



VILNIAUS UNIVERSITETAS  
FILOSOFIJOS FAKULTETAS  
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Rita Žiauberytė-Jakštienė

**Individualaus ir komandinio meistriškumo dirbti sąsajos su vadovo elgesiu  
ir komandos savybėmis  
Individual and Team Job Crafting Relations with Leader Behaviour  
and Team Characteristics**

Magistro baigiamasis darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Vilnius 2020

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	3
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS .....	4
PRATARMĖ .....	4
ĮVADAS .....	5
Meistriškumas dirbti.....	5
Komandinis meistriškumas dirbti.....	7
Individualių faktorių sąsaja su meistriškumu dirbti .....	8
Komandinių faktorių sąsaja su meistriškumu dirbti .....	9
Organizacinių faktorių sąsaja su meistriškumu dirbti .....	10
Vadovo vaidmuo .....	11
Komandos darbo atlikimas.....	13
Tyrimo tikslas .....	13
TYRIMO METODIKA .....	14
Tyrimo dalyviai ir procedūra.....	14
Tyrimo instrumentai.....	15
Meistriškumas dirbti .....	16
Komandinis meistriškumas dirbti .....	17
Įtraukianti lyderystė .....	18
Komandos sutelktumas .....	19
Komandos darbo atlikimas .....	20
Autonomiškumas darbe ir komandos narių tarpusavio priklausomybė .....	20
Duomenų analizė.....	21
REZULTATAI .....	21
Individualaus lygmens duomenų rezultatai.....	21
Grupinio lygmens duomenų rezultatai .....	22
Tyrimo hipotezių tikrinimas naudojant daugiapakopę analizę .....	23
REZULTATŲ APTARIMAS.....	33
Įtraukiančios lyderystės ir komandos sutelktumo sąsaja .....	33
Komandinio ir individualaus meistriškumo dirbti sąsaja bei šių konstruktyvų ryšys su įtraukiančia lyderyste.....	34
Komandinio meistriškumo dirbti ir komandos sutelktumo sąsaja.....	35
Komandinio ir individualaus meistriškumo dirbti ir komandos darbo atlikimo sąsaja .....	36
Bendri pastebėjimai.....	36
Siūlymai praktikams.....	37
Tyrimo ribotumai .....	38
IŠVADOS.....	39
LITERATŪRA .....	40

## SANTRAUKA

Šiame darbe nagrinėjamos individualaus ir komandinio meistriškumo dirbti, komandos sutelktumo ir įtraukiančios lyderystės bei komandos darbo atlikimo sąsajos. Moksliniai tyrimai apie šių reiškinių poras nurodo, kad jie turėtų būti pozityviai susiję, tačiau visų minėtų reiškinių susietumo tyrimas yra naujas. Svarbu geriau suprasti šiuos reiškinius ir jų sąsajas iš teorinės perspektyvos, kad ši įgalintų ir praktinį aspektą – konkurencinėje aplinkoje svarbu suprasti, koks vadovavimas gali turėti teigiamą sąsają su individualiu ir komandiniu meistriškumu dirbti, kad organizacijos galėtų sudaryti sąlygas inovatyvumui ir skatinti geresnius komandos darbo rezultatus, kartu kurdamos palankias darbo sąlygas darbuotojams. Atlikta daugiapakopė analizė patvirtino, kad komandiniame lygmenyje komandos sutelktumas teigiamai prognozuoja komandinį meistriškumą dirbti, o pastarasis – individualų meistriškumą dirbti. Individualiame lygmenyje vadovo įtraukiantis elgesys teigiamai prognozuoja komandos sutelktumą, komandinį ir individualų meistriškumą dirbti, o komandos sutelktumas teigiamai prognozuoja komandinį meistriškumą dirbti.

## SUMMARY

This paper examines the relations of individual and team job crafting, team cohesion, engaging leadership and team performance. Research of the dyads of the aforementioned constructs indicate positive relations, yet the specific combination of all these constructs has not been researched yet. It is important to better understand the theoretical aspects of these constructs and their relations, so that this knowledge could enable practical implications: in the current competitive market it is vital to understand what kind of leadership is positively associated with individual and team job crafting so that organisations could create possibilities for innovations and foster better teams' performance, at the same time fostering their employees. Multilevel analyses revealed that at the group level team cohesion positively predicts team job crafting, and the latter positively predicts individual job crafting. On the individual level engaging leadership positively predicts team cohesion, individual and team job crafting, and team cohesion positively predicts team job crafting.

## SVARBIAUSIOS SAŲOKOS

Meistriškumas dirbti – individo inicijuotas elgesys, siekiant suderinti darbo veiklas su asmeniniais prioritetais, motyvais ir pomėgiais, pasireiškiantis per darbo reikalavimų ir resursų keitimą (Tims, Bakker ir Derks, 2012).

Komandinis meistriškumas dirbti (angl. *team job crafting*) – darbas grupėse, siekiant kartu pakeisti komandos darbo reikalavimus ir resursus bei pasiekti komandos tikslus (Tims et al., 2013).

Įtraukianti lyderystė (angl. *engaging leadership*) – tai komandą įkvepiantis, stiprinantis, įgalinantis ir jungiantis vadovavimo stilius (Schaufeli, 2015; Robijn et al, 2020).

Komandos sutelktumas – tai daugiadimensis įvairių jėgų, skatinančių komandos narius likti grupėje, rezultatas, apimantis sutelktumą užduoties ir socialiniu pagrindu (Salas et al., 2015).

## PRATARMĖ

Vis greičiau besikeičiančiame pasaulyje vis didesniu tempu privalo keistis ir prisitaikyti organizacijos, kad išliktų reikalingos ir konkurencingos. Organizacijos išlaiko konkurencingumą didindamos efektyvumą ar diegdamos inovacijas. Abiems iš šių veiksmų reikalingas darbuotojų indėlis. Kuo daugiau ir greitesnių pokyčių reikalauja organizacija, tuo daugiau pokyčių tikimasi iš darbuotojų. Vienas iš būdų, kaip darbuotojai keičia savo atliekamus darbus – taikydami meistriškumo dirbti praktikas (pavyzdžiui, Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008). Meistriškumas dirbti yra gana naujas reiškinys, mokslininkų imtas aktyviau tirti nuo apytiksliai 2000 metų (Vanvelle, 2017). Tinkamai panaudotos meistriškumo dirbti strategijos atneša naudos tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Jei organizacijoms naudingi meistriškumo dirbti praktikas taikantys darbuotojai, samdant naujus darbuotojus svarbu suprasti, kokios individualios asmenybės savybės turi sąryšį su meistriškumu dirbti.

Dauguma įmonių yra sudarytos iš smulkių ląstelių - komandų - kurių kiekvienos sėkminga veikla svarbi tam, kad būtų sveikas visas organizacinis organizmas. Lietuvių patarlė "Vienas lauke - ne karys" puikiai atspindi dabartinę konkurencinę aplinką. Užtikrinus, kad darbuotojai individualiu lygmeniu gali sėkmingai taikyti meistriškumą dirbti, reikia atsižvelgti ir į komandų lygmenį. Moderniose organizacijose vis labiau pabrėžiama komandinio darbo svarba. Ar galimas meistriškumas dirbti komandose? Ar jis jis siejasi ir, jei taip, kaip, su individualiu meistriškumu dirbti? Į šiuos klausimus mokslinėje literatūroje atsakymų nėra daug.

Kalbant apie komandas, būtina paminėti ir komandų vadovus. Vadovo ir individo ryšio klausimas yra vienas iš populiariausių organizacinėje psichologijoje. Nors tyrimų apie vadovo įtaką individui yra gausu, tačiau kokia sąsaja tarp vadovo ir individualaus bei komandinio meistriškumo dirbti yra nagrinėta itin negausiai. Atsirandant naujiems darbo organizavimo būdams (angl. *new ways of working*), vėl tampa aktualu iš naujo įvertinti vadovo vaidmenį individui bei komandai.

Kadangi pokyčių tempas nelėtėja, tikėtina, kad poreikis dirbti efektyviai tik didės. Individo lygmenyje labai dažnai iškeliami darbo įdomumo ir saviraiškos klausimai. Tam, kad galėtume atliepti naujai kylančias problemas žmogiškųjų išteklių, inovacijų diegimo bei organizacijų valdymo srityse bei pasiūlyti sprendimų ateičiai, naudinga ieškoti atsakymų į klausimus, kaip komandos darbo atlikimas siejasi su individualiu bei komandiniu meistriškumu dirbti, kaip su šiais reiškiniais susijusios komandos savybės ir kokią įtaką daro vadovas.

## IVADAS

### **Meistriškumas dirbti**

Amy Wrzesniewski ir Jane E. Dutton (2001) buvo vienos iš pirmųjų, kurios, remdamosis socialiniu konstruktyvizmu, akcentavo, kad darbuotojai per atliekamas užduotis ir santykius darbe patys aktyviai keičia ir konstruoja savo atliekamus darbus, patys yra pokyčių iniciatoriai ir vykdytojai. Šis, "iš apačios aukštyn", požiūris papildė klasikinius tyrimus, kad darbuotojo patyrimas darbe yra apibrėžtas išorinių darbo charakteristikų (Hackman ir Oldham, 1980, cit. pgl. Wang, 2017).

Individo inicijuotas elgesys, siekiant suderinti darbo veiklas su asmeniniais prioritetais, motyvais ir pomėgiais, vadinamas meistriškumu dirbti (Tims, Bakker ir Derks, 2012). Teorija yra grindžiama darbo reikalavimų-resursų modelio principu (Bakker ir Demerouti, 2007), kuris teigia, kad iš esmės visi darbiniai faktoriai gali būti suskirstyti į dvi kategorijas – darbo reikalavimus ir darbo išteklius. Šių kategorijų balansas nulemia darbuotojų motyvaciją, jaučiamą įtampą bei įvairias (priklausomai nuo šių kategorijų santykio) pasekmes organizacijai. Meistriškumas dirbti gali būti vienu iš įrankių, padedančių subalansuoti darbo reikalavimų ir resursų santykį. Meistriškumas dirbti pasireiškia per faktinį darbo užduočių keitimą (darbo kiekiai, rūšys, atlikimo būdas), kognityviai naujai suvokiamą darbą ir socialinių santykių performavimą. Pavyzdžiui, keisdami darbo kiekį, darbuotojai gali pasirinkti, ar įdėti papildomų pastangų ir atlikti didesnę darbo dalį, kiek pilnai atlikti darbą ir ar taikyti naują atlikimo metodą. Aktyviai formuodami socialinius santykius darbe, darbuotojai gali padidinti ar sumažinti bendravimą su tam tikrais bendradarbiais ar vadovais, siekdami arba plėsti pažinčių ratą arba, atvirkščiai, fokusuotis į tiesioginį darbą. Kognityvinis darbo keitimas pasireiškia per darbuotojo darbo suvokimą, pavyzdžiui, ar darbas yra kasdienių užduočių rinkinys, ar kritinis elementas visos organizacijos veiklai. Keisdami asmeninį suvokimą apie tai, su kuo jiems siejasi darbas, darbuotojai kuria savo darbo turinio, darbo vertės ir darbinio identiteto suvokimą (Wang, 2017).

Meistriškumo dirbti strategijų taikymas yra labiau kūrybinis nei planinis procesas (Wrzesniewski ir Dutton, 2001). Dažniausiai motyvaciją taikyti meistriškumo dirbti strategijas sukelia skirtingi faktoriai (pavyzdžiui, streso darbe didėjimas ar noras išpildyti asmeninius profesinius siekius), tuomet darbuotojai pastebi galimybes vienaip ar kitaip keisti savo darbą ir ima taikyti vieną ar daugiau skirtingų praktikų. Nors į šį procesą darbuotojai dažniausiai įsitraukia natūraliai, yra tyrimų, kurie patvirtina ir mokymo taikyti meistriškumą dirbti efektyvumą (Wrzesniewski ir Dutton, 2001; Van Wingerden, Bakker ir Derks, 2017; Gordon et al., 2018).

Tims, Bakker ir Derks (2012) apibrėžia keturias meistriškumo dirbti dimensijas: 1) socialinių darbo išteklių didinimas (angl. *social job resources*), 2) struktūrinių darbo išteklių didinimas (angl. *structural job resources*), 3) iššūkių siekimas (angl. *challenging demands*) ir 4) darbo reikalavimų mažinimas (angl. *hindering job demands*). Kiekviena iš šių dimensijų atspindi tam tikras elgesio strategijas. Socialinių darbo išteklių didinimo elgesio pavyzdžiu gali būti siekis gauti grįžtamąjį ryšį ar patarimų iš kolegų ar vadovo. Struktūrinių darbo išteklių didinimas gali pasireikšti siekiu

panaudoti turimus gebėjimus ir juos ugdyti, mokytis, tobulėti darbe. Iššūkių siekimas darbe pasireiškia per naujų užduočių ar atsakomybių prisiėmimą, pastangas atlikti sudėtingesnes užduotis ar norą išlaikyti užimtumą visą darbo dieną. Darbo reikalavimų mažinimas gali pasireikšti nemalonių, nemėgstamų arba sudėtingų darbų, situacijų ar asmenų vengimu, tokių darbų kiekio ar dažnio mažinimu (cit. pgl. Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė ir Rekašiūtė Balsienė, 2017; Gordon et al., 2018). Skirtingos meistriškumo dirbti strategijos gali būti taikomos kartu, darbuotojai susikuria sau tinkamus elgesio modelius (Mäkikangas, 2018).

