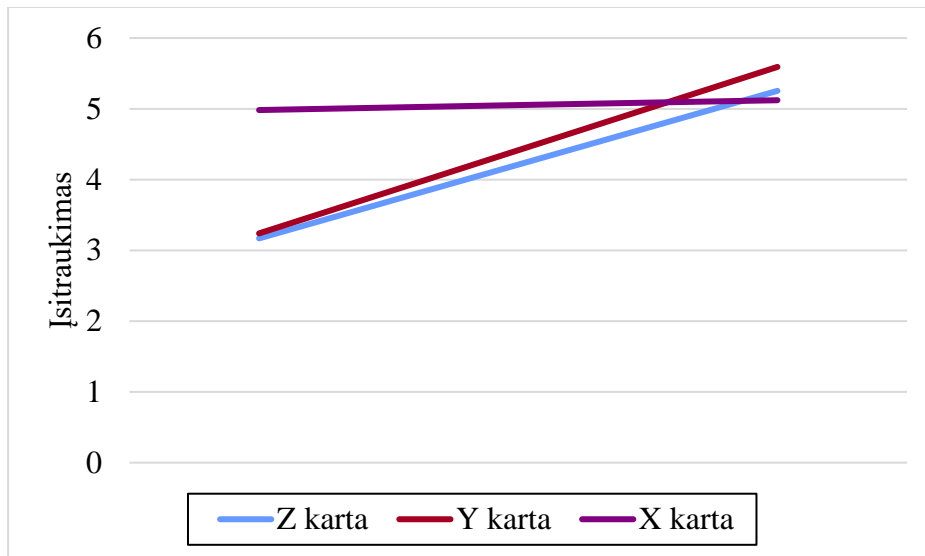
Šaltinis: sudaryta autorės.

Norint patikrinti X, Y ir Z kartų kaip moderatoriaus poveikį ryšiui tarp transformacinio lyderystės stiliaus bei įsitraukimo į darbą, naudojant SPSS moderacijos analizės duomenis, buvo sudaryta linijinė diagrama (8 pav.).

Sudarytas grafikas patvirtina prieš tai minėtus rezultatus, jog X kartos asmenims stiprėjantis transformacinis lyderystės stilius beveik nedaro įtakos įsitraukimui į darbą. Tarp Y ir Z kartų galima pastebėti gana tolygų įsitraukimo didėjimą, kai stiprėja transformacinis lyderystės stilius. Kadangi pavyko nustatyti skirtumus bei moderatoriaus efektą, galima teigti, jog hipotezės:

- H3a - darbuotojų karta X moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra atmesta;
- H3b – Darbuotojų karta Y moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta;
- H3c – Darbuotojų karta Z moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta.

- H3 – Darbuotojų karta moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta.



8 paveikslas. Kartų moderacija transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšiui
Šaltinis: sudaryta autorės.

Taip pat yra analizuojamas kitas modelis, kuriame vertinama, kaip nuo moderatoriaus – X, Y ir Z kartos priklauso ryšys tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo į darbą (25 lentelė). Galima pastebėti, kad tarp skirtingų regresijų lygčių determinacijos koeficiento R^2 pokytis yra lygus 9,90 proc. Tai nėra pats aukščiausias rodiklis, tačiau jis yra tinkamas tolimesnei moderatoriaus analizei.

25 lentelė

Kartų moderacija transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšiui

	Determinacijos koeficientas - R^2 pokytis	F reikšmė	p reikšmė
Transakcinio lyderystės stilius * X, Y ir Z kartos	0,099	20,698	< 0,001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atitinkamai pagal kartas respondentai yra suskirstyti į grupes (26 lentelė). Galima pastebėti, kad X kartos p reikšmė – 0,715 yra aukštesnė už leistiną. P reikšmė parodo, kad X kartos respondentams transakcinio lyderystės stiliaus stiprėjimas daro mažą įtaką įsitraukimui į darbą. Priešingai negu X kartos darbuotojams, Y ir Z karta jaučia stipresnę priklausomybę, nes atitinkamai p reikšmės siekia 0,001 ir mažiau už 0,001.

Siekiant įvertinti X, Y ir Z kartų kaip moderatoriaus poveikį ryšiui tarp transakcinio lyderystės stiliaus bei įsitraukimo į darbą, naudojant SPSS moderacijos analizės duomenis, buvo sudaryta linijinė diagrama (9 pav.).

