

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

VERSLO VYSTYMAS

Dovilė Lukavičiūtė
MAGISTRO DARBAS

**AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA GEROVEI DARBE MEDIJUOJANT
ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI IR MODERUOJANT DARBUOTOJO AMŽIUI**

**THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON WELL-BEING AT WORK
THROUGH THE MEDIATION OF ORGANISATIONAL TRUST AND THE
MODERATION OF EMPLOYEE AGE**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
Dr. Asta Stankevičienė (parašas)

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius 2024

ĮVADAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SARAŠAS	6
1. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO BEI DARBUOTOJŲ GEROVĖS TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Lyderystės Sampratos evoliucija ir teoriniai pagrindai.....	8
1.2. Lyderystės teorijų spektras ir jų apžvalga.....	9
1.3. Lyderystės stilių elgsenos apžvalga.....	11
1.3.1. Transformacinės lyderystės stilius.....	12
1.3.2. Transakcinės lyderystės stilius.....	13
1.3.3. Liberalusis („laissez –fire” stilius) lyderystės stilius.....	14
1.3.4. Autentiškos lyderystės stilius.....	15
2. DARBUOTOJŲ GEROVĖS DARBE TEORINIAI ASPEKTAI	18
2.1. Darbuotojų gerovės samprata ir tyrimų apžvalga.....	18
2.2. Darbuotojų gerovės darbe rūšys ir dimensijos.....	22
2.3. Autentiškos lyderystės įtakos darbuotojų gerovei.....	23
3. ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO TEORINIAI ASPEKTAI	26
3.1. Organizacinio pasitikėjimo samprata ir tyrimų apžvalga.....	26
3.2. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai.....	28
3.3. Organizacinio pasitikėjimo dimensijos.....	29
3.4. Autentiškos lyderystės įtaka organizaciniam pasitikėjimui.....	31
4. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR GEROVĖS DARBE SAŠAJOS	31
5. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA GEROVEI DARBE MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI IR MODERUOJANT DARBUOTOJO AMŽIUI - EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	34
5.1. Empirinio tyrimo organizavimas.....	34
5.2. Empirinio tyrimo metodas ir jo pagrindimas.....	37
5.3. Empirinio tyrimo imtis, eiga, etika, duomenų analizės metodai.....	42
6. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA GEROVEI DARBE MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI IR MODERUOJANT DARBUOTOJO AMŽIUI – TYRIMO REZULTATAI	44
6.1. Klausimynų patikimumo rodikliai.....	45
6.2. Respondentų demografinės charakteristikos.....	46
6.3. Autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės darbe respondentų vertinimo analizė.....	49

6.4. Autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės darbe sąsajų analizė.....	53
6.5. Mediatoriaus ir moderatoriaus analizė.....	63
6.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	66
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	70
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	73
SANTRAUKA.....	84
SUMMARY.....	86
PRIEDAI.....	88

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas

Autentiška lyderystė yra gana naujas ir reikšmingas lyderystės stilius, kuris susilaukė didelio mokslininkų dėmesio ir tyrimų per pastaruosius kelerius metus. Mokslininkai teigia, kad autentiška lyderystė yra būtina organizacijų sėkmei ir gerovei, nes tokia lyderystė yra pagrįsta atvirumu, pasitikėjimu, sąžiningumu ir nuoširdumu, o tai skatina darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją.

Įvairių tyrimų metu buvo nustatyta, kad autentiška lyderystė yra susijusi su padidėjusiu organizaciniu pasitikėjimu, padidėjusiu darbuotojų pasitenkinimu darbu, mažesne darbuotojų kaita ir didesniu darbo efektyvumu. Taip pat autentiška lyderystė padeda sukurti palankias darbo sąlygas, skatina bendradarbiavimą ir atvirumą organizacijoje, ir, svarbu pažymėti, sumažina stresą darbe.

Be to, mokslininkai teigia, kad autentiška lyderystė yra ypač svarbi organizacijoms, kurios siekia ilgalaikės sėkmės ir tvarumo, nes tokie lyderiai padeda sukurti organizacijų kultūrą, kuri remiasi aukštu etiniu elgesiu ir atvirumu. Autentiška lyderystė padeda sukurti tvirtą ir patikimą ryšį tarp lyderio ir jo pavaldinių, taip pat ir tarp kitų organizacijos narių.

Organizacinis pasitikėjimas ir gerovė darbe yra ypač svarbios temos, turinčios tiesioginę įtaką organizacijų veiklai ir jos narių produktyvumui. Trys šios temos dedamosios susijusios viena su kita, nes autentiška lyderystė yra vienas iš veiksnių, kuris gali paveikti organizacinį pasitikėjimą ir darbuotojų gerovę darbe.

Organizacijos, kuriose yra autentiški lyderiai, dažniausiai pasižymi stipriu organizaciniu pasitikėjimu. Autentiškas lyderis, savo pavyzdžiu, geba skatinti savo pavaldinius pasitikėti ir jausti didesnę atsakomybę, o tai tiesiogiai įtakoja jų darbo kokybę ir produktyvumą. Be to, autentiškas lyderis yra sąžiningas ir pasitikintis savimi, todėl jis dažniausiai yra pavyzdys kitiems organizacijos nariams, kurie gali būti motyvuoti dirbti ir siekti savo, ir organizacijos tikslų.

Šio magistrinio darbo tikslas yra išsiaiškinti autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo bei gerovės darbe sąsajas ir nustatyti jų tarpusavio ryšį, bei įtaką. Šiam tikslui pasiekti, bus analizuojami literatūros šaltiniai, atlikta empirinė tyrimo dalis bei pateiktos išvados.

Darbo naujumas

Autentiškos lyderystės tema yra gana nauja ir intensyviai tyrinėjama mokslinių tyrimų kontekste. Pastaruoju metu autentiškos lyderystės tema sulaukė didelio dėmesio iš mokslininkų ir pradėta daugybė tyrimų, siekiant suprasti autentiškos lyderystės poveikį organizacijų veiklai ir darbuotojų elgesiui.

Autentiškos lyderystės tema tyrinėjama įvairiais aspektais, tokiais kaip autentiškos lyderystės įtaka darbo motyvacijai, darbo kokybei, organizacijų kultūrai, emocinei gerovei, darbo patirčiai ir

kt. Taip pat yra atliekami tyrimai, siekiant suprasti autentiškos lyderystės reikšmę skirtingose organizacijų srityse pvz. švietimo, sveikatos priežiūros, verslo ir kt.

Autentiškos lyderystės tematiką nagrinėjo ne vienas mokslininkas, tokie kaip: W.L. Gardner, B.J. Avolio, F. Luthans, D.R. May, Bill George ir kiti.

Darbo problema

Atliekant šį tyrimą, keliamas klausimas: koks ryšys egzistuoja tarp autentiškos lyderystės, gerovės darbe bei organizacinio pasitikėjimo?

Darbo tikslas – nustatyti ryšį tarp autentiškos lyderystės, gerovės darbe ir organizacinio pasitikėjimo, bei pateikti praktines rekomendacijas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie autentišką lyderystę ir jos įtaką darbo gerovei bei organizaciniam pasitikėjimui.
2. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie darbuotojų sampratą kas yra autentiška lyderystė, gerovė darbe ir organizacinis pasitikėjimas.
3. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie autentiškos lyderystės įtaką, lyginant su kitais lyderystės stiliais, bei rasti įtakos skirtumus.
4. Atliekant empirinį tyrimą, ištirti autentiškos lyderystės daromą įtaką darbuotojų gerovei bei organizaciniam pasitikėjimui.
5. Remiantis literatūros analize ir atliktu tyrimu, pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Tyrimo klausimai

Atliekant šį tyrimą keliami klausimai: koks ryšys egzistuoja tarp autentiškos lyderystės, gerovės darbe bei organizacinio pasitikėjimo? Ar ryšys tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe priklauso nuo darbuotojo amžiaus? Pagrindinės hipotezės yra tokios: autentiška lyderystė teigiamai veikia organizacinį pasitikėjimą ir darbuotojų gerovę, o organizacinis pasitikėjimas medijuoja šį ryšį. Darbuotojo amžius turi moderuojantį poveikį autentiškos lyderystės ir gerovės darbe ryšiui.

Darbo metodai

- Literatūros apžvalga: buvo atlikta išsami mokslinės literatūros analizė, siekiant suprasti autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės sąvokas bei jų tarpusavio ryšius. Analizuoti moksliniai straipsniai, knygos ir kiti akademiniai šaltiniai.
- Kiekybinis tyrimas: siekiant gauti empirinius duomenis, buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. šis metodas leido rinkti struktūruotus duomenis iš didesnio skaičiaus respondentų ir atlikti statistinę analizę.
- Anketinė apklausa: duomenų rinkimui buvo panaudota anketinė apklausa, kurią sudarė darbo gerovės, organizacinio pasitikėjimo ir autentiškos lyderystės vertinimo klausimynai.

Klausimynai buvo parengti remiantis patikimais ir validuotais instrumentais, pritaikytais tyrimo tikslams.

- Duomenų analizė naudojant statistinius metodus: surinkti duomenys buvo analizuojami naudojant įvairius statistinius metodus, tokius kaip aprašomoji statistika, koreliacinė analizė, regresinė analizė ir mediacijos bei moderacijos analizės. Šie metodai leido nustatyti ryšius tarp tyrimo kintamųjų ir patikrinti tyrimo hipotezes.

Darbo struktūra

Šis magistro darbas susideda iš šešių skyrių. Pirmajame skyriuje nagrinėjami teoriniai autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės aspektai. Antrajame skyriuje apžvelgiamos teorijos ir tyrimai, susiję su darbuotojų gerove darbo aplinkoje. Trečiajame skyriuje analizuojama organizacinio pasitikėjimo reikšmė. Ketvirtajame skyriuje nagrinėjamos autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo sąsajos. Penktasis skyrius skirtas empirinio tyrimo metodologijai, o šeštajame skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai ir jų analizė.

Darbo apimtis ir apribojimai

Šiame darbe nagrinėjami tik Lietuvos organizacijų pavyzdžiai, todėl rezultatai gali neatspindėti kitų šalių ar kultūrų. Be to, tyrimas remiasi kiekybiniu metodu, taigi kokybiniai aspektai nebus atskleisti dėl tyrimo apimties apribojimų.

LENTELIŲ SARAŠAS

1 lentelė. *Anketinės apklausos struktūra*

2 lentelė. *Autentiškos lyderystės inventoriaus Cronbach'o alfa (α) koeficientai*

3 lentelė. *Organizacinio pasitikėjimo klausimyno Cronbach'o alfa (α) koeficientai*

4 lentelė. *Gerovės darbe klausimyno Cronbach'o alfa (α) koeficientai*

5 lentelė. *Imties įvertinimas pagal kitų autorių ankstesnius atliktus mokslinius tyrimus*

6 lentelė. *Autentiškos lyderystės inventoriaus Cronbach'o alfa (α) koeficientai*

7 lentelė. *Organizacinio pasitikėjimo klausimyno Cronbach'o alfa (α) koeficientai*

8 lentelė. *Gerovės darbe klausimyno Cronbach'o alfa (α) koeficientai*

9 lentelė. *Respondentų demografinės charakteristikos*

10 lentelė. *Autentiškos lyderystės ir jos subskalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalių vertės bei nupjauti vidurkiai*

11 lentelė. *Organizacinio pasitikėjimo ir jo subskalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalių vertės bei nupjauti vidurkiai*

12 lentelė. *Darbuotojų gerovės ir jos subskalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalių vertės bei nupjauti vidurkiai*

- 13 lentelė. *Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai*
- 14 lentelė. *Autentiškos lyderystės poveikis pasitikėjimui organizacijos vadovybe*
- 15 lentelė. *Autentiškos lyderystės poveikis pasitikėjimui organizacija ir jos vertybėmis*
- 16 lentelė. *Autentiškos lyderystės poveikis pasitikėjimui organizacijos vadovų veiksmais ir ketinimais*
- 17 lentelė. *Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų gyvenimo gerovei*
- 18 lentelė. *Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų gerovei darbe*
- 19 lentelė. *Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų psichologinei gerovei*
- 20 lentelė. *Organizacinio pasitikėjimo poveikis darbuotojų gyvenimo gerovei*
- 21 lentelė. *Organizacinio pasitikėjimo poveikis darbuotojų gerovei darbe*
- 22 lentelė. *Organizacinio pasitikėjimo poveikis darbuotojų psichologinei gerovei*
- 23 lentelė. *Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbo gerovei modelio rodikliai.*
- 24 lentelė. *Moderatoriaus analizė: darbuotojo amžiaus įtaka ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojo gerovės darbe*
- 25 lentelė. *Tyrimo hipotezių patvirtinimo lentelė*

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. *Tiesioginės lyderystės įtakos schema (Sudaryta remiantis N.R. Cvenkel, 2018)*
- 2 paveikslas. *Autentiškos lyderystės ir autentiškų sekėjų vystymosi koncepciją (Sudaryta remiantis Gardner ir kt., 2005)*
- 3 paveikslas. *Konceptualus tyrimo modelis*
- 4 paveikslas. *Empirinio tyrimo struktūra*
- 5 paveikslas. *Mediacijos ir moderacijos modelis: Autentiškos lyderystės įtaka darbuotojų gerovei per organizacinį pasitikėjimą ir darbuotojo amžiaus įtaka autentiškos lyderystės ir darbuotojo gerovės darbe ryšiui.*
- 6 paveikslas.

1. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PASTIKĖJIMO BEI DARBUOTOJŲ GEROVĖS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Lyderystės sampratos evoliucija ir teoriniai pagrindai

Per du dešimtmečius žmonijos tempas itin pasikeitė. Šiandien visi labai skuba, sugebame nuveikti daug kartų daugiau nei prieš keletą metų. Technologijos ir inovacijos atnešė ne tik gerį ir patogumą, bet atnešė ir daug įtampos, pasirinkimo, ir gebėjimo atlikti viską daug greičiau. Greitis, turi ir pozityvių, ir negatyvių faktorių, t. y. kuo greičiau atlieki, tuo daugiau iš tavęs reikalaujama, tuo labiau tai sąlygoja psichologinę būseną. Psichologinė būseną yra itin svarbi tiek asmeniniame žmogaus gyvenime, tiek užklausinėse veiklose, tiek darbe.

Dažnas darbe praleidžia mažiausiai trečdalį savo viso dienos laiko, tai didelė gyvenimo dalis, kuri daro didelę įtaką mūsų emociniam gerbūviui. Anksčiau darbas labiau asocijavosi su išgyvenimu. Tai yra dirbi tam, kad gautum atlyginimą ir galėtum patenkinti savo svarbiausius poreikius. Besikeičiant kartoms ir atsiveriant vis naujoms galimybėms užsidirbti, keitėsi ir samprata apie tai, ką darbas reiškia žmogaus gyvenime. Nebe užtenka atlyginimo, nebe užtenka darbo priemonių, nebe užtenka ir formalaus bendravimo. Vis svarbesni tampa kiti aspektai: bendra savijauta darbe, ar tau darbas patinka, ar leidžia asmenybei vystytis, vertybės bei kiek galėsi tobulėti. Savirealizacija darbe tampa vienu iš svarbiausių aspektų.