Meistriškumas dirbti siejasi su darbuotojo gerove, pasitenkinimu darbu, streso suvaldymu, mažesne perdegimo tikimybe, santykių darbe gerinimu, darbo-asmens atitikimu ir bendrai geresniais darbo rezultatais (Petrou et al., 2012, cit. pgl. Gordon et al., 2018; Tims, Bakker ir Derks, 2012; Tims et al., 2013; Yen, Tsaur ir Tsai, 2018; Gascoigne et al., 2018), tačiau esama tyrimų, kurie parodo ir neigiamas meistriškumo dirbti pasekmes individui ir organizacijai, pavyzdžiui, sumažėjęs įsitraukimas į darbą ar papildomas stresas (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008; Dierdorff et al., 2018). Dažniausiai meistriškumo dirbti pozityviosios apraiškos siejamos su tuo, kad meistriškumas dirbti padeda suderinti darbo reikalavimus ir išteklius arba per įsitraukimą į darbą gerina darbo atlikimą (Tims et al., 2013). Tai, kokį poveikį meistriškumas dirbti turės darbuotojui ir organizacijai, priklauso ir nuo kitų faktorių, tokių kaip individo asmenybė, komandos ar organizacijos savybės.

### **Komandinis meistriškumas dirbti**

Šiuolaikinėse organizacijose dažnai pabrėžiama komandinio darbo svarba. Pagal šiuo metu dažniausiai naudojamus apibrėžimus, meistriškumas dirbti yra su vienu asmeniu susijęs reiškinys (Tims, Bakker ir Derks, 2012). Nedaug mokslinės literatūros nagrinėja, kaip jis keičiasi, priklausomai nuo kitų, tai pačiai komandai priklausančių, narių veiklos. Šis klausimas tampa ypač aktualus, jei komanda turi vieną tikslą, bendrus reikalavimus ir išteklius, kuriais reikia dalintis. Išplėtus komandos sąvoką galima būtų sakyti, kad organizacija – viena didelė komanda, nes taip pat turi bendrą misiją ir išteklius. Mokytojų tyrime, kurį atliko Leana, Appelbaum ir Shevchuk (2009), autorės pristatė bendradarbiavimu grįsto meistriškumo dirbti idėją (angl. *collaborative job crafting*). (Sąvokos “bendradarbiavimu grįstas” ir “komandinis” meistriškumas dirbti tyrimuose

vartojamos tokiam pat elgesiui apibūdinti.) Jų tyrime nagrinėtos grupės, kuriose darbuotojai dirba kartu, kad perkurtų savo darbus. Mokslininkės atrado, kad, ypač mažiau patyrę mokytojai, darbą atlikdavo geriau, jei buvo įsitraukę į bendradarbiavimu grįsto meistriškumo dirbti praktikas, ir kad bendradarbiavimu grįstas meistriškumas dirbti yra atskiras konstruktas nuo individualus meistriškumo dirbti. Bendradarbiavimu grįstu meistriškumo dirbti atveju fizinius ar kognityvinius pokyčius darbe atlieka darbuotojų poros ar didesnės grupės. Kaip ir individualus, taip ir komandinis meistriškumas dirbti turi pozityvių pasekmių įsitraukimui į darbą ir komandos darbo atlikimui (McClelland et al., 2014; Mäkikangas et al., 2016; Cheng et al., 2016; Alonso, Fernández-Salinerio ir Topa, 2019).

Didelės apimties tyrimą apie komandinį meistriškumą dirbti atliko Tims su kolegomis (2013). Tyrėjai pritaikė individualaus meistriškumo dirbti skalę komandiniam lygmeniui ir išanalizavo duomenis iš 54 komandų. Rezultatai parodė teigiamą komandinio meistriškumo dirbti ryšį su individualiu meistriškumu dirbti. Autoriai kėlė hipotezę apie būtent komandinio lygmens įtaką individualiam lygmeniui, o ne atvirkščiai, remdamiesi socialinės psichologijos teorijomis apie grupės normas, elgesio modeliavimą bei emocijų atkartojimą (angl. *emotional contagion*). Tyrimas ir statistinė analizė patvirtino hipotezę.

Jei komandinis meistriškumas dirbti sąlygoja didesnę individualų meistriškumą dirbti, kyla klausimas, kokios yra komandinio meistriškumo dirbti prielaidos? Siauresnę klausimą, kasdienio komandinio meistriškumo dirbti antecedentus, tyrė Mäkikangas, Bakker ir Schaufeli (2017). Autoriai kėlė ir patvirtino hipotezę, kad tiek individualūs faktoriai (pavyzdžiui, saviveiksmingumas komandiniam darbui), tiek komandinio lygmens (pavyzdžiui, komandos sutelktumas, klimatas), tiek organizacijos lygmens (pavyzdžiui, įtraukiantis lyderystės stilius, organizaciniai ištekliai komandiniam darbui) turi teigiamos įtakos kasdieniam komandiniam meistriškumui dirbti. Taip pat esama tyrimų, kurie rodo, kad tiek individualų, tiek komandinį meistriškumą dirbti skatina išteklių prieinamumas (Hu et al., 2019).

## **Individualių faktorių sąsaja su meistriškumu dirbti**



Tyrimai ir teorinė meistriškumo dirbti kilmė patvirtina, kad individualūs faktoriai turi įtakos meistriškumui dirbti (Bakker & Demerouti, 2007). Individualios charakteristikos veikia, kiek komandos nariai apskritai įsitraukia į komandinės veiklas, o viena iš jų yra ir komandinis meistriškumas dirbti (Kozlowski ir Bell, 2003, cit. pgl. Mäkikangas, Bakker ir Schaufeli, 2017). Darbuotojo individualios savybės lemia, kokią meistriškumo dirbti strategiją ar jų kombinaciją jis pasirinko (Wrzesniewski ir Dutton, 2001).

Be jau minėto saviveiksmingumo komandiniam darbui labai svarbi bendra nuostata, mąstysena meistriškumo dirbti atžvilgiu (angl. *job crafting mind-set*). Palankiai į meistriškumą dirbti orientuota mąstysena savy talpina pozityvų požiūrį į darbo pasikeitimus, tikėjimą, kad darbo pakeitimas yra įmanomas, patvirtina darbo keitimo teisėtumą. Tokiai nuostatai įgyvendinti reikalingas noras eksperimentuoti bei proaktyvumas (Berg, Dutton ir Wrzesniewski, 2013). Proaktyvios asmenybės pasižymi didesniu iniciatyvos rodymu, imasi veiksmų ir išlieka atkaklios, kol pasiekia matomą pokytį (Tims, Bakker ir Derks, 2012).

Be asmenybės savybių sąsajų su meistriškumu dirbti tirtos ir kitos individualios savybės, pavyzdžiui, amžiaus įtaka, tačiau tyrimai nėra vienareikšmiai (Kooij et al., 2017).

Tikėtina, kad individualios darbuotojų savybės gali skirtingai veikti individualų ir komandinį meistriškumą dirbti. Pavyzdžiui, įsitraukimas į darbą medijuoja sąryšį tarp darbuotojo išradingumo (angl. *resourcefulness*) ir meistriškumo dirbti, tačiau mediacijos efektas tarp darbuotojo išradingumo ir individualaus bei komandinio meistriškumo dirbti skiriasi (Chen, 2019). Taip pat nustatyta, kad individualus meistriškumas dirbti įsitraukimą į darbą veikia labiau nei komandinis meistriškumas dirbti (Chen, Yen ir Tsai, 2014).

### **Komandinių faktorių sąsaja su meistriškumu dirbti**

Komandos sutelktumas (angl. *team cohesion*) turi sąsajų su komandiniu meistriškumu dirbti. Kaip teigia Festinger, komandos sutelktumas yra įvairių jėgų, skatinančių komandos narius likti grupėje, rezultatas (cit. pgl. Mäkikangas, Bakker ir Schaufeli, 2017). Kaip reiškinys, komandos sutelktumas turi daug skirtingų apibrėžimų. Dalis mokslininkų šį reiškinį apibrėžia kaip vienadimensį, tačiau dauguma – kaip daugiadimensį konstrukta. Dažniausiai išskiriamos užduoties, socialinė,

priklausymo, pasididžiavimo ir komandinės dvasios dimensijos (Salas et al., 2015). Pirmosios dvi, tai yra užduoties ir socialinė, tyrimuose yra labiausiai dominuojančios; jos atitinkamai atspindi komandos sutelktumą užduočiai ir komandos sutelktumą per socialinius ryšius (Salas et al., 2015; Mäkikangas, Bakker ir Schaufeli, 2017).

Komandos sutelktumas meta-analizės tyrimuose nenuginčijamai siejasi su pozityvia įtaka komandos darbo atlikimui (Beal et al., 2004). Komandos sutelktumas taip pat siejasi su prosocialiu elgesiu, pavyzdžiui, pilietišku elgesiu organizacijoje. Taigi didesnis sutelktumas lemia, kad komandos nariai daugiau bendrauja dėl darbo atlikimo, tai įgalina meistriškumo dirbti praktikas (Leana et al., 2009; Mäkikangas, Bakker ir Schaufeli, 2017).

Komandos narių tarpusavio priklausomybė skatina komandos narius bendradarbiauti ir taip sukuria galimybes komandiniam meistriškumui dirbti (Leana et al., 2009). Jei komandos narių užduotys yra susietos, dėl to komandos nariai turi tartis, norėdami keisti savo darbą ar darbo atlikimą, taigi komandos narių aukšta tarpusavio priklausomybė siejama su aukštu meistriškumu dirbti. Alves ir Lourenço (2017) savo tyrime apie darbo grupių tarpusavio priklausomybę nurodo, kad gali būti skirtingų rūšių priklausomybės: užduoties, rezultato ir funkcinė. Klausimai, susieti su komandos užduočių tarpusavio priklausomybe ir bendrais komandos tikslais, bus naudojami šiame darbe, nes yra siejami su pozityviais komandos bei darbo atlikimo rezultatais (kitais šio tyrimo konstruktais).

### **Organizacinių faktorių sąsaja su meistriškumu dirbti**

Ne tik individas turi pasižymėti tam tikromis savybėmis, bet, kaip ir buvo minėta, svarbūs tam tikri organizaciniai faktoriai. Pavyzdžiui, ne tik individas turi demonstruoti meistriškumą dirbti, bet svarbu, kad organizacija palaikytų tokį elgesį (Berg, Dutton ir Wrzesniewski, 2013). Gana dažnai pirminės kolegų reakcijos į meistriškumo dirbti strategijas taikančią asmenį būna neigiamos (Dierdorff et al., 2018), tad tam, kad meistriškumas dirbti turėtų pozityvų efektą organizacijai ir individui ilguoju periodu, organizacijos struktūra, procesai ir kultūra turi įgalinti palankią aplinką.

Meistriškumo dirbti tyrimuose dažnai vertinamos šio reiškinio sąsajos su autonomija ir rolės aiškumu. Pastebėta, kad didesniu autonomijos kiekiu pasižymintys darbai siejasi su didesniu meistriškumu dirbti (Dierdorff et al., 2018). Iš kitos pusės, tam, kad būtų performuotas darbas, turi būti aišku, ką performuoti, tai yra, kokios užduotys, kokie tikslai keliami tam tikrai rolei. Berg, Dutton ir Wrzesniewski (2013) meistriškumą dirbti prilygina “spalvinimui už apibrėžtų ribų” ir kartu teigia, kad tam, kad būtų galima “spalvinti už ribų”, reikia tas ribas turėti. Taigi organizacijų iššūkis - sukurti darbus taip, kad jie suteiktų tinkamą kiekį struktūros, bet kartu paliktų laisvės. Tyrėjai siūlo darbus apibrėžti nusakant 1) sąrašą bendrinių tikslų ir 2) rinkinį priklausomybių, kaip šie tikslai susiję ar persidengia su kitų darbuotojų ar komandų tikslais. Toks apibrėžimas vadinamas darbo landšaftu (angl *job landscape*). Šiame darbo apibrėžime ypač išryškėja komandinių tikslų ir komandinio meistriškumo dirbti svarba - individas, taikydamas meistriškumo dirbti strategijas, turi atsižvelgti į tai, kaip jo elgesys veikia kitų komandos narių ar netgi kitų komandų tikslus. Komandinis meistriškumas dirbti, kuomet komanda darbus, išteklius ir reikalavimus keičia drauge, integruoja platesnę organizacijos perspektyvą.

Organizaciniai ištekliai didina ir individualų, ir komandinį meistriškumą dirbti. Komandinių išteklių pavyzdžiai gali būti komandinis mokymasis ar bendradarbiavimas (Hu et al., 2019).

## **Vadovo vaidmuo**

Darbuotojo ir jo vadovo santykio svarba yra plačiai aprašyta organizacinėje psichologijoje, tačiau mokslinės literatūros apie tai, kokią įtaką vadovas turi meistriškumui dirbti, esama nedaug. Vadovas veikia tiek individą, tiek komandą. Nėra atsakytas klausimas, ar vadovas yra meistriškumo dirbti prielaida, ar jo vaidmuo kaip nors veikia meistriškumo dirbti ir komandos sutelktumo sąryšį.

Wang (2017) teigia, kad vadovai sukuria socialinį kontekstą, kuris veikia darbuotojų įsitikinimą, ar jie iš tiesų gali keisti savo darbą (t.y., taikyti meistriškumo dirbti strategijas). Vadovo rolė yra labai žymi kuriant socialinę aplinką, skirstant resursus, legitimuojant įvairias veiklas, suteikiant laisvės ir panašiai. Žinoma, kaip buvo minėta ankstesnėse dalyse, skirtingų individualių charakteristikų asmenys gali skirtingai taikyti meistriškumą dirbti; lygiai taip pat, skirtingomis

individualiomis savybėmis pasižymintys darbuotojai gali būti nevienodai paveikti vadovo ir, savo ruožtu, tai gali turėti nevienodą įtaką meistriškumui dirbti. Geresnis vadovo rolės suvokimas yra esminis, ieškant praktinių implikacijų.

Vadovas gali taikyti skirtingus lyderystės stilius, pavyzdžiui, įgalinantį, transformacinį ar įtraukiantį (angl. *engaging leadership*). Būtent šie trys stiliai yra minimi negausioje literatūroje, nagrinėjančioje meistriškumo dirbti ir vadovavimo ryšį.