26 lentelė

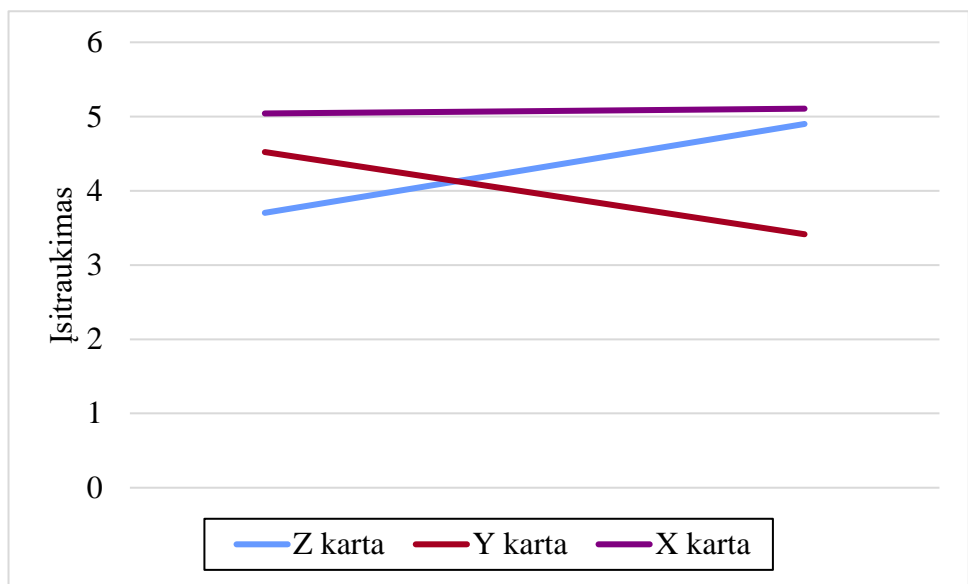
Transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšio kartų moderatoriaus analizės p reikšmės

Karta	p reikšmė
X	0,715
Y	0,001
Z	< 0,001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Grafike galima pastebėti, kad X kartos įsitraukimas beveik nekinta, nors stiprėja transakcinis lyderystės stilius. Tarp Z kartos respondentų galima pastebėti, jog transakcinis lyderystės stilius ir įsitraukimas yra priklausomi, nes stiprėjant lyderystės stiliui didėja įsitraukimas į darbas. Svarbu atkreipti dėmesį, kaip Y karta vertina transakcinio lyderystės stiliaus įtaką. Nustatyta atvirkštinė priklausomybė, kai stiprėjantis transakcinis lyderystės stilius neigiamai veikia įsitraukimą į darbą. Taigi, skirtumų įvertinamas ir kitų rodiklių reikšmės parodo, jog hipotezės:

- H4a – Darbuotojų karta X moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra atmesta
- H4b – Darbuotojų karta Y moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta.
- H4c – Darbuotojų karta Z moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta.
- H4 – Darbuotojų karta moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta.



9 paveikslas. Kartų moderacija transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo ryšiui
 Šaltinis: sudaryta autorės.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados:

1. Mokslinėje literatūroje lyderystė yra bendro tikslo siekimas, kai bendraudamas vadovas padeda sekėjams jį įgyvendinti. Transformacinė lyderystės yra orientuota į darbuotojų tobulėjimą vykstant procesui, o organizacijos tikslo pasiekimas yra papildomas teigiamas veiksnys. Transakcinio lyderystės stiliaus vadovui organizacijos tikslo pasiekimas yra svarbiausias prioritetas, o darbuotojų skatinimas priklauso nuo pasiektų rezultatų.
2. Kartos yra asmenų grupės, kurios priskiriamos pagal gimimo metus. Karta dalinasi panašiomis vertybėmis, kurios susiformavo dėl socialinės aplinkos ir istorinių įvykių. X karta yra greitai prisitaikantys prie pokyčių, inovatyvūs. Y karta vertina linksmybes, todėl pasitiki savimi ir yra drąsūs. Z karta galima vadinti išmaniaja, nes jie neišsivaizduoja aplinkos be interneto.
3. Darbuotojų įsitraukimas yra pastebimas jų energingume, atsidavime ir informacijos įsisavinime.
4. Šaltinių analizė parodė, kad transformacinė ir transakcinė lyderystės yra veiksmingos siekiant padidinti darbuotojų įsitraukimą. Vadovas, pasirinkęs transformacinį lyderystės stilių, gali tikėtis didesnio darbuotojų įsitraukimo į darbą. Dėl transakcinės lyderystės stiliaus įtakos autorių nuomonės išsiskiria: vieni teigia, kad šis lyderystės stilius įsitraukimą veikia neigiamai, o kiti pastebi teigiamą šio stiliaus poveikį darbuotojų įsitraukimui.
5. Pagal darbe naudojamą tyrimo modelį yra skaičiuojama daugianarė tiesinė regresija tarp transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių ir įsitraukimo į darbą. Priklausomybė tarp įsitraukimo ir transakcinio lyderystės stiliaus nenustatyta. Hipotezė H2 – transakcinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą yra atmesta.
6. Analizuojamas regresinis ryšys tarp nepriklausomo kintamojo transformacinio lyderystės stiliaus ir priklausomo įsitraukimo. Priklausomybė yra reikšminga, todėl sudaryta regresinė lygtis: Y (įsitraukimas) = 2,409 + 0,670 (transformacinis lyderystės stilius) + e. Nustatyta, kad transformacinis lyderystės stilius teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. H1 – transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą yra patvirtinta.
7. Įvertinti, ar X, Y ir Z karta veikia kaip moderatorius ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo, yra atlikta moderatoriaus analizė. Moderacija nustatyta vertinant priklausomybę. Kai stiprėja transformacinis lyderystės stilius, didėja Y ir Z darbuotojų

įsitraukimas. X kartai transformacinio lyderystės stiliaus pokyčiai nedaro įtakos įsitraukimui. Hipotezės H3 – darbuotojų karta moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta. H3a – Darbuotojų karta X moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra atmesta. H3b – Darbuotojų karta Y moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta. H3c – Darbuotojų karta Z moderuoja santykį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta.