Visuose aukščiau išvardintuose aspektuose lyderystė vaidina labai svarbų vaidmenį. Lyderis arba kitaip vadovas, gali pastebėti ir įžvelgti kas darbuotojui yra itin svarbu, kas motyvuotų jį siekti organizacijai svarbių tikslų. Lyderystės vaidmuo ir jos stilius itin svarbus organizacijoje. Vadovavimo stilius gali ir tiesiogiai ir netiesiogiai paveikti tiek darbuotojų elgesį, tiek jų požiūrį. Lyderystė yra vertinama suinteresuotų šalių organizacijoje, kaip pagrindinis sėkmės veiksnys, turintis didelę įtaką tikslų pasiekimui (*Silva and Torres, 2010; Hassan and Faezeh, 2011*).

Atliktas ne vienas empirinis tyrimas siekiant išsiaiškinti lyderystės svarbą organizacijoje: poveikį organizacijos tikslų siekimui, organizacijos pokyčiams ar darbuotojų pasirengimui pokyčiams (*Gaubatz and Ensminger, 2017*). Anot H. Zacher ir R.G. Wilden lyderio santykiai su darbuotojais bei jo palaikymas taip pat atlieka svarbų vaidmenį darbuotojo apsisprendimui keistis (*Zacher and Wilden, 2014*).

Nagrinėjant literatūrą apie lyderystę akivaizdu, kad lyderystė ne tik svarbi bendraja prasme, tačiau ir jos įtaka įvairioms sritims, organizacijų modeliams, valdymo modeliams yra didžiulė. Neabejodama tai teigiu, nes toliau mano darbe matysite kiek įtakos sričių lyderystė apima, o ir jos stiliai turi skirtingą poveikį tiek žmogiškiesiems ištekliams, tiek organizacijos kultūrai ar net žmogaus asmeniniam gyvenimui.

Lyderystės ir lyderio sąvokos yra labai plačios ir labai skirtingai apibūdinamos skirtinguose šaltiniuose. Akademiškai žiūrint, lyderis suvokiamas kaip galinga, dinamiška asmenybė, galinti vadovauti armijoms ar tautoms. Atliekant tyrimus, kurių išties daug, tyrinėtojai bandė atrasti, kokie bruožai, gebėjimai, elgesys, galios šaltiniai ar situacijos lemia lyderio gebėjimą paveikti savo sekėjus ir taip pasiekti nustatytus tikslus. Taip pat buvo ne kartą tirta priežastys, kodėl kai kurie žmonės tampa lyderiais ir kas lemia lyderio elgesį (Yukl, 2013). Vertinant iš verslo perspektyvos nemažai reflektuojančių savybių, kurios vyrauja ir organizacijose. Pavaldiniai, tampa sekėjais, o lyderystė nemažas iššūkis dabartiniame pasaulyje, kai galia nebeveikia, tokio ryškaus vaidmens.

Ne itin svarbu, kurioje srityje kalbame apie lyderystę: politika, verslas, švietimo įstaigos ar kitokio tipo organizacijos, esmė, kad lyderis privalo prisitaikyti prie besikeičiančio pasaulio, būti dinamiškas ir gebantis keistis. Lyderis iš esmės, šiais laikais, suvokiamas kaip motyvatorius, autoritetas, pozityvaus požiūrio ir sugebantis įžvelgti sekėjų poreikius, bei padedantis jiems bei visai organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų. Pažymėtina, kad labai daug tyrimų buvo atlikta siekiant nustatyti teigiamas lyderių savybes ir jų įtaką rezultatams (Avey ir kt., 2011; Chiniara and Bentein, 2016; Yammarino ir kt., 2008). Šiuo tikslu kai kurie tyrimai nustatė, kaip teigiamos lyderystės formos skatina pozityvumą ir, savo ruožtu, gerina darbuotojų gerovę ir našumą darbe (Avolio ir kt., 2004; Avolio and Walumbwa, 2006; Cameron ir kt., 2003; Fredrickson, 2009; Luthans ir kt., 2005; Peterson and Seligman, 2004).

Lyderystės sampratai didelę įtaką turėjo lyderystės teorijų evoliucija. Jei anksčiau manyta, kad lyderystė labiau įgimta žmogaus savybių visuma, tai toliau nagrinėdami literatūrą ir matydami kiek mokslinių tyrimų buvo atlikta bei kokio dėmesio susilaukė ši sritis, akivaizdu, kad lyderystės samprata nuo jos šaknų stipriai pasikeitė. Toliau šiame darbe apžvelgsiu lyderystės teorijas, kurios ir formavo požiūrį į lyderystę bei kaip kito jos samprata.

1.2. Lyderystės teorijų spektras ir jų apžvalga

Vertinant kokią didelę įtaką lyderystė daro organizacijos nariams, t. y. kaip gali paveikti lyderio sekėjų elgesį, emocijų sveikatą, rezultatus ar net įgalinimą, nenuostabu, kad buvo sukurtos lyderystės teorijos. Diskusijos ir pirmosios teorijų šaknys driekiasi nuo 1948 m. Ralph Stogdill parašyto darbo apie **bruožų teoriją** (Som Sekhar Bhattacharyya and Sumi Jha, 2018). Šios teorijos esmė ta, kad lyderio sugebėjimai ir efektyvumas gali būti priskiriami tam tikrai lyderio bruožų ir gebėjimų grupei, pavyzdžiui, atkaklumas, žinios, ekstravertiškumas ir ryžtingumas. Tai paskatino diskusijas ar lyderystės bruožai yra išugdomi ar visgi paveldimi. Kai kurie tyrinėtojai (Katz, 1955; Katz ir Kahn, 1978; Mumford, Campion ir Morgeson, 2007; Yammarino, 2000; Zaccaro, Mumford, Connelly, Marx ir Gilbert, 2000) išplėtė lyderystės bruožų teoriją į **lyderystės įgūdžių**

ir kompetencijos teoriją. Jie teigė, kad lyderystės kompetencijos gali būti ugdomos per tam tikrą laikotarpį ir vadovavimo įgūdžius daugiausia galima priskirti techniniams (srities žinioms), žmogiškiesiems (santykių gebėjimams) ir konceptualiems įgūdžiams (aukštesnio laipsnio abstraktaus mąstymo įgūdžiams) (*Katz ir Kahn, 1978*). Taigi lyderystės teorijų evoliucija labai sparčiai vystėsi.

Per tam tikrą laikotarpį lyderystė, tiek kaip koncepcija, tiek kaip procesas, išsiplėtė ne tik į individą orientuoto požiūrio ribas, bet lyderystė buvo vertinama kaip lyderio sąveika su kitais. Kitaip tariant, lyderystė pradėjo formuotis kaip santykiškai grįsti socialiniai mainai tarp asmenų. Taigi laikui bėgant buvo sukurtos kelios lyderystės teorijos: *Mainų teorija (Blau, 1964), vertikalaus diadinio ryšio teorija (Dansereau, Graen ir Haga, 1975; Graen and Uhl-Bien, 1995; Liden ir Graen, 1980), lyderio - nario mainų teorija (Graen and Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro ir Cogliser 1999), santykių teorija (Uhl-Bien, 2006; Brower, Schoorman ir Tan, 2000; Cunliffe ir Erik-sen, 2011), pažinimo teorija (Schaubroeck, Lam ir Peng, 2011), Neocharizmatinė vadovavimo teorija (House, 2000).*

Šiaurės Teksaso universiteto tyrėjai John R. Turnerand ir Rose Baker savo darbe „A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain“ nagrinėjo lyderystės teorijas. Autorių tikinimu žmogiškųjų išteklių vystymo literatūroje lyderystė buvo apibūdinta įvairiais būdais ir teorijomis. Pavyzdžiui, kad lyderystė yra konceptualizuota vienu iš trijų būdų: kaip gebėjimas ar įgūdis, kaip lyderio ir sekėjo santykis arba kaip dinamiškas socialinis procesas (*Edwards ir Turnbull, 2013b, p. 49*), kiti autoriai įvardina, kaip sudėtinga ir daugialypį konstrukta“ (*Shuck ir Herd, 2012, p. 162*).

Literatūroje yra pateikiama keliolika lyderystės teorijų, kelias iš jų pateikiu žemiau. Taip pat likusias lyderystės teorijas su jų aprašymais, kurias pavyko identifikuoti nagrinėjant literatūrą, galima rasti priedų sąrašė (*Priedas Nr.1*).

Lyderystės teorijos:

- Transformacinės lyderystės teorija (transformational leadership theory). Tai viena pagrindinių lyderystės teorijų, kuri įvardijama žmogiškųjų išteklių vystymo literatūroje (*J.R. Turnera ir R. Baker, 2018*). Ši teorija transformacinės lyderystės, transakcinės lyderystės ir „laissez-faire“ lyderystės stilių mišinys. Šis lyderystės stilius remiasi įkvėpimu, motyvavimu ir skatinimu siekti aukštesnių tikslų.
- Emocinio intelekto teorija (Emotional intelligence (EI)). Daugumoje tyrimų sričių EI labiau identifikuojama kaip lyderio savybės ar įgūdžiai (*Shuck ir Herd, 2012*), bet ne kaip lyderystės teorija. Be to, lyderystės ugdymas buvo sutelktas į tai, kad lyderiai galėtų kontroliuoti ir atpažinti savo emocijas, taip pat stebėti savo sekėjų emocijas ir jas suprasti

(Nesbit, 2012). Nors dauguma žmogiškųjų išteklių vystymo literatūrose tyrėjai atskyrė EI nuo lyderystės, tarp šių dviejų konstruktv išlieka tam tikra painiava, todėl EI vis dar buvo įtraukta į vieną iš lyderystės teorijų, randamų žmogiškųjų išteklių vystymo literatūroje. Taigi ši teorija vis dar toliau nagrinėjama.

- Įgūdžių (bruožų) lyderystės teorija (Skills-and trait-based leadership theory). Ši teorija sutelkia dėmesį į lyderio kompetencijas, tai, ką jie daro ir kaip jie veikia. Tikima, kad lyderiai turi tam tikrų įgūdžių ir bruožų, kas nulemia jų lyderystę. Lyderiais gimstama, o ne išugdomi.
- Situacijų lyderystės teorija (situational leadership theory). Lyderio efektyvumas priklauso nuo to, kaip gerai lyderio stilius atitinka situaciją. Pasirinktas vadovo stilius priklauso nuo sekėjų brandos. Apima keturis pagrindinius vadovavimo stilius: vadovavimą, apmokymą, palaikymą ir delegavimą.
- Autentiškos lyderystės teorija (authentic leadership theory). Tai lyderystės modelis, kuris remiasi lyderio gebėjimais sukurti teigiamą terpę, grįstas pasitikėjimu, skaidrumu, sąžiningumu, atvirumu bei įkvėpimu.
- Charizmatinės lyderystės teorija (Charismatic leadership theory). Pagrįsta sekėjų suvokimu apie savo lyderio elgesį. Bendra lyderio ir sekėjų vizija, kurios potencialas patenkinti sekėjų poreikius.
- Lyderio-nario mainų teorija (leader-member exchange (LMX)). LMX teorija pabrėžia lyderių ir jų pasekėjų sąveiką. Santykiais pagrįsta teorija. Trys lyderystės proceso fazės: nepažįstamas, pažintis ir brandi partnerystė.

Visi vadovavimo stiliai remiasi tam tikromis lyderystės teorijomis, iš jų gimė ir lyderystės stilių sąvokos bei apibūdinimai. Kadangi lyderių savybes, elgseną galime priskirti tam tikram vadovavimo stiliui remiantis aukščiau apžvelgtomis teorijomis toliau šiame darbe pateiksiu lyderystės stilių apžvalgą bei aprašysiu pagrindinius ir labiausiai literatūroje aptarinėjimus lyderystės stilius, kurių įtaką organizacijų veiklai įrodyta empiriniais tyrimais.

1.3. Lyderystės stilių elgsenos apžvalga

Apžvelgus lyderystės teorijas, akivaizdu, kad lyderystė iš esmės yra labai plačiai tyrinėjama ir nagrinėjama tema. Skirtingos teorijos išsivystė suprantant kokį stiprų vaidmenį lyderystė vaidina šių dienų valstybės, politikos ar kitų organizacijų valdyme. Organizacijos sėkmė ar nesėkmė priklauso nuo lyderystės stilių (Khajeh, 2018), nes nuo to priklauso kiek darbuotojas įsipareigoja kompanijai, koks susidomėjimo ir pasitikėjimo lygmuo (Meng ir Berger, 2018). Ne vienas šaltinis ir tyrimas nurodo kaip skirtingai lyderystės stilius gali įtakoti organizacijos veiklą bei jos kultūrą. Anot X. Tran (2017), lyderiai yra atsakingi už organizacijos kultūros kūrimą, tokios

organizacijos, kuri įgalina, puoselėja pasitikėjimą ir kūrybiškumą, o tai turi įtakos organizacijos veiklai. Daugelis tyrinėtojų pastebėjo, kad specifiniai vadovavimo stiliai gali skatinti kūrybiškumą ir darbuotojų inovatyvų elgesį (*Hoang ir kt., 2019; Nguyen ir kt., 2021*).

Nagrinėjant literatūrą, autoriai apžvelgia kelis lyderystės stilius, kurie vyrauja kaip tyrimo objektas mokslinėje literatūroje (*Kittisak Jermsittiparsert, 2020, Al-Khasawneh ir Futa, 2013b, Sagnak, 2016*):

- Autokratinės lyderystės stilius
- Delegacinės lyderystės stilius
- Transformacinės lyderystės stilius
- Transakcinės lyderystės stilius
- Autentiškos lyderystės stilius
- Ugdomasis lyderystės stilius
- Demokratinis lyderystės stilius
- Liberalusis lyderystės stilius („laissez –fire” leadership)

Nors šio darbo tema nukreipta į autentiškos lyderystės stilių, tačiau norint atpažinti, pritaikyti ir atskirti šį stilių iš kitų turime suprasti, kokie lyderystės stiliai dominuoja ir kokiomis ypatybėmis jie pasižymi. Todėl apžvelgsime keturis lyderystės stilius teorine prasme, kurių trys, itin aktualūs šiai dienai, dažnai minimi įvairioje mokslinėje literatūroje, ir nuolat tyrinėjamos skirtingos hipotezės siekiant iširti įtaką skirtingoms organizacijų veiklų dalims. Pavyzdžiui tyrimo autoriai *Kareem A. Rashwan ir Meril Ghaly (2023)* savo darbe „The effect of transformational, transactional and authentic leadership on innovation: the mediating role of organizational culture“ siekė išsiaiškinti skirtingų lyderystės stilių poveikį darbuotojų novatoriškam elgesiui, o mediatorius, šiuo atveju, organizacijos kultūra. Kaip tik šių autorių darbe minimus, tris labai dažnai apžvelgiamus mokslinėje literatūroje, vadovavimo stilius ir aprašysiu, t. y. transformacinis, transakcinis ir autentiškas lyderystės stiliai, bei autokratinis lyderystės stilius, tam, kad galėtume išžvelgti pagrindines ypatybes bei skirtumus tarp vadovavimo stilių.