Transformacinių lyderių savybės įtraukia vizijos perteikimą, grupės normų priėmimą, aukštų tikslų siekimą, individualią paramą bei intelektinių iššūkių kėlimą (Podsakoff et al., 1990). Transformaciniai lyderiai apjungia grupę, nukreipdami jos narius į ilgalaikius, bendrus tikslus, įkvėpdami vizijos siekimui. Jie taip pat skatina pokyčius bei naujų darbo atlikimo būdų ieškojimą. Meistriškumas dirbti atliepia tokius lūkesčius, tad transformacinė lyderystė skatina meistriškumą dirbti (Wang, 2017).

Įgalinanti lyderystė skatina meistriškumą dirbti per proaktyvaus elgesio palaikymą, galios suteikimą darbuotojams, sprendimų priėmimo laisvę, biurokratinių kliūčių mažinimą bei prasmės parodymą (Wang, 2017). Iš kitos pusės, kadangi įgalinanti lyderystė stipriai siejasi su individo, o ne grupės skatinimu, išlieka atviras klausimas, ar individualus skatinimas nekliudytų komandiniam meistriškumui dirbti.

Įtraukianti lyderystė apibrėžiama per 4 dimensijas: įkvepiančią, stiprinančią, įgalinančią ir jungiančią komandą (Schaufeli, 2015; Robijn et al, 2020). Šis lyderystės stilius siejamas su komandos darbo reikalavimų ir resursų subalansavimu bei psichologinių poreikių patenkinimu per įgalinimą, laisvės ir įgaliojimų suteikimą, bendrumo ir prasmės kūrimą. Įtraukianti lyderystė turi panašių elementų tiek su transformacine, tiek su įgalinančia lyderyste, savy talpina orientaciją tiek į individą, tiek į komandą; dėl šių priežasčių tyrimui buvo pasirinktas įtraukiantis lyderystės stilius.

Teoriniame lygmenyje, įtraukianti lyderystė turėtų veikti tiek komandinį meistriškumą dirbti (ypač per komandos suvienijimą ir įgalinimą), tiek individualų meistriškumą dirbti (ypač per komandos narių gebėjimų stiprinimą ir individualų įgalinimą). Tiek teoriškai, tiek praktiškai komandinis meistriškumas dirbti turėtų veikti individualų meistriškumą dirbti; pavyzdžiui, jei komanda nusprendžia imtis naujų projektų, tai paveikia ir komandos narius individualiai.

## Komandos darbo atlikimas

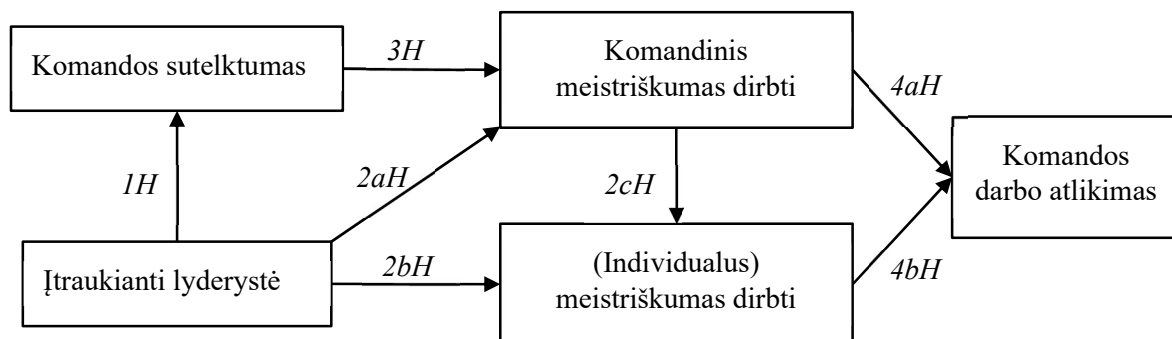
Komandos darbo atlikimas yra vienas iš tiesioginių rezultatų, kurio siekia komandų vadovai ir organizacijos: kad komandos tinkamai atliktų paskirtas užduotis, įgyvendintų aprašytas pareigas ir tas užduotis, kurių iš jų tikimasi bei atitiktų oficialius darbo atlikimo reikalavimus (Williams & Anderson, 1991). Meistriškumo dirbti pasekmės yra pozityvios organizacijai, tad turėtų prognozuoti ir gerą komandos darbo atlikimą.

## Tyrimo tikslas

Šio tyrimo tikslas – išanalizuoti komandinio ir individualaus meistriškumo dirbti sąsajas su vadovo įtraukiančiu elgesiu ir komandos sutelktumu ir komandos darbo atlikimu.

Pagrindinis tyrimo modelis pavaizduotas 1 schemeje. Tikrinamos hipotezės pažymėtos indikacijomis  $1H - 4bH$ , hipotezių formuluotės pateiktos po schema.

### 1 schema. Pagrindinis tyrimo modelis



1 schemoje pavaizduotas tyrimo modelis. Keliamos hipotezės:

*1 hipotezė (1H):* Įtraukianti lyderystė yra teigiamai susijusi su komandos sutelktumu tiek individualiame, tiek komandiniame lygmenyje.

*2a hipotezė (2aH):* Įtraukianti lyderystė yra teigiamai susijusi su komandiniu meistriškumu dirbti tiek individualiame, tiek komandiniame lygmenyje.

*2b hipotezė (2bH):* Įtraukianti lyderystė yra teigiamai susijusi su (individualiu) meistriškumu dirbti tiek individualiame, tiek komandiniame lygmenyje.

*2c hipotezė (2cH):* Komandinis meistriškumas dirbti teigiamai susijęs su individualiu meistriškumu dirbti tiek individualiame, tiek komandiniame lygmenyje.

*3 hipotezė (3H):* Komandos sutelktumas teigiamai susijęs su komandiniu meistriškumu dirbti tiek individualiame, tiek komandiniame lygmenyje.

*4a hipotezė:* Komandinis meistriškumas dirbti teigiamai susijęs su komandos darbo atlikimu komandiniame lygmenyje.

*4b hipotezė:* Meistriškumas dirbti teigiamai susijęs su komandos darbo atlikimu komandiniame lygmenyje.

## **TYRIMO METODIKA**

### **Tyrimo dalyviai ir procedūra**

Tyrimo dalyvavo 159 asmenys, dirbantys 33 komandose, dešimtyje organizacijų bei minėtų komandų vadovai (29 žmonės – kai kurie vadovai vadovavo ne vienai komandai). Tyrimo dalyviams buvo pateiktos konfidencialios anketos internetu, komandų vadovams – vadovų anketos. Duomenys tyrimui rinkti 2020 m. gegužės mėnesį. Imtis buvo sudaryta proginės imties būdu, kvietimą dalyvauti tyrime išplatinus socialinės medijos kanalais.

Tyrime dalyvavę komandų nariai turėjo galimybę anketoje nenurodyti savo lyties, taip siekiant padidinti pasitikėjimą tyrimo konfidencialumu. Lyties nenurodė 3 asmenys (1,9%), 64 dalyviai – moterys, 92 – vyrai (57,9%). Komandų narių amžius svyravo nuo 20 iki 65 metų ( $M = 34,69$ ,  $SD = 8,86$ ). Turintys vidurinį išsilavinimą nurodė 9, profesinį/aukštesnįjį – 10 (6,3%), bakalaurą – 83 (52,2%), magistrą ar aukštesnį – 57 (35,8%) asmenys. Darbo stažas kompanijoje svyravo nuo 0,2 metų (~2,5 mėn.) iki 35 metų ( $M = 5,25$ ,  $SD = 6,82$ ), darbo stažas su esamu vadovu – 0,2 metų (~2,5 mėn.) iki 35 metų ( $M = 2,57$ ,  $SD = 3,9$ ).

Komandų vadovų amžius svyravo nuo 27 iki 63 metų ( $M = 40,65$ ,  $SD = 8,91$ ), dalyvavo 18 (62,1%) vyrų ir 11 moterų. Vienas vadovas nurodė turintis vidurinį/profesinį išsilavinimą, 6 – bakalaurą (20,7%), likę 22 (75,9%) – magistrą ar aukštesnį. Vadovų darbo stažas su komanda svyravo nuo 0,2 metų (~2,5 mėn.) iki 25 metų ( $M = 4,96$ ,  $SD = 5,32$ ).

Komandų dydžiai svyravo nuo 3 iki 16 darbuotojų (neskaitant vadovo) ( $M = 8,03$ ,  $SD = 3,83$ ). Anketas užpildė vidutiniškai 67,6% komandos narių (nuo 31% iki 100% komandos narių, nuo 2 iki 10 žmonių iš komandos). Prieš prašant užpildyti anketas, buvo įsitikinta, kad komandos sudarytos iš asmenų, kurie faktiškai kartu dirba, jiems vadovauja tas pats vadovas ir kad visi siekia bendro komandinio tikslo. Šis patikrinimas atliktas pokalbių su komandų vadovais ir/arba organizacijų personalo vadovais metu.

Tyrime dalyvavę asmenys dirba dešimtyje organizacijų. Organizacijų dydis svyruoja nuo 11 iki 26000 darbuotojų, tai ir lietuviško, ir užsienio kapitalo įmonės. 3 įmonės – valstybinės (iš jų dalyvavo po vieną komandą), kitos įmonės – privataus kapitalo.

Į tyrimą neįtrauktos 3 komandos, kurių vadovai arba komandos nariai neužpildė anketų.

## **Tyrimo instrumentai**

Demografinė informacija bei informacija apie komandas rinkta klausimais anketos pradžioje. Tyrime naudotos viešai moksliniams tikslams prieinamos skalės. Meistriškumo dirbti skalė turi lietuvišką versiją. Kitos skalės tyrimo autorės išverstos į lietuvių kalbą, tada surinktas grįžtamasis

ryšys iš tikslinės auditorijos asmenų. Vertimai su integruotomis pastabomis peržiūrėti organizacinio psichologo, galutinė versija pateikta tiriamiesiems.

Visų klausimynų teiginiai vertinami 5 balų skale (nuo 1 – „niekada“ iki 5 – „visada/ beveik visada“).

### ***Meistriškumas dirbti***

Meistriškumas dirbti matuotas Meistriškumo dirbti klausimynu (angl. *Job Crafting Scale*, sukurta Tims et al., 2012). Lietuviška versija validuota Lazauskaitės-Zabielskės, Urbanavičiūtės ir Rekašiūtės Balsienės (2017). Klausimyną sudaro 21 teiginys, suskirstytas į 4 skales: 1) struktūrinių išteklių didinimas (pavyzdžiui, „Stengiuosi maksimaliai išnaudoti savo gebėjimus“), 5 teiginių skalės Cronbacho  $\alpha = 0,73$ ; 2) darbo reikalavimų mažinimas (pavyzdžiui, „Stengiuosi užsitikrinti, kad mano darbas būtų mažiau emociškai įtemptas“), 6 teiginių skalės Cronbacho  $\alpha = 0,76$ ; 3) socialinių išteklių didinimas (pavyzdžiui, „Kreipiuosi į kolegas patarimo“), 5 teiginių skalės Cronbacho  $\alpha = 0,79$ ; 4) iššūkių darbe didinimas (pavyzdžiui, „Atsiradus naujovių, esu vienas pirmųjų, kuris apie jas sužino ir išbando“), 5 teiginių skalės Cronbacho  $\alpha = 0,80$  (Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė ir Rekašiūtė Balsienė, 2017). Atsižvelgiant į tyrimo tikslus bei numanomas sąsajas, taip pat į teigiamą meistriškumo dirbti potekstę (Hu et al., 2020), meistriškumo dirbti įvertis apskaičiuotas naudojant struktūrinių ir socialinių išteklių didinimo ir iššūkių darbe didinimo skales, t.y., neįtraukiant darbo reikalavimų mažinimo skalės.

Skalių validumas tikrintas atliekant patvirtinančiąją faktoriinę analizę. Pirminiai statistiniai rezultatai rodė nepakankamą modelio tikimą duomenims (žr. 1 lentelės eilutę „Originalus įvertis“). Iš skalių buvo išimti teiginiai, kurių svoriai atitinkamuose faktoriuose buvo maži – iš struktūrinių išteklių didinimo skalės išimtas teiginys „Pats (-i) nusprendžiu, kaip dirbti“, kurio svoris 0,21, ir iš socialinių išteklių didinimo skalės teiginys „Kreipiuosi į kolegas patarimo“, kurio svoris 0,3. Taip pat pridėtos 3 koreliacijos tarp socialinių išteklių didinimo skalės klausimų ir viena koreliacija – iššūkių darbe didinimo skalėje. Pakartota modelio tikimo duomenims analizė, rezultatai 1 lentelėje. Rodikliai rodo gerą modelio tikimą duomenims.



**1 lentelė.** Meistriškumo dirbti validumo įverčiai

Kriterijus	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	p (modelio tikimui duomenims)	CFI	TLI	RMSEA	p RMSEA	SRMR
Originalus įvertis	192.99	87	2,22	0,00	0,86	0,83	0,09	0,00	0,07
Modifikuoto modelio įvertis	88.96	58	1,53	0,01	0,96	0,94	0,06	0,28	0,06

Vidinis skalių suderinamumas įvertintas naudojant Cronbacho  $\alpha$ . 2 lentelėje pateikti pirminiai ir modifikuotų skalių rodikliai. Visų 13 teiginių bendra Cronbacho  $\alpha = 0,84$ . Gauti rodikliai rodo tinkamumą naudojimui (Taber, 2017).

**2 lentelė.** Meistriškumo dirbti vidinio suderinamumo rodikliai

Skalė	Cronbacho $\alpha$	
	Originalus įvertis	Modifikuotos skalės įvertis
Struktūrinių išteklių didinimas	0,73	0,81
Socialinių išteklių didinimas	0,72	0,74
Iššūkių darbe didinimas	0,76	NA – pakeitimų neatlikta

### ***Komandinis meistriškumas dirbti***

Komandinis meistriškumas dirbti matuotas minėtuoju Meistriškumo dirbti klausimynu, adaptuotu komandos lygmeniui (Tims et al., 2013). Autoriai savo tyrime naudojo po du teiginius kiekvienai skalei. Pakartotiniuose matavimuose gauta Cronbacho  $\alpha = 0,81$  ir  $0,79$ . Kadangi galimi kalbiniai skirtumai, šiame tyrime buvo naudotos pilnos struktūrinių išteklių didinimo, socialinių išteklių didinimo ir iššūkių darbe didinimo skalės.