8. Moderatoriaus analizė panaudota įvertinti X, Y ir Z kartų įtaką transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo priklausomybei. Nustatyta, kad X kartos p reikšmė yra aukštesnė negu tinkama analizei, o tai parodo, kad X kartos įsitraukimas nesikeičia, kai kinta transakcinės lyderystės stiliaus intensyvumas. Kai didėja transakcinis lyderystės stilius, Y kartos įsitraukimas mažėja, todėl pastebėta atvirkštinė priklausomybė. Z kartos įsitraukimą teigiamai veikia transakcinio lyderystės stiliaus stiprėjimas. Hipotezė H4 – darbuotojų karta moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta. H4a – Darbuotojų karta X moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra atmesta. H4b – Darbuotojų karta Y moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta. H4c – Darbuotojų karta Z moderuoja santykį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo į darbą yra patvirtinta.

Pasiūlymai ir rekomendacijos:

1. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, nerekomenduojama organizacijose, kuriose daugiausia darbuotojų yra X kartos asmenys, vertinti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilius intensyvumo, kai norima padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Kadangi X kartos asmenų įsitraukimui lyderystės stilius įtakos nedaro.
2. Įmonėms, kurių didžioji dalis yra Y kartos darbuotojai, yra rekomenduojama įvertinti lyderystės stilių. Pagal gautus tyrimo rezultatus, jeigu darbuotojai susiduria su vadovu, kuris remiasi transformaciniu lyderystės stiliumi, pastebimas didesnis įsitraukimas į darbą. Reikėtų vengti, jog Y kartos darbuotojai dirbtų su transakcinio lyderystės stiliaus vadovu, nes kuo yra stipresnis transakcinis lyderystės stilius, tuo mažiau darbuotojai jausis įsitraukę į darbą. Taigi Y kartai rekomenduojama skirti transformacinio lyderystės stiliaus vadovą, o transakcinio atsisakyti.
3. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus Z kartai yra tinkami abiejų lyderystės stilių vadovai. Transformacinis ir transakcinis lyderystės stilius padeda Z kartos darbuotojams geriau

įsitraukti į darbą. Remiantis tuo nėra tikslinga vertinti organizacijose, kuriose daugiausia darbuotojų yra Z kartos.

4. Atliekant tolimesnius transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtakos X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimo tyrimus, yra siūloma atlikti išsamesnį kiekybinį tyrimą, kai stengiamasi įtraukti platesnę Lietuvos darbuotojų populiaciją, apimant ne tik medijų ir informacinį raštingumą turinčius asmenis.
5. Ruošiant tolimesnius tyrimus transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtakos X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimo tema, galima atlikti detalę lyginamąją analizę tarp Lietuvoje ir Europoje atliktų panašaus pobūdžio tyrimų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Alkahtani, A.H. (2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2 (1), 23-34.

Arnatkevičiūtė, L. (2006). Lietuvių esė postmodernizmo situacijoje: Rolandas Rastauskas. *Lituanistica*, (1), 63-72.

Arntzen, E. (2016). The Changing Role of Deans in Higher Education--From Leader to Manager. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2068-2075.

Bakker, A.B., Demerouti, E. ir Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 Nr. 1, 389-411.

Bass, B. M. (1985). Leadership performance beyond expectations. New York, NY: Academic Press.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 2-9

Bass, B.M., Avolio B.J. (1996). Multifactor Leadership Questionnaire. *Palo Alto CA: Consulting Psychologist Press*.

Benckendorff, P., Moscardo, G., ir Pendergast, D. (Eds.). (2010). *Tourism and generation Y*. Cabi.

Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: Wiley.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., ir Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.

Christian, M.S., Garza, A.S., ir Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.

- Dai, Y.D., Dai, Y.Y., Chen, K.Y. ir Wu, H.C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (5), 760-778.
- De Cremer, D., ir Tyler, T. R. (2011). On being the leader and acting fairly: A contingency approach. *In Social psychology and organizations*, 71-98.
- Denning, S. (2013). Why Agile can be a game changer for managing continuous innovation in many industries. *Strategy ir Leadership*. Vol. 41, 5-11.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17, 1-7.
- Edelbroek, R., Peters, P., ir Blomme, R. J. (2019). Engaging in open innovation: The mediating role of work engagement in the relationship between transformational and transactional leadership and the quality of the open innovation process as perceived by employees. *Journal of General Management*, 45(1), 5-17.
- Ekstedt, M., ir Fagerberg, I. (2005). Lived experiences of the time preceding burnout. *Journal of advanced nursing*, 49 (1), 59-67.
- Flagler, W., ir Thompson, T. (2014). 21st Century Skills: Bridging the Four Generations in Today's Workforce. *Priega per internetą: <http://cannexus.ca/wp-content/uploads/2014/04/21st-Century-Skills-Bridging-the-FourGenerations-in-Todays-Workforce-Flager-Thompson.pdf> [žiūrėta 2020-12-27]*.
- Foo, C.T. (2012). Leadership, strategy and culture, *Chinese Management Studies*, 6 (4), 536-538.
- Gallup, G. (2013). State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide. *Pridobljeno dne 19 (2013), 2015*.
- Gauryliene, A., ir Korsakiene, R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotoju įsitraukimas i darba. *Science-Future of Lithuania*, 9(2), 143-154.
- George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. *John Wiley ir Sons*.