1.3.1. Transformacinės lyderystės stilius

Transformacinės lyderystės stilius pradėtas intensyviai nagrinėti XX a. devintajame dešimtmetyje. Transformacinė lyderystė yra lyderystės stilius, kuriame lyderis skatina pokyčius, inovacijas ir augimą savo komandoje ar organizacijoje. Šis lyderystės modelis remiasi pasitikėjimu, įkvėpimu, vizija ir gebėjimu paveikti kitus siekti aukštesnių rezultatų. Transformacinės lyderystės stilius sulaukė didelio tyrėjų susidomėjimo dėl, to kaip šis valdymo stilius daro unikalią įtaką darbuotojams ir organizacijoms (*Gui ir kt., 2020*), taip pat jis turi nemažai panašumų su autentiškos lyderystės stiliumi, kuriuos vėliau galima išžvelgti nagrinėjant

autentiškos lyderystės stiliaus teorinę dalį ir tyrimų apžvalgą. 2006 m. savo darbe „Transformational leadership“ antrajame leidime, *Bass ir Riggio* transformacinę lyderystę apibrėžė kaip lyderio gebėjimą paskatinti ir motyvuoti sekėjus siekti organizacijos tikslų bei rezultatų, ir ugdyti lyderystės įgūdžius. Kaip teigia *Ilyas (2021)*, transformacinė lyderystė padidina sekėjų įsipareigojimą siekti rezultatų, viršijančių įprastus lūkesčius. Be to, pasak *Černe (2013)*, transformacinė lyderystė skatina saugią aplinką, skatinančią darbuotojų novatoriškumą. *Hansbrough ir Schyns (2018)* pateikia empirinius įrodymus, įrodančius, kad transformacinė lyderystė remiasi penkiais pagrindiniais aspektais: vizijos formulavimu, įkvėpiančiu bendravimu, individualiu palaikymu, intelektualiniu raginimu ir asmeniniu pripažinimu. Mokslininkai įrodė, kad transformacinė lyderystė yra galingas įrankis, skatinantis organizacijos ir darbuotojų novatoriškumą (*Sarros ir kt., 2008*).

Nors daugumoje apžvelgtos literatūros apie transformacinę lyderystę kalbama, kaip numatomą įtaką organizacijos valdymui ir įtaką darbuotojų požiūriui bei veiklos rezultatams (*Judge ir Piccolo, 2004*), tačiau kai kurie tyrimai atliekami įsitikinti ar pačio lyderio savybės, taip pat prisideda prie transformacinio vadovavimo, kaip rezultato. Tačiau, kaip be būtų, šie lyderiai sugeba nukreipti naujas organizacijas reikiamu keliu, nes jie yra pokyčių šaltiniai ir turi organizacijos kontrolę savo rankose (*Parveen, 2019*). Taip pat pastebėta, kad transformaciniai lyderiai ir vadovai atlieka svarbų vaidmenį mažinant nerimą ir spaudimą darbe, kurį patiria pavaldūs darbuotojai ir apskritai organizacijos personalas. Atsižvelgiant į tai, kad transformacinė lyderystė priklauso nuo įsipareigojimo siekti vizijos, organizacijos lyderiai, veikiantys pagal šį stilių, turi tikslą užmegzti ryšį su savo pavaldiniais ir jų emocine būseną, kad pasiektų norimus verslo rezultatus (*Bass ir Avolio, 1994*).

1.3.2. Transakcinės lyderystės stilius

Transakcinės lyderystės stilius yra grįstas vadovo ir pavaldinio sąveiką bei rezultatų siekimu mainų principu. Iš esmės tokie manai vyksta visiškai laisva valia ir naudingi abiem, tiek lyderiui, tiek jo sekėjui. Šis stilius yra dažniausiai naudojamas organizacijose, kuriose veikia hierarchinė struktūra, vyrauja kontrolės, atsakomybės bei motyvacijos sistemos. Tai, galima pavadinti, priešingybe transformaciniam lyderystės stiliui, kadangi transakcinis lyderis nesikoncentruoja į asmeninį darbuotojų tobulėjimą ar individualius jo poreikius. Transakcinės lyderystės stiliaus pagrindinis tikslas yra užtikrinti, kad darbuotojai atliktų jiems priskirtas užduotis ir įgyvendintų nustatytus tikslus. Vadovas šiuo atveju nustato tikslus, taisykles ir standartus, o pavaldiniai yra įpareigoti juos vykdyti ir už tai gauti atlygį, atitinkamą paskatą ar nuobaudą (*Young ir kt., 2021*). Būtent nuobaudos ar paskatinimai gali formuoti ar paskatinti darbuotojų novatorišką elgesį. Taip pat, transakcinė lyderystė motyvuoja komandas tapti

efektyvesnėmis. Taigi, akivaizdu, kad transakciniai lyderiai, suvokdami organizacijos tikslus, jų siekia per darbuotojo paklusnumą (*Quintana, 2014*), t.y. nurodymų vykdymą.

Transakcinė lyderystė bei jos įtaką nagrinėjama gan plačiai ir atliekami įvairiapusiški tyrimai. Taigi, tarp tyrėjų vyksta nemenkos diskusijos, pvz. dėl transakcinės lyderystės ir darbuotojų linkimo į inovacijas santykio; kai kurie tyrėjai įrodė neigiamą šios lyderystės stiliaus įtaką (*Afsar ir kt., 2016*), nes jie nustatė, kad darbuotojai yra mažiau pasirengę siūlyti novatoriškas idėjas, kurios būtų naudingos organizacijai, ir kad jie išsipareigoję tik atlikti savo darbo užduotis. Ir atvirkščiai, keli tyrimai (*Jiang ir Ma, 2018; Tran, 2017*) nustatė teigiamą ryšį tarp transakcinės lyderystės ir inovacijų. O štai, Kahai (2013) teigė, kad ryšys tarp transakcinės lyderystės ir darbuotojų novatoriškumo yra nenuoseklus, nes priklauso nuo tam tikrų situacijų ir faktorių.

Tačiau *B. M. Bass ir R. Bass (2008)* sukritikavo šį valdymo stilių, kadangi pastebėjo, kad atlygis už pasiektą rezultatą motyvuoja tik tam tikrame lygmenyje, kur nėra būtinas aukštesnis mąstymo lygmuo. O štai *Uru ir Yozgat (2009)* ištyrė lyderystės stiliaus poveikį darbuotojų kūrybiškumui ir čia nustatė, jog transakcinis lyderystės stilius turi pozityvios įtakos darbuotojų kūrybiškumui. Taip pat pastebėta transakcinės lyderystės svarba projektų valdymui (*Raziq ir kt., 2018*), o ypačingai tų projektų, kurie susiję su tarptautiniu vystymu. Taip yra todėl, kad dažniausiai projektai, kurie vystomi tarptautiniu lygmeniu pasižymi stipria kelių pusių kontrole ir atskaitomybe, vadybininkai turi nuolatos atsiskaitinėti abiem ar kelioms šalims, kurios dalyvauja vystyme. Taip pat projektų komandos dažnai veikia rezultatais grįsta valdymo strategija ir vertinimo kriterijai dažnai yra labai aiškūs ir formalūs (*Ika ir kt., 2010; Brière ir kt., 2016*).

Taigi išnagrinėjus literatūrą galima būtų teigti, kad transakcinė lyderystė grindžiama „padarai – gauni“ principu, kuris turi ir teigiamų, ir neigiamų vadovavimo stiliaus aspektų.

1.3.3. Liberalusis („laissez –faire” stilius) lyderystės stilius

Liberalųjį ar kitaip vadinamą „Laissez-faire“ lyderystės stilių būtų galima apibūdinti dviem žodžiais „laisvė veikti“. *Laissez-fair* lyderiai suteikia savo komandoms ar organizacijos nariams daug laisvės, jie patys atlieka savo darbus, taip kaip jiems atrodo geriausiai bei nusistato terminus. Vadovams belieka suteikti reikalingus išteklius ir suteikti reikalingą informaciją ar duoti patarimus, tačiau pačiame procese jie nedalyvauja. Liberalusis vadovavimas, skirtas nukreipti sekėjus dirbti kaip komanda, kuri turi visišką laisvę pasirinkti kaip dirbti, nustatyti savo tikslus ir stebėti savo nuveiktus darbus bei rezultatus (*Kurfi, 2009*).

Taip pat šis stilius žinomas, kaip ne-lyderystės stilius, nes jam būdingas transformacinio ar transakcinio vadovavimo nebuvimas ir lyderio bei jo sekėjų sąveikos trūkumas. Iš esmės šis vadovavimo stilius pasižymi lyderiais, kurie vengia priimti sprendimus, nesuteikia reikalingo dėmesio ir neprisiima atsakomybės plėtojant savo komandą, padalinį ar organizaciją (*Kirkbride,*

2006). Galima sakyti, kad šie lyderiai tik šiek tiek nukreipia tinkamų keliu, kai to reikia. Sprendžiant iš to, kad lyderis nesikiša į savo sekėjų veiklą, šis stilius būtų itin veiksmingas tada kai situacijos reikalauja sekėjams patiems priimti griežtus sprendimus.

Keletas meta-analizių patvirtino nuostatą, kad, jau anksčiau aprašytos, transformacinė ir transakcinė lyderystė teigiamai veikia veiklos rodiklius, o *Laissez-faire* sąsajos su veiklos rodikliais neigiamos (Lowe ir kt., 1996; Dumdum ir kt., 2002; Judge ir Piccolo, 2004).

1.3.4. Autentiškos lyderystės stilius

Nagrinėjant literatūrą apie lyderystes, jų stilius ar teorijas akivaizdu, kad lyderystė vienas pagrindinių veiksnių ir didelės svarbos vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje, kuri siekia augti bei siekti užsibrėžtų tikslų. Vienas labiausiai mokslinėje literatūroje linksniojamų ir ne vieną teigiamos įtakos įrodymų demonstruojantis, tai autentiškos lyderystės stilius.

Dar 2005 m. *Avolio ir Gardner* savo darbe „Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership“, autentišką lyderystę teoretizavo, kaip visų pozityvių lyderystės tipų šakninį konstrukta, kurio pagrindiniai komponentai pozityvumas ir autentiškumas (*Luthans and Avolio, 2003*).

Autentiška lyderystė mokslinėje literatūroje apibūdinama, kaip lyderystės stilius, kur vadovas geba būti savimi, yra atviras, sąžiningas ir autentiškas. Autentiškas lyderis yra toks, kuris yra sąžiningas savo vertybėms, veikia pagal moralinius principus ir pasitiki savimi. Visi šie lyderio bruožai pasireiškia bendravime su savo sekėjais bei santykiuose su jais. Jis geba suvokti ir pripažinti savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, bei geba atvirai bendrauti su kitais.

Bill George - autentiškos lyderystės koncepcijos pirmtakas, kuris per pastaruosius du dešimtmečius tyrinėjo pagrindines autentiškos lyderystės sudedamąsias dalis, atlikdamas vieną iš didžiausių kada nors atliktų empirinių lyderystės tyrimų (*Brian Leavy, 2023*). Pagrindinė išvada iš jo pradinių interviu su 125 JAV lyderiais buvo ta, kad jų aistra vadovauti buvo giliai įsišaknijusi jų gyvenimo istorijose. Be to, jų veiksmingumas įkvepiant ir įgalinant kitus buvo mažai susijęs su stiliais ir savybėmis, o labiau su savo tikslo atradimu ir vertybėmis. Bill George teigimu, autentiški lyderiai žino, kas jie yra, ir yra ištikimi sau bei savo įsitikinimams. Jų vadovavimas pasižymi tiesos sakymu, skaidrumu ir pasitikėjimu. Autentiški lyderiai kuria pasitikėjimu grįstą aplinką ir užmezga tikrus ryšius, kurie leidžia jiems motyvuoti žmones siekti aukštų rezultatų.

Ne retam lyderiui ar paprastam darbuotojui kyla klausimas kaip šiuolaikiniam bėgime, nuolatiniam skubėjime ir siekiant karjeros aukštumų surasti balansą tarp šeimos ir karjeros. Anot Bill George, niekas nepasiekia tobulos pusiausvyros tarp visų gyvenimo aspektų, tačiau autentiški lyderiai stengiasi nustatyti aiškias pagrindines taisykles, kurios padėtų suintegruoti įvairias jų gyvenimo dalis, sumažinti stresą ir aiškiai apgalvoti asmenines bei profesines problemas, ir jų

nepalikti nuošalyje. Balansas asmeniniame ir šeimyniniame gyvenime labiau integruotu būdu, įgalina tapti labiau žemišku ir plačiau žvelgiančiu lyderiu bei padeda veiksmingiau susidoroti su būdinga lyderiams vienatve, ir aukšto lygio stresu.

Tęsiant apie autentiško lyderio išskirtinumus, ne viename moksliniame tyrime pastebėta ir įrodyta pozityvi autentiškos lyderystės įtaka lyderio sekėjams, jų savijautai, įgalinimui ir t.t. Remdamiesi savo tikromis vertybėmis ir įsitikinimais, autentiški lyderiai sutelkia dėmesį į sekėjų stiprybių stiprinimą, jų mąstymo vystymą ir teigiamos bei patrauklios organizacijos kūrimą. Autentiški lyderiai skatina savo sekėjų asmeninį augimą ir saviugdą. Autentiška lyderystė iš esmės apima visas teigiamas savybes, tokias kaip teigiamos emocijos, pasitikėjimas savimi, viltis ir tikslo siekimas, siekiant psichologinės ir socialinės gerovės. Iš esmės tai galėtų būti rezultatas pastangų, kurios įdedamos taikant pozityvumą lyderystės sferoje. (*Ilies ir kt., 2005*). Autentiškas vadovavimo stilius kuria pasitikėjimą ir sveikesnę darbo aplinką (*Wong ir kt., 2010*)

Įvairiuose literatūros šaltiniuose minimos kelios autentiškos lyderystės dimensijos. Dar 2005 m. *W.L. Gardner* su kitais bendraautorais, po išsamių ekspertų interviu ir literatūros peržiūros, aprašė pagrindinius, autentišką lyderystę lemiančius faktorius, kuriuos 2008 m., kaip keturias pagrindines autentiškos lyderystės dimensijas, pasiūlė *Walumbwa*.

- *Savęs suvokimas*. Tai autentiško lyderio asmeninių stipriųjų ir silpnųjų pusių gilesnis supratimas, bei daugialypės asmenybės suvokimas. Savęs suvokimas taip pat reiškia, kad lyderiai supranta savo elgesio įtaką kitiems, taip pat jaučia, kaip kiti juos mato, o tai reiškia kritinį požiūrį į save, atsižvelgiant į kitų žmonių grįžtamąjį ryšį. (*Avolio, 2005; Kernis, 2003; Walumbwa ir kt., 2008*).
- *Santykių skaidrumas*. Tai viena iš pagrindinių autentiško lyderio savybių šiuolaikinėje visuomenėje (*Luthans ir Avolio, 2006*). Lyderis dalinasi informacija, mintimis ir tikrais jausmais bendraujant su sekėjais, vengiant netinkamų emocinių išraiškų. (*Avolio ir kt., 2004; Shamir ir Eilam, 2005*).
- *Vidinė moralės perspektyva*. Ši dimensija apibrėžia, kaip autentiški lyderiai naudojami savo vidiniais moralės standartais ir vertybėmis, nepaisant išorės spaudimo (*Northouse, 2016*).
- *Subalansuotas procesas*. Tai susiję su lyderio gebėjimu objektyviai įvertinti informaciją ir išsiaiškinti kitų sekėjų nuomonę prieš priimant sprendimus, tokiu būdu išliekant nešališku (*Northouse, 2016*).