Skalių validumas tikrintas atliekant patvirtinančiąją faktoriinę analizę. Kadangi pirminiai statistiniai rezultatai rodė nepakankamą modelio tikimą duomenims (žr. 3 lentelės eilutę „Originalus įvertis“), iš socialinių išteklių didinimo skalės buvo išimtas teiginys, kurio svoris buvo mažas – „Mano komanda pati nusprendžia, kaip dirbti“ (svoris –  $0,33$ ). Taip pat pridėtos 3

koreliacijos tarp socialinių išteklių didinimo skalės klausimų. Pakartota modelio tikimo duomenims analizė, rezultatai 3 lentelėje. Rodikliai rodo pakankamą modelio tikimą duomenims.

**3 lentelė.** Komandinio meistriškumo dirbti validumo įverčiai

Kriterijus	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	p (modelio tikimui duomenims)	CFI	TLI	RMSEA	p RMSEA	SRMR
Originalus įvertis	198,62	87	2,28	0,00	0,86	0,84	0,09	0,00	0,08
Modifikuoto modelio įvertis	142,21	71	2	0,00	0,91	0,88	0,08	0,01	0,06

Vidinis komandinio meistriškumo dirbti skalių suderinamumas įvertintas naudojant Cronbacho  $\alpha$ . 4 lentelėje pateikti pirminiai ir modifikuotų skalių rodikliai. Visų 14 teiginių bendra Cronbacho  $\alpha = 0,86$ . Vidinio suderinamumo rodikliai rodo skalių tinkamumą naudojimui (Taber, 2017).

**4 lentelė.** Komandinio meistriškumo dirbti vidinio suderinamumo rodikliai

Skalė	Cronbacho $\alpha$	
	Originalus įvertis	Modifikuotos skalės įvertis
Struktūrinių išteklių didinimas	0,81	0,86
Socialinių išteklių didinimas	0,71	NA – pakeitimų neatlikta
Iššūkių darbe didinimas	0,75	NA – pakeitimų neatlikta

### *Įtraukianti lyderystė*

Įtraukianti lyderystė matuota Įtraukiančios lyderystės skale, sukurta Schaufeli (angl. *Engaging Leadership scale*; 2015; Robijn et al, 2020). Skalę sudaro 4 subskalės po 3 teiginius: 1) stiprinančios lyderystės (pavyzdžiui, „Mano vadovas skatina komandos narius kuo labiau ugdyti savo turimus gebėjimus“), Cronbacho  $\alpha = 0,88$ ; 2) jungiančios lyderystės (pavyzdžiui, „Mano vadovas aktyviai skatina komandos narius siekti bendrų tikslų“), Cronbacho  $\alpha = 0,92$ ; 3) įgalinančios lyderystės (pavyzdžiui, „Mano vadovas pripažįsta kiekvieno komandos nario indėlį“, Cronbacho  $\alpha$  nepateikta); 4) įkvepiančios lyderystės (pavyzdžiui, „Mano vadovas padeda komandos nariams jausti, kad jie prisideda prie kažko svarbaus“), Cronbacho  $\alpha = 0,93$ .

Skalių validumas tikrintas atliekant patvirtinančiąją faktorinę analizę. Nors vienas iš įgalinančios lyderystės skalės klausimų turėjo mažą svorį faktoriuje (0,35), bet buvo paliktas modelyje dėl vientisumo ir pakankamo bendro modelio tinkamumo duomenims (t.y., nebuvo būtina atlikti pakeitimų).

**5 lentelė.** Įtraukiančios lyderystės validumo įverčiai

Kriterijus	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	p (modelio tikimui duomenims)	CFI	TLI	RMSEA	p RMSEA	SRMR
Originalus įvertis	82,35	48	1,72	0,00	0,97	0,96	0,07	0,13	0,04
Modifikuoto modelio įvertis	142,21	71	2	0,00	0,91	0,88	0,08	0,01	0,06

Vidinis įtraukiančios lyderystės suderinamumas įvertintas naudojant Cronbacho  $\alpha$ . Visų 12 teiginių bendra Cronbacho  $\alpha = 0,91$ , rodanti aukštą vidinį suderinamumą (Taber, 2017).

### ***Komandos sutelktumas***

Komandos sutelktumas matuotas 8 teiginiais iš darbui pritaikyto Grupės aplinkos klausimyno (angl. *Group Environment Questionnaire*, Carless ir De Paola, 2000, cit. pgl Mäkikangas, Bakker ir Schaufeli, 2017). 8 klausimai suskirstyti į 2 subskales po 4 klausimus: sutelktumas socialine prasme (pavyzdžiui, „Mūsų komanda norėtų leisti laiką kartu ne darbo metu“) ir sutelktumas užduoties atžvilgiu (pavyzdžiui, priešingo perkodavimo reikalaujantis teiginys „Mūsų komandos narių siekiai komandos rezultatams yra priešaringi.“) Pakartotiniuose matavimuose gauta Cronbacho  $\alpha = 0,7$  ir  $0,71$ .

Patikrinus skalės suderinamumą su surinktais duomenimis, gautas nepakankamas sutelktumo užduoties atžvilgiu Chronbacho  $\alpha$  įvertis (0,44). Sutelktumo socialine prasme subskalės Chronbacho  $\alpha$  yra pakankama –  $0,76$ . Atlikus patvirtinančiąją faktorinę analizę su komandos sutelktumu kaip vienu latentiniu kintamuoju, du teiginiai turėjo mažą svorį faktoriuje ( $<0,2$ ). Išėmus iš analizės šiuos teiginius, gauti geri modelio tinkamumo duomenims rezultatai. Toliau tyrime naudota komandos sutelktumo skalė, sudaryta iš 6 teiginių. Šešių teiginių Cronbacho  $\alpha = 0,7$ . Pirminės ir antrinės analizės rezultatai pateikti 6 lentelėje.

**6 lentelė.** Komandos sutelktumo socialiniu aspektu validumo įverčiai.

Kriterijus	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	p (modelio tikimui duomenims)	CFI	TLI	RMSEA	p RMSEA	SRMR
Originalus įvertis	68,26	20	3,41	0,00	0,78	0,69	0,12	0,00	0,08
Modifikuoto modelio įvertis	15,06	9	1,67	0,09	0,97	0,94	0,07	0,29	0,04

### ***Komandos darbo atlikimas***

Komandos darbo atlikimas matuotas 4 klausimais adaptuotais iš Williams ir Anderson (1991) klausimyno. Į klausimus atsako komandos vadovas, ir rezultatai priskiriami visai komandai.

### ***Autonomiškumas darbe ir komandos narių tarpusavio priklausomybė***

Autonomiškumas darbe vertintas 3 klausimais iš darbo reikalavimų-resursų klausimyno (Bakker, 2014). Gauta Cronbacho  $\alpha = 0,7$ .

Komandos narių tarpusavio priklausomybė matuota 3 klausimais iš 2 klausimynų, Darbo dizaino klausimyno (angl. *The Work Design Questionnaire (WDQ)*, Morgeson ir Humphrey, 2006) ir Champion, Medsker ir Higgs tarpusavio priklausomybės klausimyno (1993). Gauta Cronbacho  $\alpha = 0,49$ . Žemas rodiklis gali būti paaiškintas tuo, kad vieno komandos nario darbo susietumas su kitais komandos nariais nebūtinai yra abipusiškas ryšys. Priklausomai nuo darbo pobūdžio, net siekdami bendro tikslo su komanda, kai kurie nariai gali atlikti gana nepriklausomus darbus; taip pat galima situacija, kai nuo tam tikro komandos nario priklauso visi kiti komandos nariai (aukšta inicijuojama tarpusavio priklausomybė), tačiau paties asmens atliekamam darbui kitų asmenų funkcija turi mažai įtakos (maža gaunama tarpusavio priklausomybė). Galimas skirtingas priklausomumo ryšys tarp komandos narių gali būti viena pagrindinių žemo klausimų suderinamumo priežasčių. Taip reikia paminėti gana skirtingas teiginių formuluotes, kurios gali iššaukti nevienodą atsakymų išsibarstymą. Įtakos galėjo turėti ir skirtingi tarpusavio priklausomybės aspektai, kuriuos liečia tyrime naudoti klausimai: ne tik inicijuojama tarpusavio priklausomybė nebūtinai yra susieta su gaunama tarpusavio priklausomybe, bet ir šios tarpusavio priklausomybės nebūtinai siejasi su bendru komandos tikslu. Šios skalės sąsajos su kitais kintamaisiais turi būti vertinamos itin atsargiai.

## Duomenų analizė

Surinkti duomenys apdoroti IBM SPSS, Mplus 8.4 ir MS Excel programomis.

Remiantis įvairių autorių rekomendacijomis (pavyzdžiui, Hox ir Maas, 2004), 2 lygmenų tyrimus galima svarstyti nuo 10 grupių, dažniausiai pateikiamas minimalus teiktinas grupių skaičius – 25-30. Kada kreipiamas dėmesys į grupes, individų kiekis grupėje yra mažiau svarbus; įvairiuose tyrimuose imamos grupės, kurias tyrime reprezentuoja 2 ir daugiau asmenų.

## REZULTATAI

### Individulaus lygmens duomenų rezultatai

Tyrimo dalyvių išsilavinimas, lytis, darbo stažas kompanijoje nesisiejo su nei vienu pagrindiniu tyrimo konstruktu, tad į tolimesnę analizę šie rodikliai nebus įtraukti. 7 lentelėje pateikiami pagrindinių kintamųjų reikšmių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir tarpusavio koreliacijos, taip pat reikšmingos sąsajos su kontroliniais kintamaisiais. Atsižvelgus į kintamųjų vizualius skirstinius, bu taikytas Pearsono koreliacijos koeficientas.

**7 lentelė.** Pagrindinių kintamųjų reikšmių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, tarpusavio koreliacijos ir koreliacijos su kontroliniais kintamaisiais

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
<b>1. Amžius</b>	34,69	8,86								
<b>2. Darbo stažas su vadovu (metais)</b>	2,57	3,9	0.21**							
<b>3. Komandos dydis</b>	8,98	3,67	0.09	0.04						
<b>4. Autonomiškumas</b>	4,02	0,64	0.05	0.16*	-0.15					
<b>5. Tarpusavio priklausomybė</b>	3,63	0,65	0.09	0.06	-0.06	0.03				
<b>6. Įtraukianti lyderystė</b>	4,11	0,64	0.03	0.05	-0.15	0.2*	0.29***			
<b>7. Meistriškumas dirbti</b>	3,52	0,53	-0.18*	0.03	-0.19*	0.24**	0.21**	0.5***		
<b>8. Komandinis meistriškumas dirbti</b>	3,43	0,5	-0.06	-0.01	-0.19*	0.19*	0.15	0.48***	0.4***	
<b>9. Komandos sutelktumas</b>	3,01	0,66	-0.03	-0.08	0.09	0.08	0.15	0.32***	0.23**	0.47***

\*\*\* - koreliacija statistiškai reikšminga,  $p < 0,001$ ; \*\* - koreliacija statistiškai reikšminga,  $p < 0,01$ , \* - koreliacija statistiškai reikšminga,  $p < 0,05$ . Statistiškai reikšmingos koreliacijos vaizduojamos pilkame fone. N=159.

Individualiame lygmenyje reikšmingų sąsajų su pagrindiniais kintamaisiais neturėjo ir vadovo išsilavinimas, vadovo darbo stažas su komanda bei kompanijos dydis. 8 lentelėje pateikti su vadovu susiję kintamieji, kurie turėjo reikšmingų sąsajų su pagrindiniais kintamaisiais.

**8 lentelė.** Su vadovu susijusių kintamųjų ir pagrindinių kintamųjų reikšmingos tarpusavio koreliacijos

	Vadovo lytis	Vadovo amžius	Vadovo stažas kompanijoje
Vadovo amžius	0,13		
Vadovo stažas kompanijoje	0,18*	0,69***	
Komandos dydis	-0,19*	0,07	0,07
Įtraukianti lyderystė	-0,17*	-0,01	0,02
Komandinis meistriškumas dirbti	0,03	-0,18*	-0,24**

\*\*\* - koreliacija statistiškai reikšminga,  $p < 0,001$ ; \*\* - koreliacija statistiškai reikšminga,  $p < 0,01$ , \* - koreliacija statistiškai reikšminga,  $p < 0,05$ . Statistiškai reikšmingos koreliacijos vaizduojamos pilkame fone. N=159.

### Grupinio lygmens duomenų rezultatai

Kompanijos dydis, vadovo amžius, vadovo lytis, vadovo išsilavinimas, vadovo stažas dirbant su komanda nesisiejo su nei vienu pagrindiniu tyrimo konstruktu, tad į tolimesnę analizę šie rodikliai nebus įtraukti. 9 lentelėje pateikiami pagrindinių kintamųjų reikšmių agreguoti vidurkiai komandoms (komandų vidurkiai), standartiniai nuokrypiai ir tarpusavio koreliacijos, taip pat reikšmingos sąsajos su kontroliniais kintamaisiais.