- George, L. Ir Sabhpathy, T. (2010). Work motivation of teachers: relationship with transformational and transactional leadership behavior of college principals. *Academic Leadership Journal*, 8 (2), 201-207.
- Ghani, F. A., Derani, N. E. S., Aznam, N., Mohamad, N., Zakaria, S. A. A., ir Toolib, S. N. (2018). An empirical investigation of the relationship between transformational, transactional female leadership styles and employee engagement. *Global Business and Management Research*, 10(3), 724
- Ghadi, M.Y., Fernando, M., ir Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership ir Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.
- Gorgievski-Duijvesteijn, M., ir Bakker, A. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism, 264-271.
- Gražulis, V., ir Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (3), 142-151.
- Grigsby, B., Schumacher, G., Decman, J., ir Simieou III, F. (2010). A principal's dilemma: Instructional leader or manager. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(3), 3.
- Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*, 7(1), 52–55.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ir Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hewitt, A. (2015). Aon Hewitt's model of employee engagement. *AON Inc. Waktu unduh* <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a.../file.aspx> [2016 Agustus 02].
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Janušauskaitė, A. (2019). Atsakomybės ir profesinės kompetencijos svarba teisininko veikloje. *Visuomenės sagumas ir viešoji tvarka*. 2012 (8), 119-129.

- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., ir Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 356.
- Jovaiša L. (2007). Enciklopedinis edukologijos žodynas. *Vilnius: Gimtasis žodis*.
- Khan, M. I., Tufail, M., Qadir, G. ir Khan, S., (2016). Transactional leadership, transformational leadership and employee engagement: a case study of banking sector. *Discourse, 2*(02).
- Labanauskas, L. (2008). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija. *Filosofija, Sociologija, 2008*(2).
- Lancaster, L. C., ir Stillman, D. (2004). When generations collide: how to solve the generational puzzle at work. In *The Management Forum Series* (pp. 1-5).
- Lazarevic, V. (2012). Encouraging brand loyalty in fickle generation Y consumers. *Young consumers*.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics, 3*(2), 170-183.
- Lockwood, N.R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly, 1*, 1-12.
- Lodahl, T. M., ir Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology, 49*(1), 24.
- Macey, W.H., ir Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology. Perspectives on Science and Practice, 1*(1), 3–30.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge ir Kegan Paul.
- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. N., ir Tarmizi, W. A. N. (2017). Influence of transformation leadership style on employee engagement among Generation Y. *International Journal of Economics and Management Engineering, 11*(1), 161-165.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ir Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.

- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. N., ir Tarmizi, W. A. N. (2017). Influence of transformation leadership style on employee engagement among Generation Y. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(1), 161-165.
- Maxwell, J.C. (2007) *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. HarperCollins Leadership, USA.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice, *Strategic HR Review*, 6 (6), 16-19.
- McCrinkle, M., ir Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. The ABC of XYZ.
- Milhem, M. M., Muda, H., ir Ahmed, K. (2019). The Effect of Perceived Transactional Leadership Style on Employee Engagement in Palestinian ICT Industry. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 14(1), 42-51.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Oldham, G.R. ir Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Otken, A. B., ir Erben, G. S. (2010). Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support. *Gazi Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2).
- Ozçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99.
- Packard, T. (2009). *Handbook of Human Services Management*. 2nd Ed. Sage Publications, 143-164.
- Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilniaus universitetas.
- Pauliene, R., ir Sedneva, K. (2019). The Influence of Recommendations in Social Media on Purchase Intentions of Generations Y and Z. *Organizations ir Markets in Emerging Economies*, 10(2).

- Pendergast, D. (2009). Generational theory and home economics 1: future proofing the profession. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 37(4), 504-522.
- Pendergast, D. (2010). Getting to know the Y generation. *Tourism and generation Y*, 1, 1-15.
- Pitt-Catsouphes, M., ir Smyer, M. A. (2006). How old are today's older workers. *Executive Briefing Series*, 4.
- Popli, S., Rizvi, I. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review* 17(4), 965-979.
- Pukevičiūtė, V. J. "Studentų Užsienio Kalbos Mokymosi Motyvacija." *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2008, (20), 66-77.
- Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., ir Welpel, I. M. (2019). Satisfied with the job, but not with the boss: Leaders' expressions of gratitude and pride differentially signal leader selfishness, resulting in differing levels of followers' satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 158 (4), 1185-1202
- Saks A. M., Rotman J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D. ir Šilingienė, V. (2008). Development of strategic individual competences. *Inžinerinė ekonomika*, 3, 81-88.
- Schaufeli (2013). What is engagement?. *In Employee engagement in theory and practice* 29-49.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ir Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-715.
- Schewe, C. D., ir Meredith, G. (2004). Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 4(1), 51-63.
- Shuck, B., ir Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89-110.
- Straus, W., ir Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future. *Quill: New York, NY, USA*.