Bill George savo knygoje „True North – Discover Your Authentic Leadership“ (2007) aprašė skirtumus tarp vidinės ir išorinės motyvacijos, ir kokie rezultatai to pasėkoje sukuriami. Visgi B. George teigimu autentiška lyderystė yra lyg „Šiaurinė žvaigždė“ (True North), kurios siekimas yra tikroji prasmė ir būtent vidinė motyvacija veda tokius lyderius pirmyn. Tai juos

skatina ugdyti ir padėti savo sekėjams bei organizacijai siekti tikslų. Žemiau pateiktoje lentelėje galima matyti kokį rezultatą sąlygoja vidinė ir išorinė motyvacija, kur akivaizdu, jog autentiško lyderio elgesys, pagal aukščiau aprašytas autentiško lyderio savybes, grįstas vidine motyvacija.

Išorinė motyvacija	Vidinė motyvacija
Materialus atlygis	Vidinis augimas
Galia	Pasitenkinimas gerai atliktu darbu
Titulas	Kitų ugdymas
Viešas pripažinimas	Prasmės pastangose
Socialinis statusas	Būti ištikimam tuo kuo tiki
Laimėti nepaisant nieko (kitų)	Keisti pasaulį

Apibendrinant lyderystės temą, lyderystės vaidmuo yra labai svarbus organizacijoje, nes jis įtakoja darbuotojo novatoriškumą, nusiteikimą pokyčiams, emocinę sveikatą ir, žinoma, rezultatus, kuriuos darbuotojas yra motyvuotas pasiekti. Emocinis lygmuo, nusiteikimas, noras dirbti organizacijoje susijęs su daugeliu aspektų, vienas iš svarbiausių yra lyderystė bei lyderis, kuriuo darbuotojai seka ir tiki arba ne. Lyderis gali paveikti darbuotoją tiek negatyviai, tiek pozityviai, kas lemia jo psichologinę būseną bei kaip jis jaučiasi darbe.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad autentiškos lyderystės stilius nuo kitų išsiskiria lyderio unikalumu būti savimi ir priimti kitus, tokie kokie jie yra, ugdyti savo pavyzdžiu bei taip kurti pasitikėjimą. Pagrindinis skirtumas tarp transformacinio lyderio ir autentiško lyderio yra orientacija. Transformacinis lyderis daugiau orientuotas į organizacijos procesų ir pokyčių valdymą, o autentiškas lyderis daugiau dėmesio skiria savo asmeniniam vystymuisi, bendrystės užmezgimui su kitais ir vertybių sistema. Tai nereiškia, kad transformacinis lyderis negali būti autentiškas arba atviras. Daugelis autentiškų lyderių taip pat gali būti transformaciniai lyderiai, nes jų vertybės ir įsitikinimai gali paskatinti pokyčius organizacijoje. Kiekvienas lyderystės stilius turi savo privalumus ir tam tikras pritaikymo sritis. Pavyzdžiui, liberali lyderystė, gali būti veiksminga, jei komanda yra savarankiška ir motyvuota, transakcinė lyderystė gali būti veiksminga tiesioginių rezultatų ir trumpalaikio efektyvumo požiūriu. Autentiška lyderystė gali būti vertinga, ypač organizacijose, kur svarbu pasitikėjimas organizacija, darbuotojų gerovė, bendradarbiavimas ir žmonių ugdymas. Be to, autentiškos lyderystės praktika rodo, kad darbuotojo gerovė ir pasitikėjimas organizacija yra kritinis organizacinio efektyvumo aspektas. Toliau šiame darbe ir bus siekiama nustatyti bei išanalizuoti autentiškos lyderystės įtaką darbuotojų gerovei ir organizaciniam pasitikėjimui, siekiant iširti tarpusavio sąsajas.

2. DARBUOTOJŲ GEROVĖS DARBE TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Darbuotojų gerovės samprata ir tyrimų apžvalga

Gerovė darbe įgauna didelę svarbą mokslinėje literatūroje. Nors mokslininkai jau aštuntajame dešimtmetyje pradėjo akcentuoti esmines sąsajas tarp socialinės gerovės ir fizinės sveikatos, dabar, mokslininkai palaiko idėją, kad norint pasiekti emocinę ir psichinę gerovę, socialinė paspartis tam turi didelę svarbą (*Gilbreath ir Montesino, 2006*). Kadangi darbuotojai jaučia stresą tiek dėl su darbu susijusių, tiek su darbu nesusijusių veiksnių, organizacijos turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų gerovei (*Baptiste, 2008*).

Darbuotojų gerovės samprata buvo tyrinėjama ekonominėje, filosofinėje, sociologinėje ir sveikatos apsaugos literatūroje. Psichologijos mokslininkai plačiai tyrinėjo gyvenimišką žmonių patirtį, emocines reakcijas ir kognityvinius sprendimus, taip pat ir gerovės teorinius bei metodologinius pasiekimus darbuotojų gerovės literatūroje (*Diener ir kt., 1999; Ryan ir Deci, 2001*). *Deci ir Ryan (2008)*, gerovę apibrėžė kaip, tinkamą individo psichologinę patirtį ir funkcionavimą.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (Ang. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)) gerovės sistemoje apibrėžia daugiau nei aštuoniasdešimt objektyvių gerovės rodiklių, suskirstytų į tris dalis:

1. *Ekonominė gerovė*. Ši dalis apima rodiklius, susijusius su ekonomine veikla ir jos rezultatais. Tai gali būti BVP (bendras vidaus produktas), darbo rinkos sąlygos, darbo užmokestis, pragyvenimo lygis, skurdo lygis, socialinės apsaugos sistema ir kiti susiję ekonominės gerovės rodikliai.
2. *Socialinė gerovė*. Ši dalis apima rodiklius, susijusius su socialinės apsaugos sistema, sveikatos priežiūra, švietimu, socialine integracija ir kitais aspektais, kurie lemia žmogaus gerovę visuomenėje. Pavyzdžiui, šioje dalyje gali būti nagrinėjami rodikliai, kaip gyvenimo trukmė, išsilavinimo lygis, socialinės nelygybės mastas, sveikatos priežiūros pasiekiamumas ir kt.
3. *Aplinkos gerovė*. Ši dalis apima rodiklius, susijusius su gamtiniu ir aplinkos išteklių išsaugojimu bei aplinkosauga. Tai gali būti rodikliai, atspindintys anglies dioksido emisiją, atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą, vandens taršą, miškų išnaudojimą, biologinės įvairovės būklę ir kitus aplinkos rodiklius. (*OECD, 2020*).

Gerovės tyrimai aiškiai laikėsi dviejų skirtingų požiūrių: *hedonistinio* požiūrio ir *eudaimoninio* požiūrio. Hedonizmas yra filosofinis požiūris, kuris teigia, jog gerovė susijusi su malonumu ir skausmo išvengimu. (*Deci ir Ryan, 2008; Keyes, 2006*). *Hedonistinis požiūris* remiasi idėja, kad žmonės siekia patirti kuo daugiau teigiamų pojūčių ir sumažinti ar išvengti

neigiamų pojūčių. Šio požiūrio šalininkai teigia, kad malonumas ir gyvenimo pasitenkinimas yra esminiai veiksniai, kurie lemia asmeninę gerovę. Taigi, hedonistinis požiūris dažnai susietas su materialinėmis gėrybėmis, kūno malonumais ir asmens laisve daryti tai, kas suteikia malonumo. Eudaimonizmas yra filosofinis požiūris, kuris teigia, jog gerovė susijusi su prasmingu ir tikslingu gyvenimu. *Eudaimoninis požiūris* remiasi Aristotelio idėjomis ir teigia, kad žmonių gerovės šaltinis glūdi ne tik malonume ir pasitenkinime, bet ir gyvenimo prasmėje, pasiekimuose, asmeniniame augime ir savirealizacijoje. Eudaimonizmo šalininkai teigia, kad žmonės jaučiasi geriau ir yra patenkinti savo gyvenimu, kai jie gyvena pagal savo vertybes, pasiekia savo tikslus, skiria laiką savo pomėgiams ir padeda kitiems (Ryff, 1989). Mokslininkai Eudaimoninio požiūrio kontekste pasisakė už apsisprendimo teisės teoriją, kuri teigia, kad individo psichologinių poreikių tenkinimas skatina gerovę (Ryan ir Deci, 2001).

Hedonizmas ir eudaimonizmas nėra vienas kitam priešingi požiūriai, o dažnai jie gali papildyti vienas kitą, pvz., asmuo gali jausti malonumą dėl prasmingo darbo ar naudingų veiksmų, ir tai gali būti suderinama su eudaimoniniu požiūriu į gerovę. Šie du požiūriai atsiskleidžia gerovės tyrimuose, kurie siekia nustatyti ir matuoti žmonių gerovės lygį. Kiekvienas požiūris gali atskleisti skirtingus aspektus ir svarbą žmonių gyvenime, taigi, siekiant išsamios gerovės sampratos, svarbu atsižvelgti į abu požiūrius ir suvokti jų sąveiką. Toliau šiame darbe plačiau apžvelgsime hedonistinį (subjektyvų) ir eudaimoninį (psichologinį) gerovės požiūrius, kurie dažnai apžvelgiami mokslinėje literatūroje, tiriant gerovės darbe sampratą.

Subjektyvi gerovė (hedonistinis požiūris) yra mokslinis terminas, reiškiantis laimę ir yra hedonizmo forma, kai gyvenimo tikslas yra maksimaliai padidinti malonumą ir sumažinti skausmą. *Dieneris* (1984) išskyrė tris pagrindinius subjektyvios gerovės bruožus:

- kadangi tai subjektyvus bruožas, tai čia svarbiausia žmogaus patirtis;
- subjektyvi gerovė apima teigiamus veiksmus, o ne neigiamų veiksmų nebuvimą;
- paprastai, tai bendras vertinimas įtraukiant ir asmeninio žmogaus gyvenimo vertinimą.

Hedonistinio požiūrio šalininkai pripažįsta, kad yra gerovės aspektų, kurie lenkia finansinę gerovę ir todėl negali būti vertinama tik socialiniais rodikliais. (*Diener ir kt., 1999*). Taip pat visuotinai pripažįstama, kad subjektyvią gerovę sudaro trys komponentai: pasitenkinimas gyvenimu, teigiamas poveikis ir neigiamas poveikis (*Andrews ir Withey, 1976; Diener ir kt., 1999; Lucas, Diener ir Suh, 1996*). Pasitenkinimas gyvenimu reiškia suprasti ir įvertinti savo gyvenimo kokybę, per norimus pasiekti tikslus, o teigiamas ir neigiamas poveikis reiškia emocinius išgyvenimus (*Watson, Clark ir Tellegen, 1988*). Teigiamas poveikis apima tokias emocijas kaip jaudulys, entuziazmas ir pasididžiavimas, tuo tarpu neigiamas poveikis apima tokias emocijas kaip pyktis, baimė ir kančia (*Diener, 2006*).

Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) nustatė šešių veiksnių metodą, vadinamą „Gerovės indeksu“ (angl. "Well-being Index"). Šis metodas buvo sukurtas siekiant įvertinti ir matuoti subjektyvią gerovę. Šešių veiksnių metodas apima šiuos aspektus: socialinį, fizinį, psichologinį, aplinkos, emocinį ir materialinį. Taip pat identifikavo šio metodo trumpesnę versiją, apimančią keturis veiksnius (socialinius, fizinius, psichologinius ir aplinkos), o tarptautinė gerovės grupė (2005) išskyrė septynių veiksnių metodą kaip išmatuoti gerovę: gyvenimo lygio standartas, asmeninė sveikata, pasiekimai gyvenime, asmeniniai santykiai, asmeninis saugumas, socialinis ryšys ir užtikrintumas dėl ateities. Taigi, kurį metodą taikyti labai priklauso nuo situacijos (Brodrick V., Dianne A., 2005). Gerovė dažnai sugreitinama su gyvenimo kokybe, kuri taip pat siejama su subjektyvia gerove, nes ji apima suvokimą apie gyvenimo kokybę ar laimės lygį, kuriuos žmogus priskiria tam tikrai sričiai, tokioms kaip darbas, sveikata, asmeniniai santykiai ir socialinė aplinka.

Psichologinė gerovė (Eudaimoninis požiūris) apima gyvenimo tikslo ir asmeninio augimo svarbą, todėl yra laikoma eudaimoninės gerovės forma (Keyes, Shmotkin ir Ryff, 2002; Ryff, 1989). Eudaimonija yra graikiškas žodis, kur „eu“ reiškia gera, o „daimon“ dvasia. Apskritai kalbant, tai reiškia klestėjimo būseną, kai žmogus yra ištikimas sau, turi gyvenimo tikslą ir nuolat tobulėja kaip asmenybė. C. D. Ryff (1989) sukūrė gerai suformuluotą psichologinės gerovės sistemą, kurią sudaro šešios dimensijos:

1. *Autonomija* (Autonomy): gebėjimas išlaikyti individualumą, savęs vertinimas, gebėjimas valdyti savo gyvenimą, priimti sprendimus ir neleisti kitiems žmonėms ar aplinkybėms daryti pernelyg didelį poveikį jūsų elgesiui ir jausmams.
2. *Aplinkos valdymas* (Environmental mastery): gebėjimas veiksmingai prisitaikyti ir valdyti savo aplinką, išnaudoti galimybes, kurias ji siūlo, bei kontroliuoti ir pasitikėti savo veiksmais. Formuoti aplinką, kad ji atitiktų poreikius.
3. *Asmeninis augimas* (Personal growth): tai apima troškimą tobulėti, mokytis ir vystytis asmeniniame gyvenime, siekti savo potencialo ir įgyvendinti savo tikslus. Maksimaliai išnaudoti savo talentus ir būti atviram naujoms patirtims.
4. *Teigiami santykiai su kitais* (Positive relations with others): tai apima sveikų, pasitikėjimu grįstų, empatiškų santykių patirtis, gebėjimą kurti ir palaikyti artimus, emocionalių ryšius.
5. *Gyvenimo tikslas* (Purpose in life): tikslo ir gyvenimo prasmės jausmas bei tikėjimas savo galimybėmis.
6. *Savęs priėmimas, savigarba* (Self-acceptance): teigiamas požiūris į save, suvokiant savo ribotumą bei gerų ir blogų savybių pripažinimas bei priėmimas.

Profesiniuose tyrimuose gerovės koncepcijai buvo skiriamas didelis dėmesys, ypač atsižvelgiant į bendrą darbuotojų patirtį ir elgesį darbe. *Warr* (1994) konceptualizavo emocinę gerovę, kurioje pateikiami du požiūriai į galimus darbuotojų gerovės šaltinius:

- Bendra gerovė priklauso nuo darbuotojo individualus gyvenimo (pasitenkinimas gyvenimu, gyvenimo kokybė, nerimas ir depresija), neatsižvelgiant į su darbu susijusius aspektus;
- Darbuotojų emocinės būsenos, atsirandančios dėl darbo sąlygų ir darbo užduočių.