**9 lentelė.** Pagrindinių kintamųjų reikšmių komandų (N = 33) vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, tarpusavio koreliacijos ir koreliacijos su kontroliniais kintamaisiais

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>
<b>1. Komandinis meistriškumas dirbti</b>	3,45	0,35								
<b>2. Meistriškumas dirbti</b>	3,55	0,3	0,52**							
<b>3. Komandos sutelktumas</b>	2,96	0,4	0,5**	0,3						
<b>4. Tarpusavio priklausomybė</b>	3,63	0,31	0,31	0,51**	0,23					
<b>5. Autonomiškumas</b>	4,05	0,3	0,14	0,15	-0,06	-0,19				
<b>6. Įtraukianti lyderystė</b>	4,11	0,4	0,47**	0,57***	0,35*	0,39*	0,01			
<b>7. Komandos dydis</b>	8,03	3,89	-0,35*	-0,42*	0,16	-0,12	-0,26	-0,23		
<b>8. Darbo stažas su vadovu (metais)</b>	2,74	2,38	0,09	-0,25	-0,09	-0,38*	0,23	0,07	0,1	
<b>9. Vadovo stažas įmonėje (metais)</b>	8,9	8,01	-0,37*	-0,32	-0,08	-0,001	-0,05	0,06	0,19	0,39*

\*\*\* - koreliacija statistiškai reikšminga,  $p < 0,001$ ; \*\* - koreliacija statistiškai reikšminga,  $p < 0,01$ , \* - koreliacija statistiškai reikšminga,  $p < 0,05$ . Statistiškai reikšmingos koreliacijos vaizduojamos pilkame fone.

Komandos darbo atlikimas ( $M = 4,55$ ,  $SD = 0,4$ ) turi neigiamas sąsajas su vadovo stažu kompanijoje ir su komanda (atitinkamai  $r = -0,39$  ir  $-0,35$ ,  $p < 0,05$ ).

\*\*\*\*\*

Tiek individualaus, tiek grupinio lygmens duomenų koreliacijų analizė padeda įvertinti, kuriuos kontrolinius kintamuosius tikslinga įtraukti į daugiapakopę analizę.

### **Tyrimo hipotezių tikrinimas naudojant daugiapakopę analizę**

Šiame tyrime surinkti duomenys yra hierarchiniai, t.y., individualūs atsakymai (individualus lygmuo) gali būti suskirstyti pagal komandas (grupinis lygmuo). Tokiems duomenims analizuoti tinka daugiapakopė analizė (angl. *multilevel analysis*; Snijders, 2005), kuri parodo sąveikas abiejuose lygmenyse. Svarbu paminėti, kad šiuo metodu abiejų lygmenų analizės atliekamos vienu

metu. Tokiu būdu grupinio lygmens rezultatai vaizduojami kontroliuojant individualaus lygmens duomenis, ir atvirkščiai.

Daugiapakopę analizę atlikti tikslinga, kai tarpklasinių koreliacijos (angl. *intraclass correlation*, ICC) yra ne mažesnės nei 0,05 (Zyphur, 2019).

Žemiau aprašytose analizėse meistriškumo dirbti tarpklasinių koreliacijos koeficientas yra ne žemesnis nei 0,15, komandinio meistriškumo dirbti tarpklasinių koreliacijos koeficientas ne žemesnis nei 0,21, komandos sutelktumo – 0,21, įtraukiančios lyderystės – 0,12. Rodikliai rodo, kad duomenims galima taikyti daugiapakopę analizę. Modelių parametrus nustatyti taikytas maksimalios tikimybės (angl. *maximum likelihood*, ML) metodas.

Siekiant patikrinti šiame darbe iškeltas hipotezes, bus atliktos daugiapakopės analizės skirtingiems modeliams. Kadangi kai kurios sąveikos bus tikrinamos keletą kartų, galutinės išvadas galima daryti tik įvertinus visų analizių rezultatus.

### ***Įtraukiančios lyderystės ir komandos sutelktumo analizė***

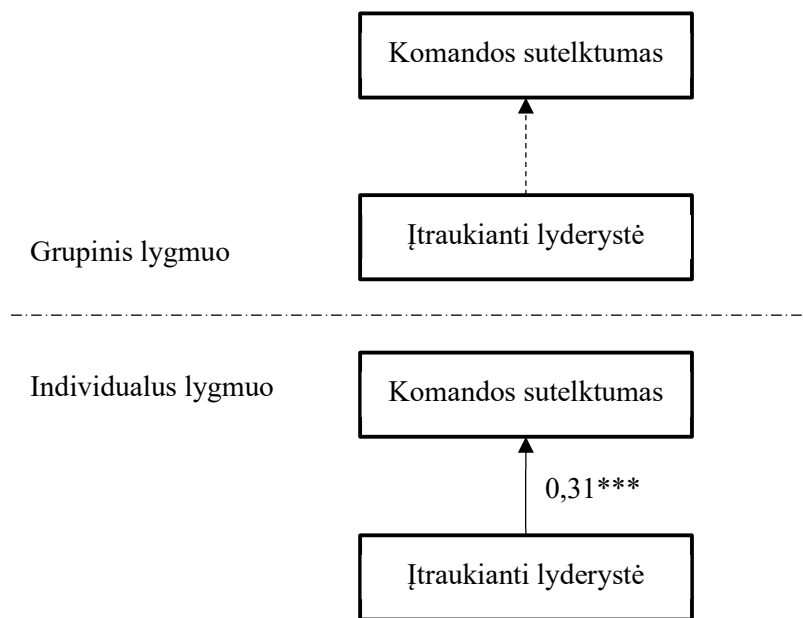
Siekiant patikrinti *1 hipotezę*, atlikta daugiapakopė įtraukiančios lyderystės ir komandos sutelktumo analizė. Atsižvelgus į individualaus ir komandinio lygmens koreliacijas, kaip kontrolinis kintamasis į analizę buvo įtraukta tarpusavio priklausomybė. Nustatytas tarpusavio priklausomybės tarpklasinių koreliacijos koeficientas = 0,01; žemas rodiklis rodo duomenų netikimą komandinio lygmens analizei.

Atsižvelgus į žemą tarpklasinių koreliacijos koeficientą bei žemą tarpusavio priklausomybės skalės Cronbacho  $\alpha$  (kaip minėta anksčiau,  $\alpha = 0,49$ ), bei tai, kad modelio rodiklių reikšmės įtraukiant šį kontrolinį kintamąjį pasikeičia itin nežymiai, šis kintamasis buvo neįtauktas į galutinę analizę.

Analizės rezultatai pavaizduoti 2 schemeje. Ištisine linija pažymėtos reikšmingos sąsajos, brūkštine – nereikšmingos.



**2 schema.** Įtraukiančios lyderystės ir komandos sutelktumo sąsajos individualiame ir komandiniame lygmenyse



\*\*\* - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,001$ .

Rezultatai iš dalies patvirtintų *1 hipotezę*. Kaip ir tikėtasi, įtraukianti lyderystė teigiamai prognozuoja komandos sutelktumą individualiame lygmenyje. Kuo labiau įtraukiantis yra vadovo elgesys, tuo labiau sutelkta yra komanda.

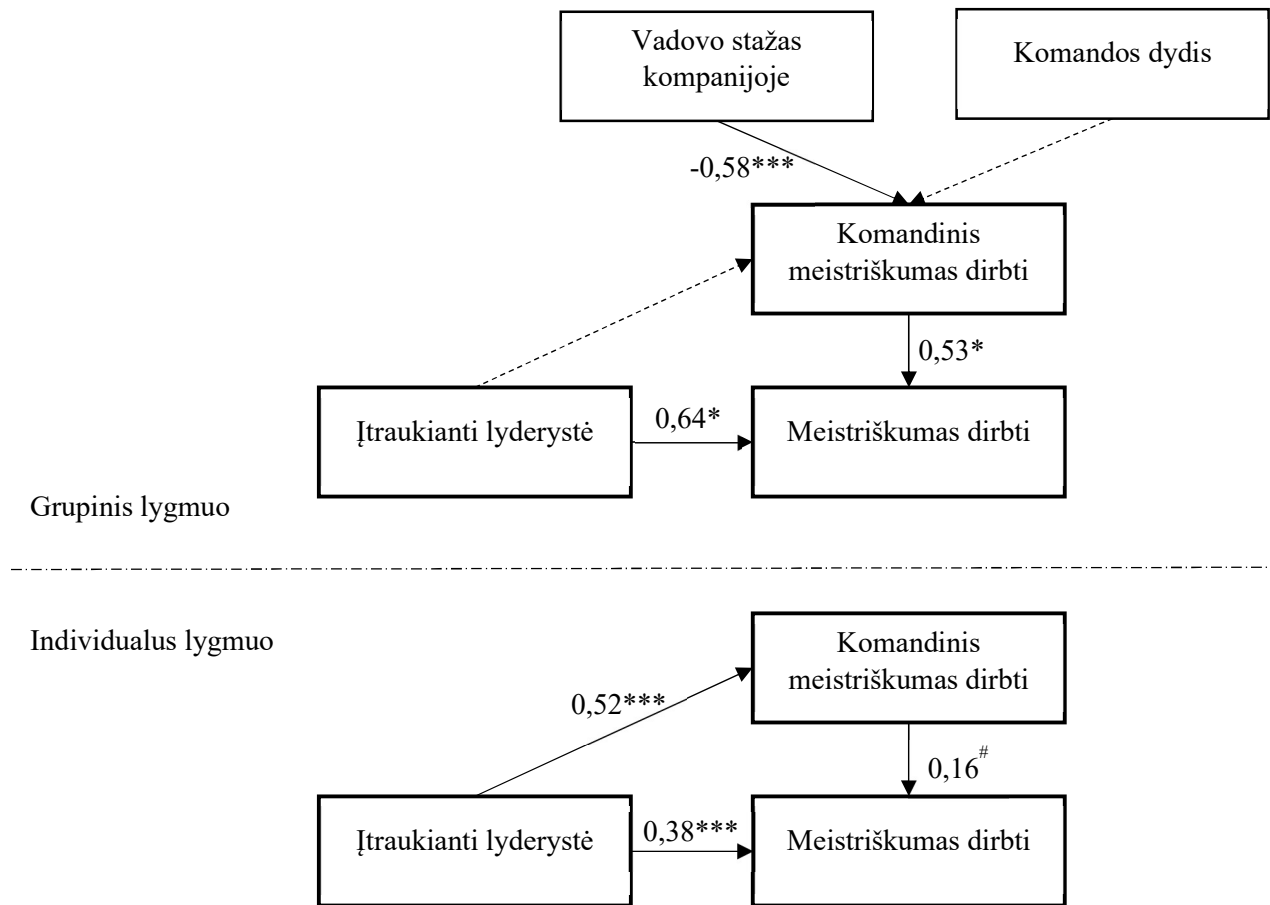
Analizės rezultatai nepatvirtino hipotezės grupiniame lygmenyje. Vertinant visas komandas, įtraukiantis vadovo elgesys neprognozavo komandos sutelktumo.

### ***Meistriškumo dirbti, komandinio meistriškumo dirbti ir įtraukiančios lyderystės analizė***

Siekiant patikrinti *2a, 2b ir 2c hipotezes*, daugiapakopė analizė taikyta individualaus ir komandinio meistriškumo dirbti ir įtraukiančios lyderystės kintamiesiems. Trys hipotezės tikrintos viena analize dėl jų teorinio ir praktinio susietumo.

Komandiniame lygmenyje kontroliuoti du kintamieji: vadovo stažas organizacijoje ir komandos dydis. Analizės rezultatai pavaizduoti 3 schemeje. Ištinine linija pažymėtos reikšmingos sąsajos, brūkštine – nereikšmingos.

**3 schema.** Meistriškumo dirbti, komandinio meistriškumo dirbti ir įtraukiančios lyderystės sąsajos individualiame ir grupiniame lygmenyse



\*\*\* - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p \leq 0,001$ ; \* - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,05$ ; # - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,1$ .

Rezultatai didžiaja dalimi patvirtina visas tris tirtas hipotezes.

*2a hipotezė* gali būti patvirtinta individualiame lygmenyje: kuo labiau įtraukiantis vadovas, tuo daugiau komandinio meistriškumo dirbti taktikų taiko komanda. Komandiniame lygmenyje šio sąryšio nėra, t.y., įtraukiantis vadovo elgesys neprognozuoja komandinio meistriškumo dirbti.

Analizė patvirtina *2b hipotezę* tiek individualiame, tiek komandiniame lygmenyje. Kuo labiau įtraukiantis komandos vadovas, tuo daugiau individualaus meistriškumo dirbti taktikų taiko darbuotojai.

*2c hipotezė* gali būti patvirtinta komandiniame lygmenyje. Tose komandose, kuriose labiau taikomas komandinis meistriškumas dirbti, labiau taikomas ir individualus meistriškumas dirbti. Individualiame lygmenyje komandinis meistriškumas dirbti individualų meistriškumą dirbti prognozuoja tik iš dalies reikšmingai ( $p < 0,1$ ) ir sąsaja yra nestipri (0,16).

Svarbu paminėti, kad grupiniame lygmenyje nustatyta reikšminga sąsaja tarp vadovo stažo kompanijoje ir komandinio meistriškumo dirbti. Kuo komandos vadovas ilgiau dirba įmonėje (ne su komanda), tuo mažesnis tos komandos komandinio meistriškumo dirbti lygis.

Atlikta papildoma analizė kaip kontrolinį kintamąjį įtraukiant autonomiškumą. Sąsajos tarp pagrindinių kintamųjų pakito nežymiai, tačiau tampa nereikšminga sąveika tarp vadovo stažo kompanijoje ir komandinio meistriškumo dirbti. Bendrai, modelio tinkamumas suprastėja: individualiame lygmenyje komandinio ir individualaus meistriškumo dirbti paaiškinama variacija beveik nepakinta, o grupiniame lygmenyje komandinio meistriškumo dirbti paaiškinama sklaida tampa nebereikšminga, o individualaus meistriškumo dirbti nukrinta nuo  $R^2 = 0,88$  ( $p < 0,01$ ) iki  $R^2 = 0,82$  ( $p < 0,01$ ). (Duomenų sklaidos paaiškinimas gali būti vienas iš kriterijų pasirenkant modelius (Recchia, 2010).) Tokius rezultatus gali paaiškinti gana žema autonomijos tarpklausinės koreliacijos reikšmė (0,048). Atsižvelgiant į minėtą ribinę tarpklausinės koreliacijos reikšmę ir prastesnę tikimą grupinio lygmens duomenims, autonomija nebus įtraukta į tolimesnę analizę.