- Strom, D., Sears, K., Kelly K. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 21 (1), 71-82.
- Suomaki, A., Kianto, A., ir Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: a qualitative study of Boomers, Yers and Xers. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 140-151.
- Sundaray, B. K. (2011). Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53-59.
- Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, (16), 961-968.
- Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Tabish, A. (2000). Organizational excellence through effective leadership. *SKIMS experience: Health Administrator*, 10(1,2), 149-156
- Targamadžė, V., Girdzijauskienė, S., Šimelionienė, A., Pečiuliauskienė, P., Nauckūnaitė, Z. (2015). Naujoji (Z) karta–prarastoji ar dar neatrastoji. *Naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas*.
- Tims, M., Bakker, A. B., ir Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., ir Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Vičaitė (2016). Darbingumas vyresniame amžiuje: galimybė dirbti ilgiau. Prieiga internete: <http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Informaciniai/Vyresnio%20amziaus%20darbuotoju%20darbingumas.pdf>
- Vazirani, N. (2007). Employee engagement. *SIES: College of Management Studies Working Paper Series*.
- Vincent-Höper, S., Muser, C., ir Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career development international*.

- Zakarevičius, P. (2009). Organizacijų įvairovė ir klasifikavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (50), 127-139.
- Zhang, T. (2010). The relationship between perceived leadership styles and employee engagement: Moderating role of employee characteristics.
- Zhu, C. ir Mu, R. (2016). Followers' innovative behavior in organizations: the role of transformational leadership, psychological capital and knowledge sharing, *Frontiers of Business Research in China*, 10 (4), 636-663.
- Znutienė E., Skirtingų kartų motyvacija ir komunikacija, *Partnership: sprendimai organizacijų ir žmonių augimui*, 2014, p. 1-7.
- Žvirdauskas, D. (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? *Švietimo problemų analizė*, Nr. 7 (18), 1–8.
- Wellins, R. S., Bernthal, P., ir Phelps, M. (2005). Employee engagement: The key to realizing competitive advantage. *Development Dimensions International*, 5, 1-31.

TRANSFORMACINIO IR TRANSAKCINIO LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKA X, Y IR Z KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI

Gabrielė MIKALIŪNAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo studijų programa

Vilnius Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Doc. dr. R. Paulienė Vilnius, 2021

SANTRAUKA

84 puslapiai, 26 lentelės, 9 paveikslėliai, 89 šaltinių.

Darbo tikslas yra analizuoti ir identifikuoti transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių įtaką X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimui.

Darbe naudojami metodai yra sisteminė analizė, kuri apibendrina transakcinį ir transformacinį lyderystės stilius ir X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimą, kiekybinis tyrimas, kurio instrumentas yra anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė, kuri padeda išanalizuoti ir įvertinti gautus duomenis, ir sintezės metodas, kuris padeda apibendrinti ir pateikti išvadas su rekomendacijomis.

Darbą sudaro penkios dalys. Pirmoje ir antroje dalyje yra analizuojama mokslinė literatūra, trečioji darbo dalis yra metodinė, kurioje pristatomas galutinis tyrimo modelis, tyrimo uždaviniai, ketvirtoji darbo dalis yra tyrimo analizė, kurioje yra vertinami surinkti duomenys pagal numatytą metodiką, ir paskutinė darbo dalis susideda iš išvadų bei pasiūlymų.

Mokslinėje literatūroje lyderystė yra apibūdinama kaip bendro tikslo siekimas, kai bendraudamas vadovas padeda sekėjams jį įgyvendinti. Transformacinė lyderystės yra orientuota į darbuotojų tobulėjimą vykstant procesui, o transakcinio lyderystės stiliaus prioritetas yra organizacijos tikslo pasiekimas. Darbuotojų įsitraukimas yra pastebimas jų energingume, atsidavime ir informacijos įsisavinime. Šaltinių analizė parodė, kad transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai yra veiksmingi siekiant padidinti darbuotojų įsitraukimą. Vadovas, pasirinkęs transformacinį lyderystės stilių, gali tikėtis didesnio darbuotojų įsitraukimo į darbą. Dėl transakcinės lyderystės stiliaus įtakos autorių nuomonės išsiskiria: vieni teigia, kad šis lyderystės stilius įsitraukimą veikia neigiamai, o kiti pastebi teigiamą šio stiliaus poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Atlikus analizę gauti rezultatai, kad priklausomybė tarp įsitraukimo ir transakcinio lyderystės stiliaus nenustatyta, tačiau nustatyta kad transformacinis lyderystės stilius veikia teigiamai darbuotojų įsitraukimą į darbą. X, Y ir Z karta veikia kaip moderatorius ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo. Kai stiprėja transformacinis lyderystės stilius, didėja Y ir Z darbuotojų įsitraukimas. X kartai transformacinio lyderystės stiliaus pokyčiai nedaro įtakos įsitraukimui. Taip pat X, Y ir Z karta veikia kaip moderatorius ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir įsitraukimo. Nustatyta, kad X kartos įsitraukimas nesikeičia, kai kinta transakcinės lyderystės stiliaus intensyvumas. Kai didėja transakcinis lyderystės stilius, Y kartos įsitraukimas mažėja, todėl pastebėta atvirkštinė priklausomybė. Z kartos įsitraukimą teigiamai veikia transakcinio lyderystės stiliaus stiprėjimas.

**TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES'
INFLUENCE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT ACROSS GENERATIONS X, Y AND Z**

Gabrielė MIKALIŪNAITĖ

Paper for the Master's degree

Management of Human Resources Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. R. Paulienė Vilnius, 2021

SUMMARY

84 pages, 26 charts, 9 pictures, 89 references.

The aim of the thesis is to analyse and identify the transformational and transactional influence of leadership styles on the engagement of X, Y and Z generation employees.

The methods of this research include a systematic analysis that summarizes transactional and transformational leadership styles and the engagement of X, Y and Z generation employees, a quantitative research (a questionnaire), a statistical data analysis to analyse and evaluate the obtained data, and the method of synthesis to summarise and present conclusions and recommendations

The paper consists of five parts. The first and the second parts present the analysis of the scientific literature. The third part of the paper is methodological: it presents the final research model and research objectives. The fourth part of the thesis includes the analysis of the research: the collected data is evaluated according to the provided methodology. In the last part of the work, conclusions and suggestions are presented.

In scientific literature, leadership is described as the pursuit of a common goal, where by communicating, the leader helps followers to achieve it. Transformational leadership is focused on employees' improvement, meanwhile in the transactional leadership, the priority is to achieve the goal of a company. Employees' engagement is evident in their energy, dedication and active absorption of information. The analysis of the theoretical literature has shown that both transformational and transactional leadership styles are effective in increasing employee engagement. An executive who chooses a transformational leadership style can expect greater employee involvement in the job. The authors differ on the impact of transactional leadership style: some state that this leadership style has a negative effect on employee engagement, while others notice its positive effect.

The results of this research showed that there is no relationship between the transactional leadership style and employee engagement. In the meantime, it was observed that the transformational leadership style had a positive effect on employee engagement. Generations X, Y, and Z act as moderators between a transformational leadership style and employee engagement. As the transformational leadership style intensifies, the involvement of generation Y and Z employees increases. Changes in transformational leadership style have no effect on the involvement of generation X employees. Generations X, Y, and Z act as moderators between transactional leadership style and employee engagement. It was found that when the intensity of the transactional leadership style fluctuates, the involvement of the generation X employees does not change. As the transactional leadership style intensifies, the involvement of the generation Y employees decreases, resulting in an inverse relationship. Strengthening the transactional leadership style positively influences the engagement of the generation Z employees.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas

Perskaitykite kiekvieną teiginį ir nuspręskite, ar jis apibūdina Jūsų vadovą, su kuriuo dirbate. Jei niekuomet taip nesijautėte, pažymėkite 1. Jei kažkada jautėte tokius jausmus, nurodykite kaip dažnai ir pasirinkite atsakymus nuo 2 iki 5. ➔

1 - Niekada; 2 - Retai; 3 - Kartais; 4 - Dažnai; 5 - Visada.

	1	2	3	4	5
Aš jaučiuosi gerai, kad galiu dirbti su savo vadovu (-e).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš didžiuojuosi, kad esu susijęs su savo vadovu (-e).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) su darbuotojais kalba apie savo vertybes ir įsitikinimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) skatina panaudoti visus savo įgūdžius ir gebėjimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) stengiasi man padėti rasti prasmę darbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) formuoja įtikinamą ateities viziją.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) suteikia galimybę pritaikyti naujus metodus senoms problemoms spręsti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) padeda kitiems pažvelgti į iššūkius kitu kampu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) padeda kitiems iš naujo apsvarstyti idėjas, dėl kurių jiems nekilo klausimų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) informuoja darbuotojus, kaip jiems sekasi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) skiria asmenišką dėmesį tiems, kuriems sunkiau sekasi darbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) skiria daug laiko darbo sąlygoms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovo (-ės) nesutrikdo rizikingų sprendimų priėmimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) dažnai pasitiki intuicija, kai yra priimami sprendimai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) greitai priima sprendimus, jeigu to reikia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) pateikia sąlygas, kurias atlikus yra gaunami priedai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) suteikia pripažinimą/priedus, kai darbuotojai pasiekia tikslus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) tiksliai pateikia atsakomybę už tikslų įgyvendinimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) yra patenkintas, kai kiti laikosi sutartų sąlygų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) nieko nekeičia, jeigu užduotys yra sklandžiai atliekamos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) paaiškina taisykles, kurias darbuotojai turi žinoti, kad galėtų atlikti savo užduotis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovui (-ei) tinka, jeigu darbai atliekami tuo pačiu metodu kaip ir anksčiau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas (-ė) sutinka su viskuo, ką kiti nori daryti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovui (-ei) nėra labai svarbu, kaip kiti pasiskirsto užduotis, jeigu tik jos yra atliekamos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perskaitykite kiekvieną teiginį ir nuspręskite, ar Jūs kada nors turėjote panašių jausmų, susijusių su savo darbu. Jei niekuomet taip nesijautėte, pažymėkite 0. Jei kažkada jautėte tokius jausmus, nurodykite kaip dažnai ir pasirinkite atsakymus nuo 1 iki 6. *

0 - Niekada; 1- Beveik niekada; 2 - Retai; 3 - Kartais; 4 - Dažnai; 5 - Labai dažnai; 6 - Visada.