Darbuotojai yra neįkainojamas organizacijos turtas, todėl investicijos į darbuotojų tobulėjimą suteikia organizacijoms konkurencinį pranašumą (*Guest, 2002*). Taip pat įrodyta, kad neigiamas nusiteikimas darbuotojų tobulėjimo atžvilgiu ir neigiamai veikia darbuotojų savijautą bei rezultatus (*Abugre, 2017; Baptiste, 2008*). Kadangi stresas ir bloga darbuotojų sveikata lemia prastus asmeninius, o kartu ir organizacijos rezultatus, būtina stebėti žmogiškųjų išteklių ir darbuotojų gerovės tendencijas bei praktikas, kad organizacija rūpintųsi ir gerintų darbuotojų gerovę (*Baptiste, 2008*).

Darbuotojų gerovei įtakos turi daug veiksnių: vieni tyrėjai daug dėmesio skyrė pasitikėjimui vadovybe ir vadovo pagalbai, kiti – kaip pati organizacija rūpinasi ir padeda savo darbuotojams. Nagrinėjant literatūrą, darbuotojų gerovės tema, galima pastebėti, kad gerovė buvo vertinama labai įvairiai ir iš įvairių pusių: koks teigiamas poveikis, koks neigiamas poveikis, per psichinės ir emocinės sveikatos prizmę, koks darbuotojo pasitenkinimas gyvenimu bei pačia sritimi, kurioje dirba. Galima teigti, kad darbuotojų gerovė, tai globalūs darbuotojų įsitikinimai, susiję su tuo, kiek organizacija vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove. Norint užtikrinti darbuotojų gerovę būtini tam tikri veiksniai: vadovo rūpestis, vadovų pagalba ir parama, teigiama darbo aplinka, empatija ir nuoširdus rūpestis darbuotojų tobulėjimu, jų darbo sąlygomis. Darbuotojų gerovė – tai visuma veiksnių: paramos, rūpesčio, nuoširdaus domėjimosi darbuotoju ir veiksmai, kurie sukuria teigiamą bei ugdančią darbo aplinką, kurioje darbuotojai turi tinkamas sąlygas dirbti (*Arghode V., Lathan A., Alagaraja M. ir kt., 2022*).

Kadangi darbuotojų gerovė susideda iš daugelio aspektų, vienas jų ir finansinė gerovė, kuri visai neseniai buvo suskirstyta į sąžiningą atlygį už atliktą darbą ir finansinę naudą bei tapo viena pagrindinių darbuotojų gerovės sampratos dalimi (*Budd ir Spencer, 2015; CIPD, 2017*). Finansinė gerovė buvo aptarinėjama remiantis tiek hedonistiniu, tiek eudaimoniniu gerovės požiūriu (*Ryan ir Deci, 2001*), kurie rodo, kad bendra žmonių sveikata yra stipriai susijusi su dabartine finansine būkle ir jų gebėjimu dirbti ekonomiškai tikslingai. Žvelgiant iš platesnės perspektyvos, asmens finansinė gerovė, yra aukščiau finansinės jo situacijos ir tai labai priklauso nuo socialinės situacijos. Objektívūs aspektai, tokie kaip darbuotojų pajamos ir karjeros galimybės, yra išmatuojami standartizuotais būdais. O subjektyvūs aspektai, yra tie, kurie atspindi

savęs vertinimą ar finansinę padėtį, tokie kaip asmeninė finansinė padėtis, savęs paties vertinimas, suvokimas kas yra karjeros sėkmė, įsidarbinimo galimybės, pasitenkinimas pajamomis (*Salignac ir kt., 2020*). Pasitenkinimas finansine gerove grindžiamas:

- Esamos užimamos darbuotojo pozicijos įvertinimu, lyginant su praeities ir ateities karjeros tikslais;
- Darbuotojo užimamos pozicijos palyginimu su kitais darbuotojais.

Taigi finansiniai darbuotojo rūpesčiai gali padidinti stresą ir neužtikrintumą, o darbuotojo finansinės paramos trūkumas, kuris įtakoja jo gerovę, gali pabloginti psichinę sveikatą.

2.2. Darbuotojų gerovės darbe rūšys ir dimensijos

A. Grant ir kiti tyrėjai (2007) tikina, kad darbuotojų gerovę galima suskirstyti į tris rūšis: fizinę, psichologinę ir socialinę, kurios įtakoja darbuotojų bendrą savijautą ir gerovę darbe. Šios rūšys vertinamos kaip galutinis rezultatas, o ne kaip tarpinis. Darbuotojų psichologinė gerovė yra susijusi su jų subjektyvia patirtimi ir yra susijusi su hedoninėmis ir eudaimoninėmis gerovės tradicijomis. Remiantis Grant, buvę mokslininkai klasifikavo darbuotojų gerovės laimės, sveikatos ir santykių aspektus ir paaiškino santykių modelius žmogiškųjų išteklių valdymo, gerovės ir organizacijos veiklos srityse (*Peccei ir Van De Voorde, 2019*). Žemiau apžvelgiame A. Grant įvardintas darbuotojų gerovės rūšys:

- *Fizinė*. Įtakoja darbuotojų sveikatą, siekiant pagerinti rezultatus, susijusius su širdies ir kraujagyslių ligomis, kraujospūdžiu, sveikata, sauga darbo vietoje (*Danna ir Griffin, 1999*) ir darbo stresu (*Karasek ir Theorell, 1990*).
- *Psichologinė*. Darbuotojų gerovę formuoja pasitenkinimas savo darbu ir gyvenimu. *Haworth ir Hart (2007)* teigia, kad šie subjektyvi patirtis darbuotojui teikia malonumą, balansą tarp teigiamų ir neigiamų minčių, o tai daro įtaką streso, nerimo, laimės ir kitų emocinių būsenų suvokimui.
- *Socialinė*. Pagrindinis dėmesys skiriamas tarpasmeninių santykių kokybei ir sąžiningo elgesio su darbuotojais aspektams (*Renwick, 2002*), atsižvelgiant į pasitikėjimą, socialinį palaikymą, abipusiškumą, lyderio ir narių mainus, bendradarbiavimą, koordinavimą ir integraciją (*Keyes, 1998*).

Visos šios rūšys yra glaudžiai susiję tarpusavyje. Gerovė darbe yra svarbi ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijai, nes ji siejama su didesne darbuotojų motyvacija, produktyvumu, geresniais organizacijos ar verslo rezultatais. Todėl įmonės ir organizacijos vis labiau įsipareigoja kurti darbo vietas, kuriose skatinama darbuotojų gerovė. Be to, jei darbuotojai dirba be streso ir saugioje aplinkoje, tai organizacijai naudinga, skatina darbuotojus siekti tikslų, jiems tampa

malonu dirbti ir, kaip tvirtina *Bakke* (2005), darbo vietos, kuriose smagu dirbti tiesiogiai susiję su geresniais finansiniais rezultatais.

Aprašant darbuotojo gerovės sampratą, pateikiau, Ryff (1989) išskirtas psichologinės gerovės 6 dimensijas, kurios, kurį laiką buvo tapatinamos su gerovės darbe dimensijomis, nors jos labiau atspindi asmeninę žmogaus gyvenimo gerovę, kuri, žinoma, turi įtakos ir gerovei darbe. Vėliau, *Zheng X. ir kiti* (2015), atlikę daugybę tyrimų, naudojant tiek kokybinius, tiek kiekybinius metodus, nustatė, kad gerovę darbe apima trys dimensijos:

- *gyvenimo gerovė*, kuri apima rūpinimąsi asmeniniu ir šeimos gyvenimu (atspindi darbuotojo asmenines emocijas) ir rūpinimąsi šeimos nariais (šeimos gyvenimo problemos);
- *gerovė darbe*, kuri apima su darbu susijusius elementus, tokius kaip atlygis ir naudos, darbo sauga, logistika, valdymo stilius ir darbo tvarka;
- *psichologinė gerovė*, kuri apima orientaciją į ugdymą, augimą, darbo pasiekimus ir savirealizaciją.

Šie tyrimai taip pat įrodė reikšmingą gerovės darbe koreliaciją su emociniu organizacijos įsipareigojimu ir darbo našumu.

Gerovė darbe apibrėžia kiek darbuotojai patenkinti savo darbu, jaučiasi motyvuoti ir yra produktyvūs organizacijos kontekste, o asmeninė gerovė apima žmogaus fizinius, emocinius, socialinius, protinius ir dvasinius aspektus, kurie lemia bendrą asmeninį laimės ir gerovės jausmą. Ji apima visą žmogaus gyvenimą, jo santykius su šeima, draugais, asmeninius tikslus, sveikatą ir poilsio būdus bei priklauso nuo individualių pastangų ir įsitikinimų. Gerovė darbe daugiausia priklauso nuo organizacijos ir vadovų veiksmų, kurie gali kurti palankias darbo sąlygas, skatinti sąžiningumą, pripažinimą, karjeros galimybes ir palaikyti darbuotojų sveikatą, o asmeninė gerovė daugiausia priklauso nuo pačio žmogaus elgesio, įsitikinimų, vertybių, emocinio išsilavinimo, asmeninio noro augti ir gebėjimo rasti pusiausvyrą savo gyvenime. Gerovė darbe yra svarbi organizacijai, nes ji gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai, lojalumui, darbo rezultatams ir organizacijos sėkmei, o asmeninė gerovė yra svarbi individualiam asmeniui, nes ji lemia laimės, pasitenkinimo ir gyvenimo kokybę bei priklauso nuo individualių pastangų siekti balanso ir pasitenkinimo savo gyvenime.

2.3. Autentiškos lyderystės įtaka darbuotojų gerovei

K. Grintas (2005) teigia, kad lyderystė yra susijusi su krypties nustatymu, novatoriškumu ir, iš esmės, su pokyčiais, judėjimu, santykiais, morale ir tikėjimu. Pavyzdžiui, tikra lyderystė prasideda nuo žmogaus charakterio, t.y. savybių, bruožų rinkinio, kuris būtinas norint sukurti darbo vietą, kurioje gera dirbti (*Bakke, 2005*). Lyderystė taip pat siejama su vadovavimu ir įmonių

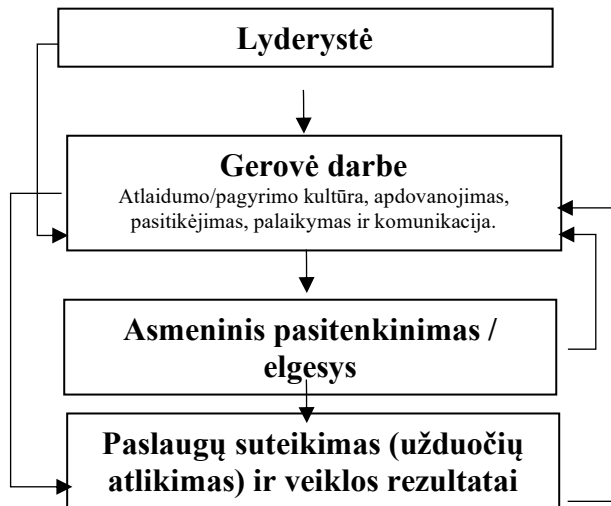
socialine atsakomybe, kuri tarnauja tiems, kurie tarnauja kitiems (*Baptiste, 2008*). Lyderiai yra tie žmonės, kurie puoselėja ir propaguoja organizacijos kultūrą bei paverčia organizaciją geresne vieta darbuotojams ir kitoms suinteresuotosioms šalims, siekiant geresnių veiklos rezultatų ir finansinės gerovės (*Baptiste, 2009*). Organizacijų vadovams pavedama vykdyti įmonės socialinės atsakomybės planą, kuris padeda užtikrinti organizacijos teigiamą įtaką savo darbuotojams bei sukuria įvairiapusišką ir įtraukiančią darbo aplinką, leidžiančią darbuotojams įgyvendinti strateginius tikslus ir uždavinius nukreiptus į įmonės klientus (*Crowther ir Capaldi, 2008*). Neabejotinai, svarbiausias lyderio charakterio bruožas yra nuolankumo principų ir vertybių įsisavinimas, nebijojimas atsisakyti valdžios, drąsa, sąžiningumas, meilė ir aistra žmonėms, organizacijos vertybėms ir misijai (*Grint, 2005*).

Darbuotojų santykis su jų tiesioginiu vadovu yra ypač svarbus, tai matyti iš to, kaip tiesioginiai vadovai taiko personalo valdymo praktikas ir kaip jie reaguoja į darbuotojų poreikius, taip pat pagal vadovavimo kokybę (*Purcell ir Hutchinson, 2003*). Tiesioginio vadovo ir personalo valdymo veiksmai yra lygiaverčiai vertinant lyderystę, o personalo valdymo praktikų taikymas, turi labai glaudų ryšį. Tiesioginiams vadovams reikalingos organizacijoje sukurtos geros personalo valdymo praktikos, kad galėtų įgyvendinti savo valdymo strategijas susijusias su žmogiškaisiais ištekliais, siekdami motyvuoti ir tinkamai atlyginti darbuotojams už jų darbą, taip pat spręsti veiklos rezultatų klausimus ir darbinius poreikius. Tiesioginių vadovų veiksmus, lemia lyderio savybės - elgesys ir aukštesnė vadovybė, sukurdamą organizacijos kultūrą, kuri palaiko lyderystę, kuri nukreipta į tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymą (*Grint, 2005*). Jei vadovas turi geras lyderystės savybes, jis gali atsverti blogai sukurtą ar neadekvačią organizacijos politiką, taip pat kaip ir silpnas lyderis gali sužlugdyti geras personalo valdymo praktikas. Visa tai atsiremia į žmogaus gerovės aspektus ir lyderystės įtaką darbuotojo gerovei.