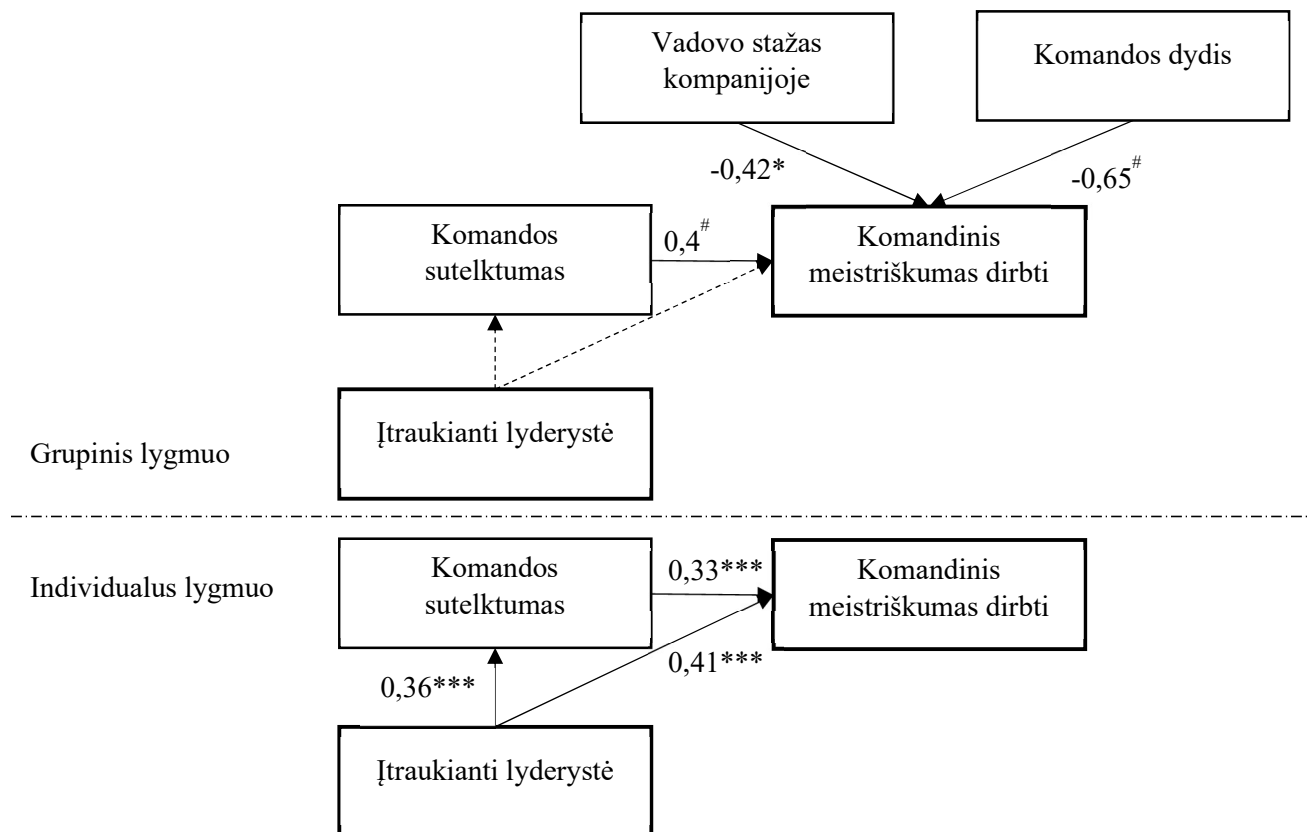
Atlikta alternatyvi analizė su tais pačiais kintamaisiais, tačiau pakeitus numanomos sąveikos kryptį tarp individualaus ir komandinio meistriškumo dirbti. Alternatyvioje analizėje individualus meistriškumas dirbti turėjo prognozuoti komandinį meistriškumą dirbti. Alternatyvaus modelio rezultatai rodė panašius rezultatus individualiame lygmenyje (tiek reikšmingų sąsajų, tiek regresijos koeficientų dydžių aspektu), tačiau prastesnius rezultatus komandiniame lygmenyje – individualus meistriškumas dirbti neprognozavo komandinio meistriškumo dirbti.

### ***Komandinio meistriškumo dirbti ir komandos sutelktumo analizė***

Siekiant patikrinti 3 hipotezę, atlikta daugiapakopė analizė komandinio meistriškumo dirbti ir komandinio meistriškumo dirbti kintamiesiems. Kadangi abu šiuos kintamuosius turėtų veikti įtraukianti lyderystė, ji taip pat įtraukta į modelį.

Komandiniame lygmenyje kontroliuoti du kintamieji: vadovo stažas organizacijoje ir komandos dydis. Analizės rezultatai pavaizduoti 4 schemeje. Ištisine linija pažymėtos reikšmingos sąsajos, brūkštine – nereikšmingos.

**4 schema.** Komandinio meistriškumo dirbti ir komandos sutelktumo sąsajos individualiame ir grupiniame lygmenyse



\*\*\* - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,001$ ; \* - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,05$ , # - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,1$ .

3 hipotezę rezultatai patvirtina didžiąja dalimi. Individualiame lygmenyje komandinis meistriškumas dirbti yra teigiamai prognozuojamas komandos sutelktumo, ir iš dalies reikšmingai prognozuojamas grupiniame lygmenyje ( $p < 0,1$ ).

Nustatytos įtraukiančios lyderystės sąveikos su komandos sutelktumu ir su komandiniu meistriškumu dirbti labai panašios į gautas prieš tai atliktose analizėse (žr. 2 ir 3 schemas).

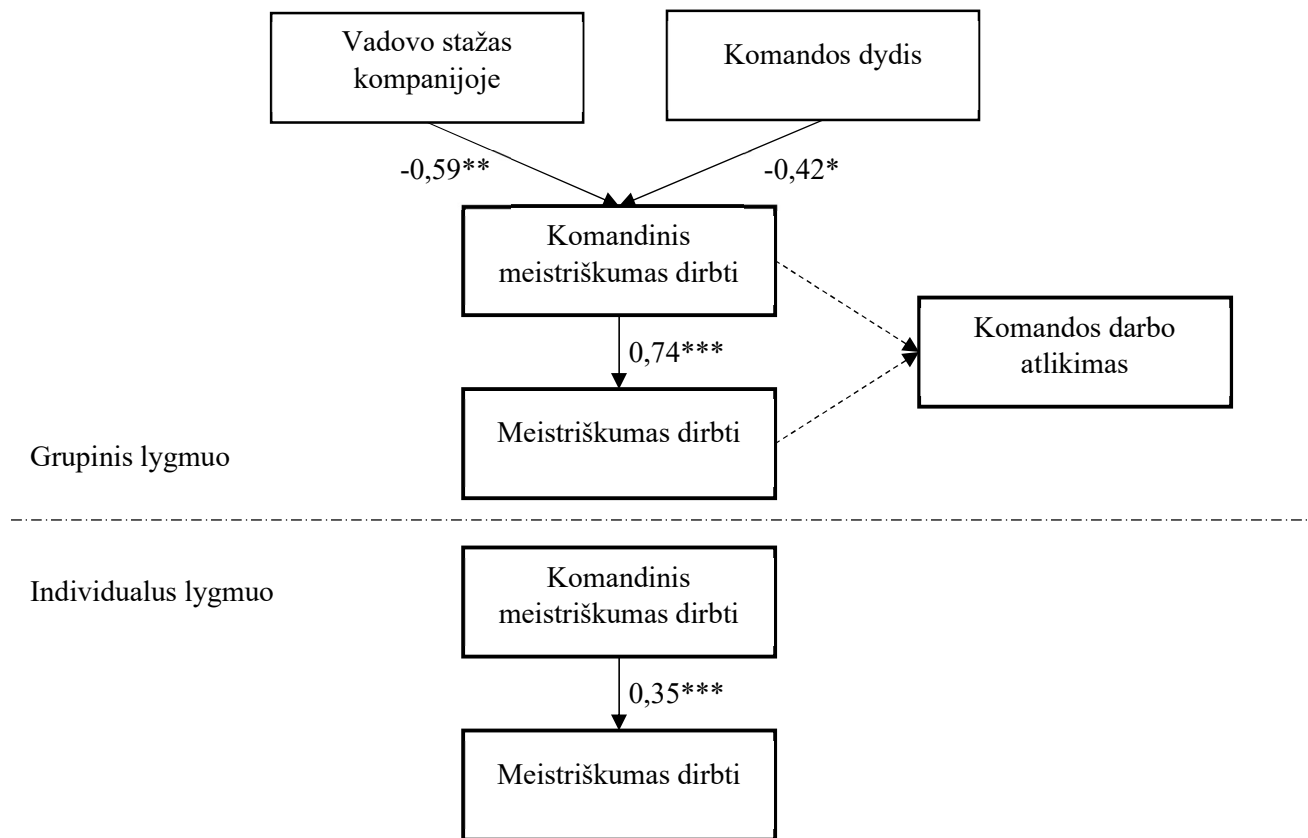
Grupinio lygmens komandinis meistriškumas dirbti taip pat yra prognozuojamas vadovo stažo kompanijoje ir komandos dydžio (pastarojo – tik iš dalies reikšmingai,  $p < 0,1$ ). Tiek didesnis vadovo stažas kompanijoje, tiek didesnė komanda prognozuoja mažesnę komandinį meistriškumą dirbti.

### ***Meistriškumo dirbti, komandinio meistriškumo dirbti ir komandos darbo atlikimo analizė***

Siekiant patikrinti 4a ir 4b hipotezes, atlikta daugiapakopė analizė individualaus ir komandinio meistriškumo dirbti ir komandos darbo atlikimo kintamiesiems. Kadangi komandos darbo atlikimas matuotas tik komandiniame lygmenyje, sąveika bus vertinama taip pat tik šiame lygmenyje.

Komandiniame lygmenyje, kaip ir kitose analizėse, kontroliuoti du kintamieji: vadovo stažas organizacijoje ir komandos dydis. Analizės rezultatai pavaizduoti 5 schemeje. Ištinine linija pažymėtos reikšmingos sąsajos, brūkštine – nereikšmingos.

**5 schema.** Meistriškumo dirbti, komandinio meistriškumo dirbti ir komandos darbo atlikimo sąsajos individualiame ir grupiniame lygmenyse



\*\*\* - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,001$ ; \*\* - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,01$ , \* - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,05$ .

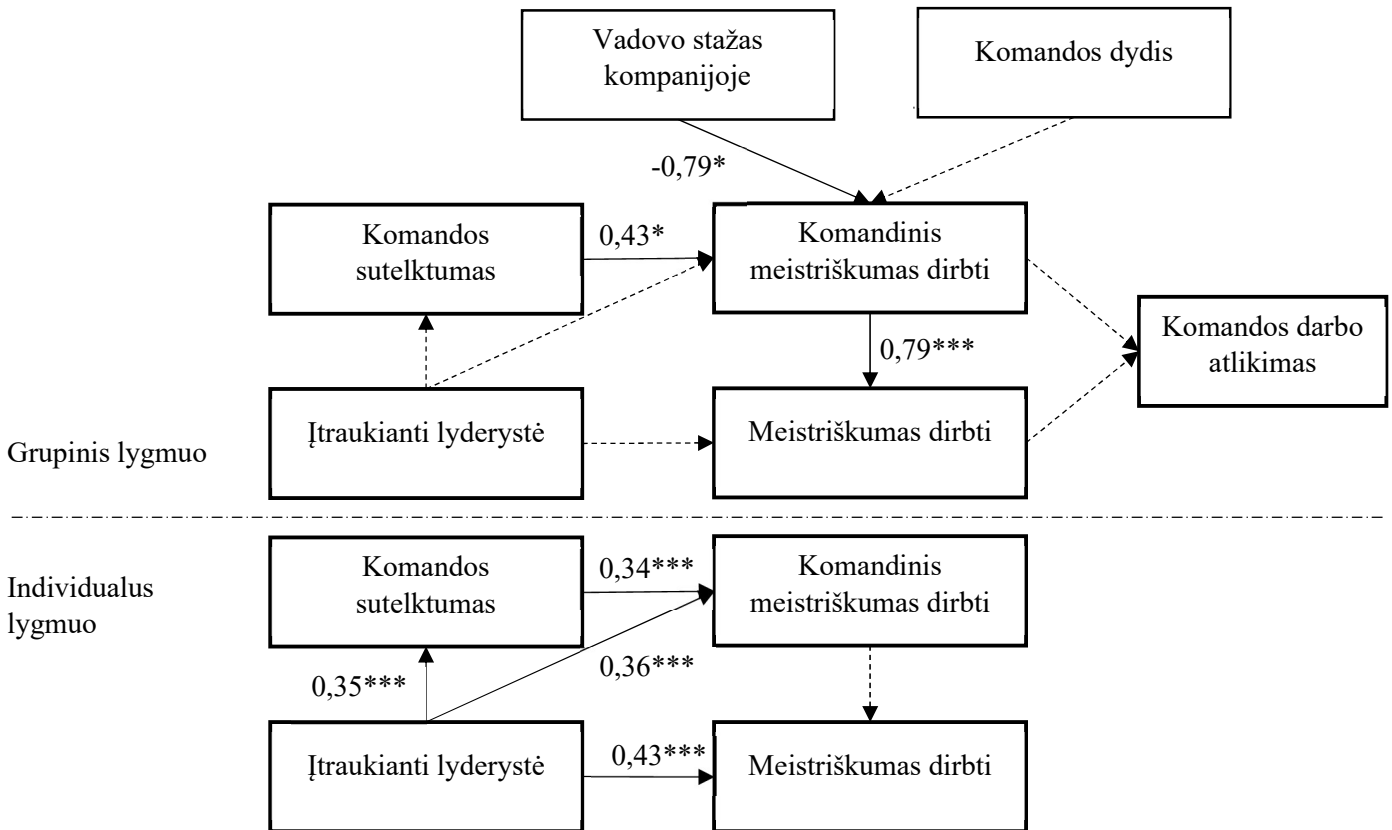
4a ir 4b hipotezės nebuvo patvirtintos. Komandos darbo atlikimas nėra prognozuojamas nei komandinio, nei individualaus meistriškumo dirbti.