	0	1	2	3	4	5	6
Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbdamas (-a) aš atitrūkstu nuo kitų minčių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiuosi laimingas (-a), kai dirbu intensyviai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai dirbu, laikas praeina nepastebimai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai aš dirbu, užsimirštu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man yra sudėtinga atsiriboti nuo darbo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš esu kupinas (-a) entuziazmo darbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbas mane įkvepia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš manau, kad mano darbas, kurį aš atlieku, yra prasmingas ir turintis tikslą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbas man suteikia iššūkių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir aktyvus (-i).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsikėlęs (-us) ryte esu nusiteikęs eiti į darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu nenutraukiamai dirbti ilgą laiko tarpą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbe esu emociškai atsparus (-i).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbe esu atkaklus (-i), kai susiduriu su sunkumais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jūsų lytis *

- Moteris
 Vyras
 Nenoriu nurodyti

Jūsų išsilavinimas *

- Pradinis
 Vidurinis
 Profesinis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Aukštasis universitetinis

Jūsų amžius? *

Jūsų darbo stažo (dabartinėje darbovietėje) 🌟

- Iki metų
- Nuo 1 iki 3 metų
- Nuo 3 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

Įmonės, kurioje dirbate, tipas 🌟

- Privati
- Viešoji
- Visuomeninė (draugijos, asociacijos ir kt.)

Įmonės, kurioje dirbate, veiklos sritis 🌟

- Prekyba
- Gamyba
- Paslaugos

Įmonės, kurioje dirbate, dydis 🌟

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

2 priedas. Reikšmingumo analizė pagal demografinius bruožus

Mann-Whitney U testas pagal lytį

Priklausomas kintamasis	Lytis	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	U reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius	Moteris	225	166,34	0,082	9373,50
	Vyras	95	146,67		
Transakcinis lyderystės stilius	Moteris	225	155,07	0,106	11908,50
	Vyras	95	173,35		
Bendras įsitraukimas į darbą	Moteris	225	159,13	0,684	10995,50
	Vyras	95	163,74		
Pasinėrimas	Moteris	225	162,88	0,478	10152,00
	Vyras	95	154,86		
Atsidavimas	Moteris	225	158,14	0,482	11218,50
	Vyras	95	166,09		
Energingumas	Moteris	225	157,59	0,386	11342,00
	Vyras	95	167,39		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kruskal-Wallis H testas pagal išsilavinimą

Priklausomas kintamasis	Išsilavinimas	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius	Vidurinis	52	168,91	0,130	5,652
	Profesinis	31	123,52		
	Aukštasis neuniversitetinis	58	164,84		
	Aukštasis universitetinis	179	163,06		
Transakcinis lyderystės stilius	Vidurinis	52	171,04	0,341	3,346
	Profesinis	31	175,08		
	Aukštasis neuniversitetinis	58	168,78		
	Aukštasis universitetinis	179	152,23		
Bendras įsitraukimas į darbą	Vidurinis	52	178,54	0,174	4,968
	Profesinis	31	131,79		
	Aukštasis neuniversitetinis	58	160,20		
	Aukštasis universitetinis	179	160,33		
Pasinėrimas	Vidurinis	52	169,03	0,065	7,230
	Profesinis	31	133,58		
	Aukštasis neuniversitetinis	58	140,87		
	Aukštasis universitetinis	179	169,03		
Atsidavimas	Vidurinis	52	179,08	0,202	4,617
	Profesinis	31	134,69		
	Aukštasis neuniversitetinis	58	162,84		
	Aukštasis universitetinis	179	158,81		
Energingumas	Vidurinis	52	192,53	0,003	13,982
	Profesinis	31	128,45		
	Aukštasis neuniversitetinis	58	178,17		
	Aukštasis universitetinis	179	151,02		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kruskal-Wallis H testas pagal amžių

Priklausomas kintamasis	Amžius	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius	Iki 25 m.	131	173,49	< 0,001	25,610
	26 – 38 m.	76	113,70		
	39 – 56 m.	113	176,92		
Transakcinis lyderystės stilius	Iki 25 m.	131	163,10	0,003	11,586
	26 – 38 m.	76	186,39		
	39 – 56 m.	113	140,80		
Bendras įsitraukimas į darbą	Iki 25 m.	131	150,68	< 0,001	47,353
	26 – 38 m.	76	112,38		
	39 – 56 m.	113	204,25		
Pasinėrimas	Iki 25 m.	131	161,25	0,003	19,527
	26 – 38 m.	76	123,80		
	39 – 56 m.	113	184,31		
Atsidavimas	Iki 25 m.	131	157,38	< 0,001	33,694
	26 – 38 m.	76	115,27		
	39 – 56 m.	113	194,54		
Energingumas	Iki 25 m.	131	139,31	< 0,001	80,297
	26 – 38 m.	76	107,29		
	39 – 56 m.	113	220,85		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kruskal-Wallis H testas pagal darbo stažą