N. R. Cvenkel (2018) savo darbe „Employee well-being at work: Insights for business leaders and corporate social responsibility“ tyrė nuostatas susijusias su tiesioginio vadovo lyderystės įtaka darbuotojų gerovei darbe. Taigi galima išskirti keletą aspektų, kurie tyrimo metu buvo identifikuoti:

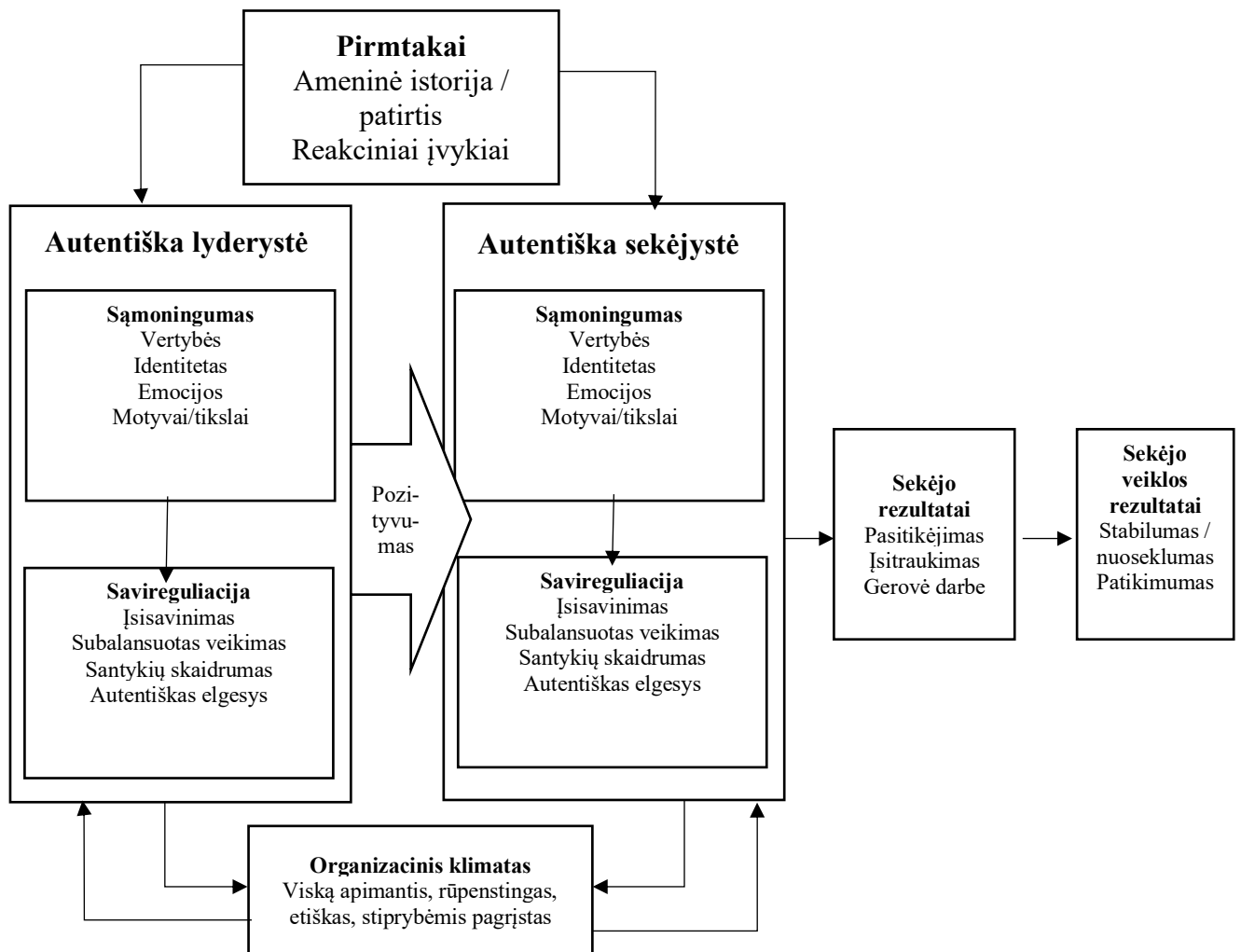
- Darbuotojai vertina savo vadovų žinias ir įgūdžius, ir patvirtina, kad tai prisideda prie gerovės darbe skatinimo.
- Sekėjams itin svarbus vadovų tobulėjimas.
- Vadovų negebėjimas efektyviai spręsti iškilusias problemas ir negebėjimas valdyti pokyčius kenkia jų gerovei darbe.
- Bendrai rekomenduojama vadovams tobulinti žmogiškųjų išteklių praktikų taikymą, įskaitant klausymąsi, mažiau taikyti laiko apribojimus, skatinti savarankiškumą, visa tai skatina gerovę darbe.

Kaip teigia tyrimo autorė, visus šiuos aspektus galima pavadinti „gerovės tęstinumu“, kurie ateina iš lyderystės praktikos. Tai parodo, kad įvairiapusiška darbuotojų patirtis gali turėti teigiamos arba neigiamos įtakos darbuotojo gerovei darbe. Akivaizdu, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp tiesioginės vadovybės lyderystės praktikų ir kaltinimo kultūros, atlygio, pasitikėjimo, palaikymo bei bendradarbiavimo. Tyrimas atskleidė, kad tiesioginės vadovybės lyderystės stilius turi didelę įtaką darbuotojų požiūriui, elgesiui ir rezultatams, o tai turi įtakos ir gerovei darbe. Šį ryšį labai gerai iliustruoja žemiau pateikiama schema, kurią N.R. Cvenkel pateikė savo tyrime (*Pav.1*).



Pav.1. Tiesioginės lyderystės įtakos schema (Sudaryta remiantis N.R. Cvenkel, 2018)

Tačiau, kiekvienas lyderystės stilius turi labai skirtingą įtaką darbuotojų gerovei ir gali sąlygoti kiek kitokius ryšius su skirtingo tipo lyderiais. Ankstyvojoje autentiškos lyderystės teorinėje raidoje buvo nuostata, kad sekėjų ir lyderių gerovė bei įsitraukimas į darbą yra tiesioginiai autentiškos lyderystės rezultatai (*Gardner ir kt., 2011*). Būtent Gardner (2005) su kitais autoriais, išanalizavę mokslinę literatūrą pateikė autentiškos lyderystės ir sekėjų vystymosi koncepciją, pagal kurią autentiška lyderystė skatina pasekėjų sąmoningumą bei savireguliaciją, pasitelkiant pozityvumą, taip pat skatina sekėjų įsitraukimą, pasitikėjimą ir gerovę darbo vietoje. Kas svarbiausia, kad tokie lyderiai pasitelkdami savo moralines normas motyvuoja ir skatina sekėjus savo pavyzdžiu (*Pav. 2*).



Pav. 2. Autentiškos lyderystės ir autentiškų sekėjų vystymosi koncepciją (Sudaryta remiantis Gardner ir kt., 2005)

Apibendrinant šį skyrių, akivaizdi lyderio reikšmė darbuotojų gerovei. Autentiška lyderystė yra neatsiejama nuo darbuotojų emocinės būklės ir jų bendro įsitraukimo į darbo procesą. Lyderiai, kurie yra autentiški ir nuoširdūs, skatina didesnę pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir atsidavimą darbui, o tai tiesiogiai susiję su didesne darbuotojų pasitenkinimo lygio ir produktyvumo jausmu. Mokslinė literatūra atskleidžia, kad autentiški lyderiai, veikdami pagal aukštus etinius standartus ir vertybes, sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir įgalinti siekti asmeninio ir profesinio tobulėjimo. Taip pat nustatyti teigiami autentiškos lyderystės rezultatai ne tik organizacijos kultūrai, bet ir darbuotojų gerovei bei jų emocinei savijautai, kadangi autentiški lyderiai motyvuoja darbuotojus savo pavyzdžiu, palaiko sąmoningumą ir savireguliaciją.

3. ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO TEORINIAI ASPEKTAI

3.1. Organizacinio pasitikėjimo samprata ir tyrimų apžvalga

Praėjusiam skyriuje analizuojant gerovės darbe sampratą bei įtakas kurios turi poveikį darbuotojų gerovei, reikia pripažinti, kad tai nėra vienareikšmis dalykas. Jau aptarėme, kad didelę įtaką darbuotojo gerovei turi lyderystė, lyderio gebėjimai, sąžiningumas, žodžio laikymasis, kas ir įtakoja pasitikėjimą lyderiu. Lyderis kaip ir darbuotojai yra organizacijos narys, kuris reprezentuoja ar atstovauja organizacijos kultūra, taip pat gali formuoti požiūrį į organizaciją bei pasitikėjimą ja. Minėjau, kad jei vadovas turi geras lyderystės savybes, jis gali atsverti blogai sukurtą ar neadekvačią organizacijos politiką, taip pat kaip ir silpnas lyderis gali sužlugdyti geras personalo valdymo praktikas, tą patį galima pritaikyti ir kalbant apie organizacinį pasitikėjimą.

Organizacinio pasitikėjimo sąvoka, apibrėžia darbuotojų ir vadovų pasitikėjimo vienas kitu lygį. Pasitikėjimo lygis priklauso nuo to kiek vadovybė ir darbuotojai sutaria dėl bendrų pastangų, bei bendrų tikslų siekimo. Mokslinėje literatūroje organizacinio pasitikėjimo sampratą nagrinėjama iš įvairių perspektyvų. Kai kurie tyrėjai analizuoja organizacijos vidinę struktūrą ir hierarchiją bei pažymi, kad pasitikėjimas yra svarbus veiksnys skatinant veiksmingą bendradarbiavimą ir užduočių atlikimą. Kiti tyrėjai analizuoja tarpasmeninius santykius ir sąveikas tarp organizacijos narių, t.y. kaip asmeninės patirtys, nuomonės ir socialiniai santykiai daro įtaką pasitikėjimo lygiui. Nemažai mokslininkų pabrėžia organizacijos vadovų vaidmenį organizacinio pasitikėjimo kūrime. Teigiama, kad vadovų gebėjimai ir elgesys, pvz. sąžiningumas, atvirumas, pripažinimas ir gebėjimas laikytis pažadų, yra svarbūs veiksniai, kurie skatina pasitikėjimą vadovais. Be to, mokslinė literatūra išskiria kelias organizacinio pasitikėjimo dimensijas. Vienas iš populiariausių organizacinio pasitikėjimo skirstymas į organizacinį pasitikėjimą (trust in the organization) ir pasitikėjimą vadovais (trust in the leader). Organizacinis pasitikėjimas yra susijęs su bendru pasitikėjimu organizacija, jos vertybėmis, tikslais ir gebėjimu įvykdyti pažadus. Vadovo pasitikėjimas yra susijęs su vadovo kompetencija, sąžiningumu ir gebėjimu tinkamai vadovauti. Nepaisant to, kad organizacinio pasitikėjimo samprata nagrinėjama iš įvairių perspektyvų, dauguma tyrėjų pritaria, kad aukštas pasitikėjimo lygis organizacijoje turi teigiamą įtaką darbo efektyvumui, bendradarbiavimui, inovacijoms ir organizacijos bendrai sėkmei. Todėl organizacinis pasitikėjimas yra svarbi tema tiek mokslinių tyrimų kontekste, tiek organizacijų veikloje.

Nerastume prieštaraujančių, kad pasitikėjimas tiek gyvenime, tiek organizacijoje labai svarbus aspektas. Mokslinėje literatūroje galima rasti daug empirinių tyrimų, kur nustatomas pasitikėjimo būvimo ar nebūvimo poveikis visai organizacijai. Daugiausiai organizacinio pasitikėjimo tema tyrinėjama žmoniškųjų išteklių kontekste ar remiantis žmoniškųjų išteklių praktikomis. Neabejotinai, darbuotojo ugdymas, rūpinimasis jo tobulėjimu, sąžiningas atlygis už atliktą darbą, komunikaciją, tai praktikos, kurios kuria organizacinį pasitikėjimą. Tačiau yra ir kiti aspektai, kurie prisideda prie darbuotojo pasitikėjimo formavimo organizacija, tokie kaip

psichologinis palaikymas ar organizacijos valdymo vertybės. 2005 m. *Tzafirir* atliktas tyrimas atskleidė, kad žmogiškųjų išteklių praktikų integravimą į organizacijos veiklą įtakoja būtent organizacinis pasitikėjimas. Egzistuoja ir prieštaringas požiūris, kad darbuotojai gali rodyti ir pasitikėjimą, ir nepasitikėjimą ta pačia organizacija.

Organizacinio pasitikėjimo samprata vystėsi atliekant tiek įvairius tyrimus, tiek nagrinėjant įvairių žmogiškųjų išteklių literatūrą. Pavyzdžiui, kai kurioje mokslinėje literatūroje organizacinio pasitikėjimo pirmtakais įvardinama lyderystė, organizacijos etika ir kaip visa veikla formalizuojama, ir, kad šie elementai gali nulemti pasitikėjimo lygį bet kurioje organizacijoje. Taip pat nustatyta, kad organizacijos klimatas turi įtakos pasitikėjimui organizacijomis (*Lilly ir kt., 2016; Razzaq ir kt., 2018*).

Analizuojant literatūrą galima rasti empirinių tyrimų rezultatus, kuriais nustatyta, kad organizacinis pasitikėjimas įtakoja (*Ugwu ir kt., 2014*):

- Darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Tai sąlygoja darbuotojų psichologinis įgalinimas pasitikėjimu grįstoje aplinkoje.
- Darbuotojų nuostatas, tokia kaip išsipareigojimas, lojalumas, pasitenkinimas darbu ir dalijimasis žiniomis.

3.2. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai

Per pastarąjį dešimtmetį buvo atlikti keli tyrimai, įvairiuose kontekstuose, siekiant atrasti organizacinį pasitikėjimą skatinančius veiksniai. Pavyzdžiui, įrodyta, kad transformacinė lyderystė, pasitenkinimas darbu ir organizacijos išsipareigojimai prieš darbuotoją stiprina organizacinį pasitikėjimą (*Top ir kt., 2015*). Be to, yra keletas tyrimų, kuriuose nustatyta, kad darbuotojai, kuriuos organizacija įgalina darbe, labiau pasitiki organizacija (*Gholami ir kt., 2019*). Viena mokslininkų grupė pripažino, kad psichologinis saugumas skatina organizacinį pasitikėjimą, t.y. aplinka, kurioje darbuotojai jaučiasi psichologiškai priimti ir gerbiami kitų (*Vaida ir Ardelean, 2019*), kas, žinoma, įtakoja, kad darbuotojas jaučiasi reikalingas ir jo indėlis į organizacijos veiklą yra itin vertinamas, darbuotojai skatinami dirbti, mokytis ir augti, kas taip pat užtikrina ir jų gerovę (*Emilisa, 2019*).

Nagrinėjant literatūrą išskiriau pagrindinius veiksniai, kurie lemia organizacinį pasitikėjimą:

- *Sprendimų priėmimas*. Organizacija, kurioje sprendimai priimami konsultuojantis su darbuotojais ar jiems dalyvaujant reikšmingai įtakoja pasitikėjimą organizacija (*Huang ir kt., 2010*).
- *Darbdavio skaidrumas ir sąžiningumas*. Organizacijos atvirumas, skaidrumas ir sąžiningumas yra labai svarbūs organizacinio pasitikėjimo veiksniai. Jei organizacija

atvirai bendrauja su savo darbuotojais ir teikia jiems objektyvią ir sąžiningą informaciją apie svarbius sprendimus ir veiklos procesus, tai skatina pasitikėjimą (*Rawlins, 2008*).

- *Komunikacija*. Efektyvi ir nuosekli vidinė ir išorinė komunikacija organizacijoje, aiškus, teisingas ir laiku teikiamas bendravimas su darbuotojais taip pat skatina pasitikėjimą (*DeConinck, 2010*).
- *Psichologinis saugumas*. Kai darbuotojai jaučiasi gerbiami ir priimti tiek vadovų, tiek kolegų (*Vaida ir Ardelean, 2019*).
- *Lyderystės stilius*. Tyrėjai pabrėžė lemiamą lyderystės stilių vaidmenį ugdant teigiamą darbuotojų požiūrį ir suvokimą. Lyderystės procesai turi didelį emocinį poveikį sekėjams ar darbuotojams, skatinant tikėjimą savo organizacija. Itin svarbus darbuotojų organizacinio pasitikėjimo veiksnys pozityvi lyderystė, taigi autentiška lyderystė vienas iš vadovavimo stilių, kuris skatina organizacinį pasitikėjimą (*Top ir kt., 2015*). Pozityvus vadovavimo stilius daro didelę įtaką psichologinei darbuotojo gerovei, o organizacinis pasitikėjimas medijuoja santykius tarp lyderystės ir gerovės (*Kelloway ir kt., 2012*).
- *Įmonės socialinis atsakingumas*. organizacijos, demonstruojančios pilietiškumą, vykdančios socialines, kultūrines ir aplinkosaugos iniciatyvas, padidina darbuotojų pasitikėjimą savo organizacijomis (*Yildiz, 2019*).
- *Teisingumas*. Lygiavertis organizacijos narių palaikymas ir pasitikėjimas jais, tam dažniausiai organizacijos pasitelkia tiesioginius vadovus (*DeConinck, 2010*).
- *Žmogiškųjų išteklių praktikos*. Taikomos tinkamos žmogiškųjų išteklių praktikos didina organizacinį pasitikėjimą (*Yildiz, 2019*).