### ***Pagrindinių tyrimo kintamųjų analizė***

Visų pagrindinių kintamųjų analizė viename modelyje turi tiek plusų, tiek minusų. Pagrindinis minusas – dėl mažos imties grupiniame lygmenyje ( $N = 33$ ) gali būti neaptiktos nestiprios sąsajos. Pagrindinis pliusas – galima papildomai įvertinti kintamųjų sąveikas matant pilnesnę paveikslą.

Komandiniame lygmenyje vėl kontroliuoti du kintamieji: vadovo stažas organizacijoje ir komandos dydis. Analizės rezultatai pavaizduoti 6 schemeje. Ištisine linija pažymėtos reikšmingos sąsajos, brūkštine – nereikšmingos.

**6 schema.** Pagrindinių tyrimo kintamųjų sąsajos individualiame ir grupiniame lygmenyse



\*\*\* - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,001$ ; \* - regresijos koeficientas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,05$ .

6 schemeje pavaizduotos analizės rezultatai didžiąja dalimi sutampa su prieš tai atliktų analizių išvadomis.

Individualiame lygmenyje įtraukianti lyderystė stabiliai, t.y., visose analizėse, teigiamai prognozuoja komandos sutelktumą, individualų meistriškumą dirbti ir komandinį meistriškumą dirbti. Komandos sutelktumas taip pat stabiliai teigiamai siejasi su komandiniu meistriškumu dirbti.

Individualaus lygmens komandinio meistriškumo dirbti sąsają su individualiu meistriškumu dirbti nustatyti vienareikšmiškai sunku, iki šiol minėtos analizės pateikia skirtingus rezultatus. Atlikus papildomas analizes ir įvertinus visus rezultatus, galima teigti, kad individualiame lygmenyje komandinis meistriškumas dirbti individualaus meistriškumo dirbti neprogozuoja.

Grupiniame lygmenyje komandos sutelktumas nuosekliai prognozuoja komandinį meistriškumą dirbti. Komandinis meistriškumas dirbti taip pat visose analizėse prognozavo individualų meistriškumą dirbti.

Įtraukiančios lyderystės sąsaja su individualiu meistriškumu dirbti komandiniame lygmenyje skirtingose analizėse gauta nevienoda. Žvelgiant į nevienareikšmius atsakymus bei į visų kintamųjų sąveiką, *2b hipotezė* bus laikoma nepatvirtinta.

Nors vadovo stažas kompanijoje ir komandos dydis nėra pagrindiniai šio tyrimo konstruktai, visgi verta atkreipti dėmesį į jų sąsają su komandiniu meistriškumu dirbti, kuris yra vienas iš centrinių šio tyrimo objektų. Vadovo stažas kompanijoje visose analizėse komandiniame lygmenyje neigiamai prognozavo komandinį meistriškumą dirbti. Įdomu ir svarbu paminėti ir pastebėti, kad vadovo stažas *su komanda* reikšmingos sąsajos nei su individualiu, nei komandiniu meistriškumu dirbti neturėjo. Komandos dydžio prognostinė reikšmė komandiniam reikšmingumui dirbti nebuvo stabili, tačiau tose analizėse, kur buvo reikšminga, turėjo vidutiniškai stiprią neigiamą prognozę – kuo didesnė komanda, tuo mažiau meistriškumo dirbti praktikų taikė.

Apžvelgus visas analizes galima daryti rezultatų apibendrinimą:

*1 hipotezė*, kad įtraukianti lyderystė yra teigiamai susijusi su komandos sutelktumu, buvo patvirtinta individualiame, bet ne komandiniame lygmenyje.

*2a hipotezė*, kad įtraukianti lyderystė yra teigiamai susijusi su komandiniu meistriškumu dirbti, taip pat buvo patvirtinta individualiame lygmenyje, bet ne komandiniame.

*2b hipotezė*, kad įtraukianti lyderystė yra teigiamai susijusi su (individualiu) meistriškumu dirbti, buvo patvirtinta tik individualiame, bet ne komandiniame lygmenyje.

Taigi visos hipotezės, susietos su įtraukiančia lyderyste, patvirtintos individualiame ir nepatvirtintos komandiniame lygmenyje.



2c hipotezė, kad komandinis meistriškumas dirbti teigiamai susijęs su individualiu meistriškumu dirbti, patvirtintas tik komandiniame, bet ne individualiame lygmenyje. Tai vienintelė sąsaja, kuri patvirtinta komandiniame, bet ne individualiame lygmenyje.

3 hipotezė, kad komandos sutelktumas teigiamai susijęs su komandiniu meistriškumu dirbti tiek individualiame, tiek komandiniame lygmenyje, buvo patvirtinta pilnai.

4a ir 4b hipotezės nebuvo patvirtintos: nei komandinis, nei individualus meistriškumas dirbti neprognozavo komandos darbo atlikimo (tikrinta tik komandiniame lygmenyje).

## REZULTATŲ APTARIMAS

### Įtraukiančios lyderystės ir komandos sutelktumo sąsaja

Įtraukianti lyderystė ir komandos sutelktumas tirti kaip individualaus ir komandinio meistriškumo dirbti prielaidos, tačiau svarbu suprasti ir pačių šių kintamųjų tarpusavio sąveiką. Atsižvelgiant į konstrukto prasmę praktikoje ir teorinį pagrindimą, buvo keliamą hipotezė, kad įtraukianti lyderystė teigiamai prognozuos komandos sutelktumą. Hipotezės patvirtinta individualiame, bet ne komandiniame lygmenyje – tai reiškia, kad kuo labiau darbuotojas jaučia savo vadovo įtraukiantį elgesį, tuo labiau jis komandą vertina kaip sutelktą, tačiau tų *komandų*, kurios savo vadovą vertino kaip labiau įtraukiantį, komandos sutelktumo įvertis nebuvo aukštesnis.

Siekiant giliau suprasti, koks vadovo elgesys skatina komandos sutelktumą, galima atkreipti dėmesį į tam tikrus įtraukiančios lyderystės teorinius aspektus. Pavyzdžiui, viena iš įtraukiančios lyderystės subskalių yra „jungiantis“ vadovo elgesys. Taigi toks elgesys, kai vadovas skatina bendradarbiavimą tarp komandos narių, aktyviai skatina komandos narius siekti bendrų tikslų bei pabrėžia komandinę dviasią veda prie to, kad komandos nariai komandą vertina kaip labiau sutelktą, t.y., bendraujančią apie komandos narių atsakomybes, susiburiančią kartu ne tik darbo metu.

Visgi komandiniame lygmenyje įtraukiančios lyderystės ir komandos sutelktumo sąryšio nėra. Komandų, kurių vadovai gavo aukštesnius įtraukiančios lyderystės įverčius, komandos sutelktumo

rezultatai nebūtinai buvo aukštesni. Viena iš priežasčių, kodėl šis sąryšis nenustatytas, tai bendrai aukštas visų vadovų įvertis įtraukiančios lyderystės aspektu ir maža duomenų sklaida. Taip pat galima situacija, kad, lyginant komandas, o ne individus, vadovo reikšmė tampa mažiau lemianti nei kiti, šiame tyrime nenagrinėti, veiksniai (pavyzdžiui, vyraujanti organizacinė kultūra, kuri skatina ar mažina komandų sutelktumą, arba darbuotojų kaitos rodiklis dėl ekonominių veiksnių).

### **Komandinio ir individualaus meistriškumo dirbti sąsaja bei šių konstrukčių ryšys su įtraukiančia lyderyste**

Komandinis ir individualus meistriškumas dirbti yra centriniai šio tyrimo konstruktai. Kelta hipotezė, kad komandinis meistriškumas dirbti prognozuoja individualų meistriškumą dirbti. Individualiame lygmenyje sąveika nepatvirtinta – tie komandų nariai, kurie savo komandą vertina kaip taikančią daugiau komandinio meistriškumo dirbti praktikų, nebūtinai taiko daugiau individualaus meistriškumo dirbti savo darbe. Sąveika patvirtinta komandiniame lygmenyje; tai reiškia, kad tų *komandų*, kurios taiko daugiau komandinio meistriškumo dirbti praktikų, komandų nariai taiko ir daugiau individualaus meistriškumo dirbti praktikų. Pavyzdžiui, jei komanda stengiasi, kad darbe būtų kuo daugiau iššūkių, tai tokią pat taktiką gali taikyti ir tos komandos darbuotojas – taip pat siekti iššūkių; jei komanda pasisiūlo dirbti prie naujų projektų, tai ir tos komandos narys gali imtis naujų projektų ar papildomų užduočių. Ši sąveika gerai iliustruoja grupių bendravimo dėsnius – jei visos komandos komandinio meistriškumo dirbti lygis yra aukštas, tai grupės norma veikia individus ir pakelia bei palaiko visos komandos individualaus meistriškumo dirbti lygį. Visos komandos (tikėtina) teigiamas požiūris į komandinį meistriškumą dirbti skatina visus komandos narius taikyti ir individualų meistriškumą dirbti. Taip pat grupėje išmoktos naujos darbo technikos gali būti perkeltos į individualų darbą. Ši komandinio lygmens sąsaja gali būti paaiškinta komandos sutelktumo, kuris ir prognozuoja komandinį meistriškumą dirbti. Plačiau ši sąveika nagrinėjama kitoje rezultatų aptarimo sekcijoje.

Individualiame lygmenyje įtraukianti lyderystė teigiamai prognozuoja tiek komandinį, tiek individualų meistriškumą dirbti. Tai reiškia, kad tie darbuotojai, kurie vertina savo vadovą kaip įgalinantį, įkvepiantį, stiprinantį, patys taiko daugiau meistriškumo dirbti praktikų ir savo komandą vertina kaip taikančią daugiau tokių praktikų. Jeigu vadovas suteikia pakankamai laisvės ir

įgaliojimų atlikti užduotis, skatina ugdyti turimus gebėjimus ir naudoti stiprybes, komandos nariai išties labiau stengiasi tobulėti profesiskai, išmokti naujų dalykų, prašo vadovo grįžtamojo ryšio ir imasi naujų projektų. Lygiai taip pat, jei vadovas skatina komandos narius reikšti savo nuomonę, skatina siekti bendrų tikslų bei naudoti savo darbinius talentus, komandos nariai savo komandą ima vertinti kaip išbandančią naujus dalykus, ugdančią savo gebėjimus ir siekiančią iššūkių.

Atliktos papildomos analizės patvirtina įtraukiančios lyderystės svarbą komandiniam ir individualiam meistriškumui dirbti. Atsižvelgus į visas analizes, galima teigti, kad didžiąją dalį duomenų sklaidos (sąsajos) tarp individualaus ir komandinio meistriškumo dirbti individualiame lygmenyje paaiškina įtraukianti lyderystė. Įtraukus šį kintamąjį į tiriamus modelius, sąsaja tarp individualaus ir komandinio meistriškumo dirbti tampa itin maža ir tik iš dalies reikšminga.

Grupiniame lygmenyje įtraukianti lyderystė nei individualaus, nei komandinio meistriškumo dirbti neprognozuoja. Tos *komandos*, kurių vadovai vertinami kaip labiau įtraukiantys, nebūtinai taiko daugiau komandinio ar individualaus meistriškumo dirbti praktikų. Tiesa, įtraukiančios lyderystės ir individualaus meistriškumo dirbti analizės nebuvo vienareikšmės, tačiau, atsižvelgus į visus duomenis kartu, sąsaja visgi nebuvo patvirtinta. Prognostinio ryšio nebuvimas gali būti aiškinamas tuo, kad vadovo elgesys turi daugiau įtakos tiesioginiame ryšyje su kiekvienu darbuotoju atskirai, individualiame lygmenyje, o ne komandiniame. Kiekvieno darbuotojo santykis su vadovu yra individualus, tad ir santykio rezultatas yra individualiame, o ne komandiniame lygmenyje.

### **Komandinio meistriškumo dirbti ir komandos sutelktumo sąsaja**

Komandinis meistriškumas dirbti yra teigiamai prognozuojamas komandos sutelktumo tiek individualiame, tiek grupiniame lygmenyje – kelta hipotezė pilnai patvirtinta. Tos komandos, kurios yra labiau sutelktos, taiko daugiau meistriškumo dirbti praktikų. Tai reiškia, kad komandos, kurių visi nariai prisiima atsakomybę už rezultatus, bendrauja apie atsakomybes komandoje ir leidžia laiką kartu ne tik darbo metu, (tos komandos) labiau stengiasi išmokti naujų dalykų, prašo grįžtamojo ryšio ir imasi naujų darbų. Individualiame lygmenyje tai reiškia, kad darbuotojai, kurie savo komandas vertina kaip labiau sutelktas, vertina savo komandas ir kaip dažniau taikančias

tokias komandinio meistriškumo dirbti praktikas, kaip, pavyzdžiui, naujų projektų ar iššūkių prisiėmimą, talentų ugdymą.

Tiek komandos sutelktumas, tiek komandinis meistriškumas dirbti yra siejami komandinio sprendimų priėmimo ir atviro bendravimo būtinybės – sutelktose komandose yra diskutuojama apie bendrus tikslus, kartu prisiimami komandos rezultatai (darbo pasekmės), o komandinis meistriškumas dirbti yra neatsiejamas nuo atviros diskusijos apie bendrus tikslus, būdus juos pasiekti ir bendrą sprendimų priėmimą dėl to, kaip ir kokių rezultatų bus siekiama.