Priklausomas kintamasis	Darbo stažas	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius	Iki metų	68	159,07	0,099	7,798
	Nuo 1 iki 3 metų	108	162,52		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	139,34		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	187,72		
	Daugiau nei 10 metų	45	148,44		
Transakcinis lyderystės stilius	Iki metų	68	176,55	0,014	12,461
	Nuo 1 iki 3 metų	108	165,55		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	167,70		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	120,44		
	Daugiau nei 10 metų	45	162,89		
Bendras įsitraukimas į darbą	Iki metų	68	169,68	< 0,001	21,034
	Nuo 1 iki 3 metų	108	142,10		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	127,94		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	186,77		
	Daugiau nei 10 metų	45	194,44		
Pasinėrimas	Iki metų	68	179,79	0,006	14,305
	Nuo 1 iki 3 metų	108	147,48		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	128,40		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	165,83		
	Daugiau nei 10 metų	45	191,74		
Atsidavimas	Iki metų	68	168,05	0,019	11,848
	Nuo 1 iki 3 metų	108	154,25		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	128,40		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	165,83		
	Daugiau nei 10 metų	45	191,47		
Energingumas	Iki metų	68	161,92	< 0,001	41,047
	Nuo 1 iki 3 metų	108	130,25		
	Nuo 3 iki 5 metų	47	131,99		
	Nuo 5 iki 10 metų	52	201,41		
	Daugiau nei 10 metų	45	213,47		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kruskal-Wallis H testas pagal įmonės tipą

Priklausomas kintamasis	Įmonės tipas	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius	Privati	219	168,31	0,001	14,003
	Viešojo	71	125,56		
	Visuomeninė	30	186,15		
Transakcinis lyderystės stilius	Privati	219	156,02	0,063	5,529
	Viešojo	71	182,01		
	Visuomeninė	30	142,28		
Bendras įsitraukimas į darbą	Privati	219	160,45	0,990	0,021
	Viešojo	71	159,76		
	Visuomeninė	30	162,65		
Pasinėrimas	Privati	219	163,73	0,226	2,975
	Viešojo	71	162,21		
	Visuomeninė	30	132,88		
Atsidavimas	Privati	219	156,63	0,470	1,508
	Viešojo	71	172,11		
	Visuomeninė	30	161,28		
Energingumas	Privati	219	159,20	0,421	1,732
	Viešojo	71	155,77		
	Visuomeninė	30	181,18		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kruskal-Wallis H testas pagal įmonės veiklos sritį

Priklausomas kintamasis	Įmonės veiklos sritis	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius	Prekyba	35	154,07	0,406	1,804
	Gamyba	57	175,21		
	Paslaugos	228	157,81		
Transakcinis lyderystės stilius	Prekyba	35	166,43	0,552	1,187
	Gamyba	57	170,86		
	Paslaugos	228	157,00		
Bendras įsitraukimas į darbą	Prekyba	35	131,44	0,032	6,877
	Gamyba	57	183,04		
	Paslaugos	228	159,33		
Pasinėrimas	Prekyba	35	132,37	0,111	4,389
	Gamyba	57	173,39		
	Paslaugos	228	161,60		
Atsidavimas	Prekyba	35	140,44	0,367	2,005
	Gamyba	57	167,25		
	Paslaugos	228	161,25		
Energingumas	Prekyba	35	140,11	0,022	7,613
	Gamyba	57	189,14		
	Paslaugos	228	156,47		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kruskal-Wallis H testas pagal įmonės dydį

Priklausomas kintamasis	Įmonės dydis	Kiekis	Vidutinis rangas	P reikšmė	H reikšmė
Transformacinis lyderystės stilius	Labai maža	47	150,39	0,691	1,462
	Maža	84	154,83		
	Vidutinė	104	166,51		
	Didelė	85	164,34		
Transakcinis lyderystės stilius	Labai maža	47	159,45	0,813	0,951
	Maža	84	167,86		
	Vidutinė	104	154,69		
	Didelė	85	160,92		
Bendras įsitraukimas į darbą	Labai maža	47	121,39	0,002	14,396
	Maža	84	172,71		
	Vidutinė	104	152,46		
	Didelė	85	179,90		
Pasinėrimas	Labai maža	47	120,82	0,001	16,201
	Maža	84	163,30		
	Vidutinė	104	154,50		
	Didelė	85	187,02		
Atsidavimas	Labai maža	47	123,02	0,004	13,239
	Maža	84	162,17		
	Vidutinė	104	157,16		
	Didelė	85	183,66		
Energingumas	Labai maža	47	132,52	0,009	11,514
	Maža	84	182,92		
	Vidutinė	104	148,77		
	Didelė	85	168,16		

Šaltinis: sudaryta autorės.