Organizacinis pasitikėjimas yra sudėtingas „organizmas“, kurį lemia įvairūs veiksniai. Šie veiksniai gali skirtis priklausomai nuo organizacijos ir jos konteksto.

3.3. Organizacinio pasitikėjimo dimensijos

Literatūroje organizacinis pasitikėjimas buvo analizuojamas dviem kryptimis tarpasmenine t.y. pasitikėjimas bendradarbiais, vadovais bei beasmenine – pasitikėjimas organizacija. *Vanhala, M. (2016)* su kitais autoriais, išanalizavę literatūrą ir atlikę tam tikrus pakeitimus, pasitelkiant anksčiau darytus tyrimus, išskyrė 9 organizacinio pasitikėjimo dimensijas:

1. Bendradarbių kompetencija.
2. Vadovų kompetencija.
3. Bendradarbių geranoriškumas.
4. Vadovų geranoriškumas
5. Pasitikėjimas bendradarbiais.

6. Pasitikėjimas vadovais
7. Organizacijos gebėjimai.
8. Organizacijos sąžiningumas.
9. Organizacijos įsipareigojimai.

Atliekant tyrimą klausimai buvo susiję su organizacijos veikla, organizacijos tvarumu, aukščiausios vadovybės savybėmis, technologiniu patikimumu, konkurencingumu, žmogiškųjų išteklių sąžiningu pritaikymu, sąžiningumu organizacijoje ir komunikacijoje (fair play).

Tiek organizacinis pasitikėjimas, tiek organizacinis įsipareigojimas yra laikomi svarbiais organizacijos efektyvumo ir darbuotojų gerovės komponentais, tačiau tyrimas atskleidė, kad dimensijos susijusios su organizacija, o ne pačiais žmonėmis didina darbuotojų lojalumą. Nors vadovų ir bendradarbių tarpusavio santykių skatinimas yra labai svarbūs, organizacijoms gali būti naudingiau, kai darbuotojai jaučiasi galintys pasitikėti organizacija kurioje dirba, tokiu atveju apsidraudžiama, net jei kiti darbuotojai ir vadovai negali palaikyti stipraus tarpusavio santykio ar šis procesas vyksta ne taip sparčiai kaip norėtųsi. Nors pripažįstama, kad organizacinis pasitikėjimas liečia įvairius lygmenis, tačiau bendro sutarimo dėl organizacinio pasitikėjimo sampratos nėra.

Anksčiau tarpasmeniniai santykiai iš tyrėjų sulaukė mažai dėmesio, tik neseniai atsirado tyrėjų, kurie pradėjo nagrinėti tarpasmenines dimensijas analizuojant organizacinį pasitikėjimą, kur darbuotojai pasitiki savo aukščiausios vadovybės komanda kaip vienetu ir savo organizacija kaip funkcinę struktūrą. Tai reiškia, kad jei darbuotojai suvoks, kad organizacija elgiasi sąžiningai (pvz., taikydami teisingą žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, patikimai komunikuoja), jie jausis lojalesni savo organizacijai, susitapatins su jos tikslais ir bus pasirengę pozityviai įsitraukti į jos veiklas ir iniciatyvas. Visgi kalbant apie lojalumą organizacijai, svarbiausias veiksnys tampa pačios organizacijos vaidmuo ir kaip darbuotojas ja pasitiki.

Atliktas tyrimas parodė, kad visi veiksniai teigiamai veikia organizacinį pasitikėjimą arba neturi didelės įtakos, pvz. kai darbuotojai pasitiki savo vadovais, jie galiausiai pasitiki ir visa organizacija (*Tan and Tan, 2000*). Bet įdomus dalykas, kad pavyzdžiui, organizacijos taisyklės ir nuostatos gali turėti įtakos darbuotojų suvokimui apie vadovo patikimumą. Be to, organizacinis pasitikėjimas priklauso nuo visos organizacijos valdymo ir net jos strategijos. Strateginiai ir valdymo veiksmai, kurie atspindi organizacijos politiką (pvz., komunikacija, darbuotojų rotacijos galimybės ar rezultatų vertinimas), gali sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir per tai padidinti darbuotojų įsipareigojimą savo darbdaviui.

3.4. Autentiškos lyderystės įtaka organizaciniam pasitikėjimui

Nors Autentiškos lyderystės tema gan nauja, tačiau jau yra atlikta tyrimų, kurie siekė įrodyti autentiškos lyderystės įtaką organizaciniam pasitikėjimui. *Jiang ir Luo (2018)* atliktame tyrime nustatė, kad autentiška lyderystė, skaidri organizacijos komunikacija ir darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai ir reikšmingai paveikė darbuotojų pasitikėjimo savo organizacija lygį. Autentiškas vadovavimas netiesiogiai paveikė darbuotojų pasitikėjimą per skaidrią organizacijos komunikaciją ir darbuotojų įsitraukimą. Skaidriai komunikuojamos organizacijos vertybės, politika stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Jie jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai. Taigi svarbu ir kokius išteklius organizacija pasitelkia skatinant tiek informacijos mainus tarp darbuotojų, darbuotojų įtraukimui, dalyvavimui organizacijos veikloje ir panašiai. Kai darbuotojai labai vertina gaunamus organizacijos išteklius, jie jaučia pozityvumą ir norą atsilyginti organizacijai už suteikiamas galimybes bei gali jaustis tikri, kad jų organizacija yra sąžininga ir teisinga.

Ar pasitikėti organizacija darbuotojai nusprendžia pagal tai, kaip jie pasitikimi vadovu ar lyderiu, priklausomai nuo lyderio veiksmų jų atžvilgiu (*Casimir ir kt., 2006*). Autentiški lyderiai turi suprasti savo privalumus ir silpnybes, demonstruoti tvirtas moralines vertybes ir sąžiningą elgesį bei parodyti nuoširdų rūpestį kitais. Tai ugdo bendradarbių pasididžiavimo jausmą ir, svarbiausia, pasitikėjimą lyderio geranoriškumu, kompetencija ir sąžiningumu (t. y. esminės pasitikėjimo dimensijos) (*Norman ir kt., 2010; George ir Sims, 2007*). Taigi, toks pasitikėjimas lyderiu išsivysto į pasitikėjimą organizacija (*Dietz, 2011; Wang ir Hsieh, 2013*). Kai organizacijoje yra aukštas pasitikėjimo lygis, tai sukuria palankią aplinką, kurioje autentiški lyderiai gali veiksmingiau įgyvendinti savo lyderystės praktikas ir principus. Aukštas pasitikėjimo lygis darbuotojų tarpe reiškia, kad jie tiki vadovais, jų sąžiningumu, gebėjimu vadovauti ir pasiekti bendrus tikslus. Tokioje aplinkoje darbuotojai dažniau yra atviri, pasitiki vadovais ir linkę bendradarbiauti, dalintis idėjomis ir informacija, bei teikti reikalingą palaikymą.

Apibendrinant skyrių galima teigti, jog vadovų sąžiningumas, atvirumas ir gebėjimas laikytis pažadų yra esminiai veiksniai skatinant pasitikėjimą vadovais. Taip pat pabrėžtina, kad autentiška lyderystė, demonstruojant tvirtas moralines vertybes ir nuoširdų rūpestį kitais, stiprina pasitikėjimą lyderiu ir per tai - organizacija. Tai rodo, jog autentiška lyderystė ir skaidri organizacijos komunikacija yra svarbūs organizacinio pasitikėjimo stiprinimo komponentai.

4. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR GEROVĖS DARBE SĄSAJOS

Sąsajos tarp autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės darbe atsiskleidžia šiais būdais:

- Autentiškas lyderis skatina organizacinį pasitikėjimą, nes jis pasižymi sąžiningumu, skaidrumu ir atsakingumu. Darbuotojai, turintys tokį vadovą, jaučiasi saugūs ir pasitiki jo sprendimais bei veiksmais.
- Organizacinis pasitikėjimas yra pagrindas, kuris suteikia galimybę autentiškam lyderiui veikti efektyviau. Šiuo atveju, jei darbuotojai pasitiki vadovu ir organizacija, jie labiau linkę bendradarbiauti, prisidėti prie bendro tikslo siekimo ir komunikuoja tiek su vadovu, tiek su bendradarbiais, dalindamiesi idėjomis ir atvirai reiškia savo mintis.
- Gerovė darbe yra tiesiogiai susijusi su organizaciniu pasitikėjimu ir autentiška lyderyste. Kai organizacijos vadovai yra autentiški lyderiai ir skatina pasitikėjimą, darbuotojai jaučiasi pripažinti ir vertinami, o tai teigiamai veikia jų gerovę darbe. Be to, gerovė darbe susideda iš daugelio aspektų, kuriuos užtikrinęs darbdavys, kaip pvz., geros darbo sąlygos, suteikiami išteklių, tinkamas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, kaip darbdaviai užtikrina karjeros galimybes, taip pat gali padidinti organizacinį pasitikėjimą ir pasitikėjimą autentišku lyderiu.

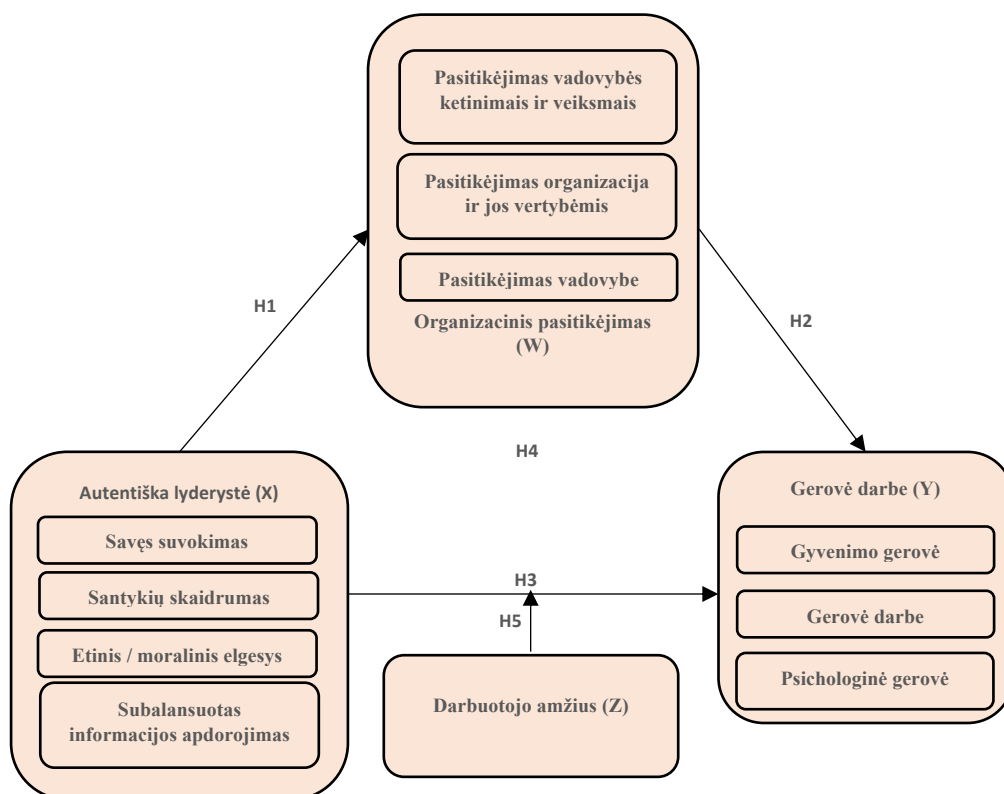
Sąveikaudamos, autentiška lyderystė, organizacinis pasitikėjimas ir gerovė darbe sudaro stiprų pagrindą produktyviai ir harmoningai darbo aplinkai, stipriai bei tvariai organizacijai, kurioje darbuotojai jaučiasi motyvuoti, pripažinti ir pasitiki savo vadovais bei organizacija.

Autentiški lyderiai yra labiau linkę besąlygiškai pasitikėti savo sekėjais, suteikdami jiems tokią aplinką, kurioje darbuotojas jausis pasitikintis savimi ir jam čia bus gera dirbti (*Ilies ir kt., 2005*). Tai reiškia, kad autentiški lyderiai, savo elgesiu, gali paveikti darbuotojų emocijas ir emocinį klimatą darbo vietoje (*George, 2000; Dasborough ir Ashkanasy, 2002*), o tai rodo, kad didesnis autentiško lyderio supratimas, sąmoningumas skatina didesnę gerovę darbe. Literatūroje taip pat pateikiami įrodymai, patvirtinantys teoriją, kad autentiškas organizacijos klimatas gali turėti įtakos gerovei darbe. Pavyzdžiui, *Kets de Vries (2001)* teigia, kad autentiškos organizacijos, kurios suteikia svarbiausius išteklius ar įgyvendina esmines praktikas, kurias darbuotojai vertina darbe, t. y. leidžia neformalią aplinką tarp kolegų, pasitiki, kuria patikimą organizacijos aplinką, skatina atvirą ir nuoširdų bendravimą, suteikia darbuotojams galimybes mokytis ir tobulėti, propaguoja asmeninį ir darbinį balansą, gali būti sveikatos, psichologinės gerovės ir laimės šaltinis. Kai darbuotojas gauna iš savo organizacijos rūpestį ne tik rezultatais, tačiau svarbu ir jo psichologinė būseną, natūralu, kad darbuotojai linkę pasitikėti tokia organizacija, bei jų paskirtais lyderiais, kurie atitinka organizacijos autentiškas vertybes.

Anot, *Kearney (2008)* lyderiai ir jų lyderystės stiliai gali skirtis atsižvelgiant į lyderio ir sekėjų amžių. Senesnio amžiaus lyderio atveju, komanda gali būti labiau atvira lyderio transformacinėms elgsenoms, nes komandos nariai gali labiau priimti lyderio autoritetą. Šiuolaikiniame pasaulyje ryšys tarp amžiaus ir lyderystės vis dar pastebimas profesijose,

reikalaujančiose specializuotų žinių ir patirties, pavyzdžiui, moksle, politikoje ir menuose (*Van Vugt, 2006*). Nors esama gausybė tyrimų, nagrinėjančių autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės sąveiką, mokslinėje literatūroje trūksta informacijos apie darbuotojo amžiaus vaidmenį kaip potencialų moderuojantį veiksnių šiame ryšyje. Atsižvelgiant į šią spragą, darbuotojo amžiaus įtraukimas kaip moderatoriaus gali atskleisti naujų išvalgų apie tai, kaip skirtingo amžiaus darbuotojų grupės reaguoja į autentiškos lyderystės praktikas ir kaip tai veikia jų gerovę darbe. Šis aspektas siūlo vertingą kryptį būsimiems tyrimams, siekiant giliau suprasti kompleksinę autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės sąsają.