Komandinio meistriškumo dirbti ir komandos sutelktumo prognostinis ryšys yra vienintelis šiame tyrime, nustatytas tiek individualiame, tiek komandiniame lygmenyje. Atsižvelgus į konstrukto prasmę, kuri orientuota į grupinį lygmenį, tikėtina, kad komandinio lygmens efektas persikelia ir į individualų lygmenį. Papildomi tyrimai galėtų patvirtinti arba paneigti šią hipotezę.

### **Komandinio ir individualaus meistriškumo dirbti ir komandos darbo atlikimo sąsaja**

Nei komandinis, nei individualus meistriškumas dirbti neprognozuoja komandos darbo atlikimo. Ši sąsaja buvo vertinta tik komandiniame lygmenyje. Viena iš galimų priežasčių, kodėl nenustatytas ryšys tarp kintamųjų, tai itin maža komandos darbo atlikimo rezultatų sklaida – visi vadovai savo komandas vertino labai gerai. Kita galima priežastis – maža komandų imtis, dėl to, jei prognostinis ryšys yra mažas, nepavyksta jo aptikti. Trečia galima priežastis – komandinis ir individualus meistriškumas dirbti veikia komandų darbo atlikimą netiesiogiai. Galima teoriškai svarstyti, kad, jei visgi meistriškumas dirbti veikia komandų darbo atlikimą teigiamai, šis ryšys nėra tiesioginis, o per kitus, šiame tyrime netirtus, konstruktus. Galbūt ši sąveika būtų nustatyta siejant su pasitenkinimu darbu, sumažėjusiu antipilietišku elgesiu organizacijoje ar didesniu įsitraukimu – šie klausimai lieka tolimesniems tyrimams.

### **Bendri pastebėjimai**

Individualiame lygmenyje dominuoja tų konstrukto, kurie savo esme yra susieti su individu, ryšiai. Pavyzdžiui, ryški vadovo įtraukiančio elgesio sąsaja su kitais centriniais kintamaisiais – vadovo

įtraukiantis elgesys teigiamai prognozuoja tiek komandos sutelktumą, tiek individualų ir komandinį meistriškumą dirbti. Grupiniame lygmenyje reikšmingos su komanda susijusių kintamųjų sąveikos: komandos sutelktumas prognozuoja komandinį meistriškumą dirbti, o pastarasis – individualų meistriškumą dirbti.

Vertinga atkreipti dėmesį į kontrolinius tyrimo kintamuosius, kurie buvo matuoti komandiniame lygmenyje. Pavyzdžiui, komandos vadovo stažo organizacijoje prognostinė reikšmė komandiniam meistriškumui dirbti dar kartą parodo, kad visą komandą vienodai veikiantys reiškiniai turi stiprų efektą komandai.

Pozityviai nuteikia tyrimo rezultatai, kad individualų ir komandinį meistriškumą dirbti išties galima tikėtis padidinti skatinant komandų sutelktumą ir įtraukiantį vadovų elgesį, t.y, šie konstruktai yra meistriškumo dirbti prielaidos. Kartu svarbu nepamiršti aplinkos (komandos kultūros, organizacijos kultūros, bendrųjų organizacinių faktorių), kurioje dirba komandos, nes šie veiksniai, tikėtina, taip pat turi reikšmės.

Viena vertus, hipotezės, kad individualus ir komandinis meistriškumas dirbti prognozuoja komandos darbo atlikimą, patvirtintos nebuvo, taigi sakyti, kad geras darbo atlikimas yra tiesioginė meistriškumo dirbti prielaida, būtų neteisinga; kita vertus, nenustatyta ir neigiama šių konstrukčių sąveika. Taigi sąsajos nebuvimas kartu reiškia, kad, jei organizacijos vengia darbo perkūrimo bijodamos neigiamos įtakos galutiniam komandos darbo rezultatui, ši baimė nėra pagrįsta.

## **Siūlymai praktikams**

Komandų vadovams verta atkreipti dėmesį į taikomas lyderystės praktikas. Kuo labiau komandos nariai savo vadovą vertina kaip įtraukiantį, tuo komanda tampa labiau sutelkta ir taiko daugiau meistriškumo dirbti praktikų. Įtraukiantis vadovo elgesys turi teigiamą įtaką ir kiekvienam darbuotojui individualiai – skatina ir individualų meistriškumą dirbti. Taigi jei vadovas skatins komandos narius ugdyti gebėjimus, bendradarbiavimą ir suteiks laisvės, galima tikėtis, kad komanda maksimaliai išnaudos savo gebėjimus, ims naujų projektų ir išbandys naujoves. Tokiu būdu ir darbuotojai bus labiau patenkinti savo darbu, ir teiks papildomą vertę organizacijai.

Personalo, įmonių ar departamentų vadovams reikia atkreipti dėmesį į bendrą tendenciją – labiau sutelktos komandos taiko daugiau komandinio meistriškumo praktikų, kurios, savo ruožtu, gali skatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą darbu, naujovių/inovacijų atsiradimą. Taigi investicijos į komandos sutelktumą (pavyzdžiui, darbinės sesijos, orientuotos į komandos tikslų suvienodinimą ir supratimą) gali atsiperkti per padidėjusio komandinio meistriškumo teigiamas pasekmes.

Tyrimas patvirtino, kad komandinio lygmens efektai yra stiprūs, dažnu atveju stipresni už individualaus lygmens. Taigi jei pageidaujamas darbuotojų elgesys pastebimas ne tik pavienių individų darbe, o visos komandos elgesyje, tai galima traktuoti kaip sinergijos efektą, kuris turės dar palankesnę įtaką organizacijai. Skatindami ne tik individualų, o ir komandinį meistriškumą dirbti, organizacijų ir personalo vadovai gali turėti

## **Tyrimo ribotumai**

Tarpgrupinę analizę rekomenduojama taikyti, kai tyrime dalyvauja bent 10 komandų, dažniausiai rekomendacijose įvardijamas minimumas – 25-30 komandų. Šiame tyrime dalyvavo 33 komandos – nors minimalus reikalavimas viršijamas, tačiau imtis nėra didelė.

Taip pat verta atsižvelgti į vidutinį atsakiusiųjų tiriamųjų skaičių komandoje – 4,82. Nors anketas užpildė vidutiniškai daugiau nei 2 trečdaliai (67,6%) komandų narių, visgi nedidelis tiriamųjų skaičius komandose galėjo turėti įtakos statistinės analizės galiai.

Šiame darbe buvo nagrinėtos pagrindinių konstrukto sąsajos. Siekiant pagilinti supratimą, kas lemia šių konstrukto sąveikas, būtų galima papildomai tirti, kurie konstrukto aspektai labiausiai siejasi. Galima gilinti tyrimą atliekant konstrukto subskalių sąveikų analizę, tai toliau plėstų teorines žinias apie šio tyrimo pagrindinius konstrukto.

## IŠVADOS

1. Įtraukianti lyderystė prognozuoja komandos sutelktumą individualiame lygmenyje (bet ne komandiniame). Tie darbuotojai, kurie savo vadovą vertina kaip labiau skatinantį komandinę dvasią ir akcentuojantį bendrų tikslų siekimą, komandą vertina kaip vieningai prisiimančią atsakomybę ir linkusią bendrauti ne tik darbo metu.
2. Įtraukianti lyderystė prognozuoja ir individualų, ir komandinį meistriškumą dirbti individualiame lygmenyje (bet ne komandiniame). Tie darbuotojai, kurie savo vadovą vertina kaip labiau įgalinantį, skatinantį lavėti ir suteikiantį laisvės atlikti užduotis, patys labiau stengiasi tobulėti profesiskai, išbando naujoves, imasi naujų projektų; tie darbuotojai taip pat savo komandą vertina kaip ugdančią savo gebėjimus ir siekiančią iššūkių.
3. Komandinis meistriškumas dirbti prognozuoja individualų meistriškumą dirbti grupiniame lygmenyje (bet ne individualiame). Tų komandų, kurios stengiasi tobulėti profesiskai ir imasi naujų užduočių, darbuotojai ir patys individualiai siekia maksimaliai išnaudoti savo gebėjimus bei pasisiūlo padėti prie naujų projektų.
4. Komandos sutelktumas teigiamai prognozuoja komandinį meistriškumą dirbti tiek individualiame, tiek grupiniame lygmenyje. Komandos, kuriose atvirai bendraujama apie atsakomybes ir leidžiamas laikas kartu ne tik darbe, labiau stengiasi išmokti naujų dalykų, prašo grįžtamojo ryšio ir imasi naujų darbų. Darbuotojai, kurie savo komandas vertina kaip labiau sutelktas, vertina savo komandas ir kaip dažniau besiiimančias naujų projektų, iššūkių ir ugdančias talentus.
5. Nei komandinis, nei individualus meistriškumas dirbti neprognozuoja komandos darbo atlikimo.

## LITERATŪRA

- Alves, M., Lourenço, P. (2017). *Workgroup interdependence assessment: Group-referent scales and social network analysis*. TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 24. 23-44.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 3, 309-328.
- Bakker, A.B. (2014). *The Job Demands-Resources Questionnaire*. Rotterdam: Erasmus University.
- Beal, D., Cohen, R., Burke, M. & McLendon, C. (2004). *Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations*. The Journal of applied psychology, 88, 989-1004.
- Berg, J. & Dutton, J. & Wrzesniewski, A. (2008). *What is Job Crafting and Why Does It Matter?* Regents of the University of Michigan
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Campion, M.A., Medsker, G.J. ir Higgs, A.C. (1993). *Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups*. Personnel Psychology, 46, 823-847
- Chen, C. (2019). *Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting?* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(4), 1684-1701.
- Chen, Yen, & Tsai. (2014). *Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit*. International Journal of Hospitality Management, 37, 21-28.
- Cheng, Chen, Teng, & Yen. (2016). *Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support*. Tourism Management Perspectives, 20, 19-29.
- Consuelo Alonso, Samuel Fernández-Salineró, & Gabriela Topa. (2019). *The Impact of Both Individual and Collaborative Job Crafting on Spanish Teachers' Well-Being*. Education Sciences, 9(2), 74.
- Dierdorff, E., Jensen, J., & Chen, Gilad. (2018). *Crafting in Context: Exploring When Job Crafting Is Dysfunctional for Performance Effectiveness*. Journal of Applied Psychology, 103(5), 463-477.



- Gascoigne, C., Kelliher, C., Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P., & Cooper, R. (2018). *The transition to part-time: How professionals negotiate 'reduced time and workload' i-deals and craft their jobs*. *Human Relations*, 71(1), 103-125.
- Gordon, Demerouti, Le Blanc, Bakker, Bipp, & Verhagen. (2018). *Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare*. *Journal of Vocational Behavior*, 104(C), 98-114.
- Hox, J. & Maas, C.J.M. (2004). *Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling*. *Methodology* 2005; Vol. 1(3):86–92.
- Hu, Q., Schaufeli, W., Taris, T., Shimazu, A., & Dollard, M. (2019). *Resource Crafting: Is It Really 'Resource' Crafting-Or Just Crafting?* *Frontiers in Psychology*, 10, 614.
- Hu, Q., Taris, T.W., Dollard, M. F. & Schaufeli, W.B. (2020): *An exploration of the component validity of job crafting*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Yen, Tsaur, & Tsai. (2018). *Tour leaders' job crafting: Scale development*. *Tourism Management*, 69, 52-61.
- Kooij, D., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., Denissen, J., & Chen, Gilad. (2017). *Job Crafting Towards Strengths and Interests: The Effects of a Job Crafting Intervention on Person–Job Fit and the Role of Age*. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981.
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., & Rekašiūtė-Balsienė, R. (2017). *Meistriškumo dirbti strategijų vaidmuo išsekimo ir darbo išteklių sąsajoms: Pedagogų imties tyrimas*. *Psichologija*, Psichologija. 2017, t. 56, p. 20-36. ISSN 1392-0359.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). *Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting*. *The Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Mäkikangas, A. (2018). *Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach*. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101-111.
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., & Hakanen, J. (2016). *Work engagement–team performance relationship: Shared job crafting as a moderator*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 772-790.
- Mäkikangas, A., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2017). *Antecedents of daily team job crafting*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433.
- McClelland, G., Leach, D., Clegg, C., & McGowan, I. (2014). *Collaborative crafting in call centre teams*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 464-486.

- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *The Leadership Quarterly*. 1. 107-142.
- Recchia, A. (2010). R-Squared Measures for Two-Level Hierarchical Linear Models Using SAS. *Journal of Statistical Software*. 32.
- Robijn, W., Euwema, M.C., Schaufeli, W.B. and Deprez, J. (2020). *Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective*, *Career Development International*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., Coultas, C. W. (2015). *Measuring Team Cohesion: Observations from the Science*. *Human Factors*, 57(3), 365–374.
- Schaufeli, W. (2015). *Engaging leadership in the job demands-resources model*. *Career Development International*. 20, 446-463.
- Singh, V.L, Singh, M. (2018). *A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance*. *IIMB Management Review*, Volume 30, Issue 4, 305-315.
- Snijders, T.A.B. (2005). *Fixed and Random Effects*. In: B.S. Everitt and D.C. Howell (eds.), *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science*. Vol. 2, 664-665. Chichester (etc.): Wiley.
- Taber, K. (2017). *The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education*. *Research in Science Education*. 1-24.
- Tims, Bakker, Derks. (2012). *Development and validation of the job crafting scale*. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A., Derks, D., & Hurrell, Joseph J. (2013). *The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A., Derks, D., Van Rhenen, W. (2013). *Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance*. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Van Wingerden, Bakker, Derks. (2017). *Fostering employee well-being via a job crafting intervention*. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164-174.
- Vanvelle, E. (2017). *Job Crafting: An Overarching Approach*. Doctoral thesis. KU Leuven.

Wang, H. (2017). *Leadership, job crafting and work outcomes: can leaders cultivate well-performing job crafters?* Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*. *Journal of Management*, 91, 601-617.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. (2001). *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Zyphur, M. (2019): Mplus Workshop at The University of Melbourne, February 4-8, 2019 (5 Days). University of Melbourne. Media.