Remiantis išnagrinėta literatūra organizacinio pasitikėjimo lygis gali įtakoti ryšį tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe, stiprindamas arba silpnindamas šį ryšį, todėl darau išvadas, kad organizacinis pasitikėjimas gali veikti kaip medijuojantis veiksnys tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe, taip pat darau prielaidą, jog darbuotojo amžius gali turėti įtakos ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe, bei pateikiu konceptualų tyrimo modelį (*Pav. 3*). Kur X – autentiška lyderystė yra nepriklausomas kintamasis, Y – gerovė darbe yra priklausomas kintamasis, W- organizacinis pasitikėjimas yra tarpinis kintamasis ir Z – darbuotojo amžius yra moderuojantis kintamasis.



Pav. 3. Konceptualus tyrimo modelis (sudaryta darbo autorės)

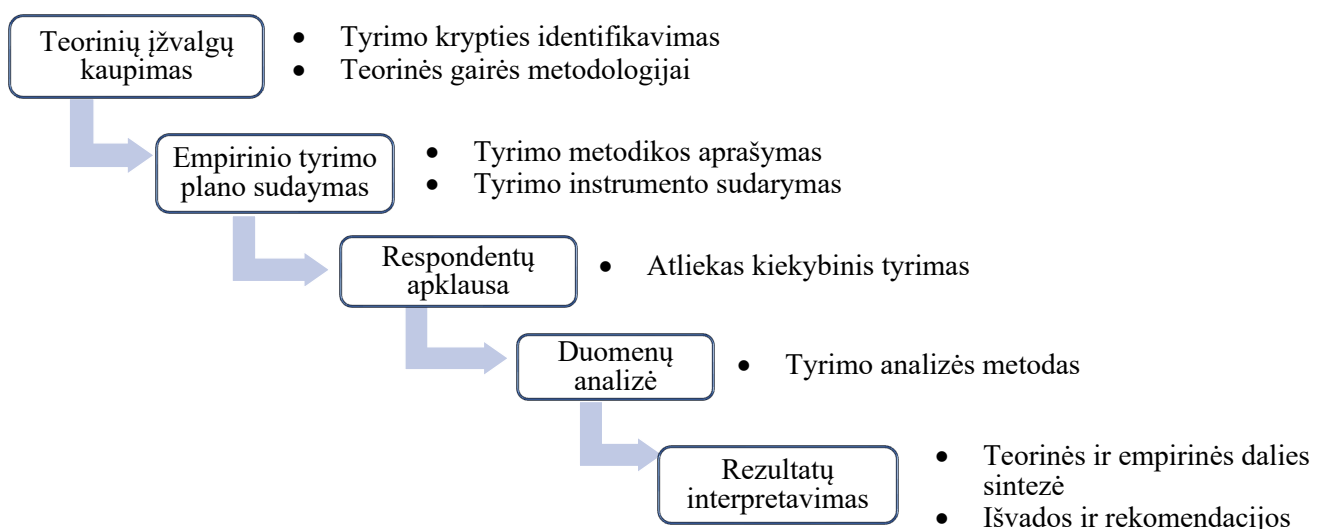
5. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA GEROVEI DARBE MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI IR MODERUOJANT DARBUOTOJO AMŽIUI - EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Įvairioje literatūroje metodologijos sąvoka yra traktuojama skirtingai. Jei metodologija susijusi su tyrimo metodais bei tyrimo technika, tai reiškia, kad moksliniam tyrimui būtinas metodologinis pagrindimas: konkretus temos suformulavimas, tyrimo koncepcijos, hipotezės, tyrimo metodų aptarimas ir t. t. Pasak *K. Kardelio* (2016), metodologijos tikslas yra padėti tyrėjui plačiau suprasti ne mokslinio tyrimo produktą, tačiau patį tyrimo procesą.

Šiame magistrinio darbo skyriuje aptariamas empirinis tyrimas, kuris leidžia teorinę teiginių sistemą patikrinti praktiškai.

5.1. Empirinio tyrimo organizavimas

Empirinio tyrimo atlikimas prasideda nuo jo organizavimo bei sprendimo, ką norima tirti ir sudaro nemažai tolimesnių veiksmų darbo atlikimui. Pradžioje tyrėjas nusprendžia kokia sritis jį labiausiai domina, arba ką nagrinėti detaliau yra būtina. Išsiaiškinus šiuos veiksmus sudaromas tyrimo atlikimo organizavimo planas (*Apuke, 2017*). Atliekant autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo bei gerovės darbe sąsajų empirinį tyrimą, buvo remtasi žemiau pateiktais tyrimo organizavimo ir eigos etapais (*Pav. 4*).



Pav. 4. Empirinio tyrimo struktūra (sudaryta darbo autorės)

Pirmasis tyrimo etapas – tai teorinė analizė, kurioje buvo atlikta mokslinių straipsnių bei leidinių analizė. Šia analize siekta sukaupti teorines žinias apie tyrimo problemą, identifikuoti gaires empiriniam tyrimui. Būtent teorinių įžvalgų kaupimo etapas padėjo suformuoti empirinio tyrimo tikslą ir uždavinius, kurie pateikiami žemiau.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo bei gerovės darbe tarpusavio sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, autentiškos lyderystės poveikį organizacinio pasitikėjimo lygiui įmonėse.
2. Ištirti, organizacinio pasitikėjimo poveikį darbuotojų gerovės lygiui.
3. Ištirti, autentiškos lyderystės įtaką darbuotojų gerovei.
4. Ištirti, ar autentiška lyderystė turi tiesioginę įtaką darbuotojų gerovei, ar tarpininkaujant organizaciniam pasitikėjimui.
5. Ištirti, ar darbuotojo amžius turi įtakos ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe.

Taip pat šiame etape, remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktu konceptualiu tyrimo modeliu (*Pav. 3*), suformuluotos keturios tyrimo hipotezės:

- *1 hipotezė* (H1) – autentiška lyderystė teigiamai veikia organizacinio pasitikėjimo lygį. Tyrimais įrodyta, kad autentiška lyderystė, kuriai būdingas aiškus savęs suvokimas, etiškas elgesys ir atviras bendravimas, yra esminis veiksnys stiprinant organizacinį pasitikėjimą. Toks lyderio požiūris skatina pasitikėjimo kultūrą, nes darbuotojai jaučiasi vertinami ir saugūs, o tai lemia didesnę pasitikėjimą vadovais (*Jiang ir Luo, 2018*).
 - H1a: Autentiška lyderystė teigiamai veikia pasitikėjimą organizacijos vadovybe.
 - H1b: Autentiška lyderystė teigiamai veikia pasitikėjimą organizacija ir jos vertybėmis.
 - H1c: Autentiška lyderystė teigiamai veikia pasitikėjimą organizacijos vadovybės veiksmais ir ketinimais.
- *2 hipotezė* (H2) – organizacinis pasitikėjimas teigiamai veikia darbuotojų gerovę darbo aplinkoje. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog organizacinis pasitikėjimas yra susijęs su darbuotojų pasitikėjimu savo vadovais ir organizacija, o tai yra svarbus veiksnys siekiant didinti darbuotojų gerovę. Aukštas pasitikėjimo lygis skatina teigiamą darbo aplinką,

sumažina stresą ir didina darbuotojų įsitraukimą bei produktyvumą (*Dirks ir Ferrin, 2002*).

- H2a: Pasitikėjimas organizacija teigiamai veikia darbuotojo gyvenimo gerovę.
 - H2b: Pasitikėjimas organizacija teigiamai veikia darbuotojo psichologinę gerovę.
 - H3c: Pasitikėjimas organizacija teigiamai veikia darbuotojo gerovę darbe.
- 3 hipotezė (H3) – autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų gerovę darbo aplinkoje. *Avolio, Gardner, Luthans, May ir Walumbwa (2004)* teigimu autentiški lyderiai didindami savęs suvokimą, savireguliaciją ir pozityvumą teigiamai veikia darbuotojų gerovę. Jų gebėjimas būti nuoširdžiais, etiškais ir palaikyti darbuotojus skatina teigiamą darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi įvertinti ir motyvuoti.
- H3a: Autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojo gyvenimo gerovę.
 - H3b: Autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojo gerovę darbe.
 - H3c: Autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojo psichologinę gerovę.
- 4 hipotezė (H4) – organizacinis pasitikėjimas yra medijuojantis veiksnys tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės darbe. *Kets de Vries (2001)* savo straipsnyje teigia, jog darbuotojai linkę pasitikėti organizacija ir jos paskirtais lyderiais, kuri suteikia svarbiausius išteklius ar įgyvendina esmines praktikas, kurias darbuotojai vertina darbe, t. y. kuria patikimą organizacijos aplinką, rūpinasi darbuotojų gerove, skatina atvirą ir nuoširdų bendravimą.
- H4a: Organizacinis pasitikėjimas medijuoja autentiškos lyderystės ir gyvenimo gerovės ryšį.
- H4b: Organizacinis pasitikėjimas medijuoja autentiškos lyderystės ir gerovės darbe ryšį.
- H4c: Organizacinis pasitikėjimas medijuoja autentiškos lyderystės ir psichologinės gerovės ryšį.
- 5 hipotezė (H5) – darbuotojo amžius moderuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe.

Antruoju tyrimo etapu buvo sudarytas tyrimo planas ir eiga. Šiame etape buvo sudarytas tyrimo instrumentas (anketinė apklausa), taip pat sukaupta informacija tolesnei analizei.

Trečiajame etape atliekama respondentų apklausa, kai jiems dalijama (siunčiama) anketa.

Ketvirtajame etape bus analizuojami surinkti duomenys naudojant aprašomąją statistiką. Statistinė duomenų analizė pasirinkta atlikti naudojantis SPSS kompiuterine programa.

Penktasis etapas yra skirtas interpretuoti gautus duomenis, palyginti respondentų pateiktas įžvalgas su mokslinės literatūros analizės įžvalgomis, identifikuoti pagrindines sąsajas, problemas, pateikti įžvalgas bei rekomendacijas.

5.2. Empirinio tyrimo metodas ir jo pagrindimas

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis, anketinės apklausos metodas. Anketinė apklausa pasirinkta dėl to, kad tai ganėtinai populiarus, informatyvus, objektyvus, nedviprasmiškas, patikimas metodas. Naudojant šį metodą yra greitesnė ir palankesnė galimybė apklausti didesnę respondentų skaičių bei mažesnės laiko sąnaudos.

Pagal *R. Valkauską* (2011), svarbiausi anketinės apklausos tikslai yra išsiaiškinti nežinomus reiškinius, praktinės problemos pobūdį bei jos sprendimo būdus, visapusiškai ištirti konkretų reiškinį, t. y. monografiškai, apimant visas to reiškinio puses. *K. Kardelio* (2016) teigimu, parengiant anketą svarbu tinkamai suformuluoti aiškius bei konkrečius klausimus (teiginius), pateikti suprantamus atsakymų variantus ir išlaikyti klausimų sudėtingumo seką.

Anketinės apklausos metodas taip pat leidžia lengvai formalizuoti surinktus duomenis, jais remiantis išmatuoti tiriamų objektų požymius bei įvertinti jų sąsajas. Anketa sudaryta taip, kad tyrimo metu būtų nustatytas kiekvieno tiriamo objekto kokybinis lygmuo (t. y. nuomonės apie organizacijose, pastebimos autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės darbe aspektus bei jų sąsajas).

Apklausoje naudojamos aiškios ir tiriamų organizacijų darbuotojams suprantamos sąvokos, parengta paprasta ir aiški klausimyno struktūra. Pateikiami uždari klausimai ir teiginiai respondentams leidžia greičiau pasirinkti atsakymą, o gauti duomenys gerokai lengviau sisteminami (*Tidikis, 2003*). Taigi tyrimui įgyvendinti buvo sukurta anketa (*Priedas Nr.2*), kuria buvo siekta, kad atspindėtų mokslinę problemą ir tyrimo tikslą. Toks pasirinkimas leidžia gauti kuo tikslesnį vertinimą, kadangi tai padeda labiau sukonzentruoti tyrime dalyvaujančius asmenis į klausiamą veiksnių ir jo svarbumą.

Klausimai ir teiginiai anketoje buvo suformuluoti vadovaujantis užsienio moksliniais šaltiniais. Anketa parengta pagal numatytus konkrečiai suformuluotus klausimus ir atsakymų formulotėmis, ir griežtai nustatyta klausimų pateikimo seka. Tyrimo kokybei užtikrinti bei tikslams pasiekti anketa struktūriškai padalyta į penkis blokus:

- pirmas, antras ir trečias blokai skirti nustatyti autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo bei gerovės darbe sąsajas;
- ketvirtas anketos blokas skirtas identifikuoti pačius anketos dalyvius;

- penktame – klausimai susiję su informacija apie apklausiamųjų organizacijos pobūdį.

Neatsitiktinai pasirinkta demografinius klausimus nukelti į anketos galą. Demografinius klausimus kiekybinio tyrimo klausimyne geriau pateikti gale, dėl to, kad pradėjus nuo neasmeniškų klausimų respondentai įsitraukia į apklausos procesą ir yra linkę baigti pradėtą klausimą, o asmeninio pobūdžio klausimai (tokie kaip demografiniai duomenys) gali būti suvokiami kaip įsibrovimas į privatumą ir sumažinti atsakymų tikslumą bei padidinti atmetimo reakciją. Be to, tokie klausimai gale nesutrikdo respondentų mąstymo proceso atsakant į tyrimo tikslui aktualius klausimus.

Kiekvienam klausiamam teiginiui pirmame, antrame ir trečiame anketos bloke išskirti kriterijai yra vertinami 5 balų Likerto skale. Pateiktoje skalėje 1 reiškia visiškai nesutikimą, 2 iš dalies nesutikimą, 3 neutralią reikšmę, 4 iš dalies sutikimą, 5 visišką sutikimą. Ši ranginė skalė atspindi matuojamo požymio kokybės dinamiką. Išmatavus kiekvieno požymio kokybės dinamiką, galima įvertinti visus požymių tarpusavio ryšius. Taigi šių blokų struktūra yra sekanti (taip pat pavaizduota *1 lentelėje*):

- pirmame anketos bloke paruoštais klausimų teiginiais siekta atlikti autentiškos lyderystės vertinimą respondentų organizacijoje. Klausimynas buvo sukurtas remiantis Autentiškos lyderystės inventoriumi (Authentic Leadership Inventory (ALI)), kurių autoriai *Bruce J. Avolio, William L. Gardner ir Fred O. Walumbwa* (2007). Šis klausimynas yra skirtas autentiškos lyderystės komponentams matuoti ir apima keturias pagrindines sritis:
 - savęs suvokimą (1, 5, 9, 13 klausimyno teiginiai);
 - santykių skaidrumą (2, 6, 10, 14 klausimyno teiginiai)
 - etinį/moralinį elgesį (3, 7, 11, 15 klausimyno teiginiai)
 - subalansuotą informacijos apdorojimą (4, 8, 12, 16 klausimyno teiginiai)

Šis teiginių blokas buvo sukurtas siekiant iširti, kaip autentiška lyderystė veikia organizacijas ir jų darbuotojus. Jame vertinama autentiško lyderio savybės, komunikavimo ypatumai, vidinė moralė. Iš viso šiame bloke pateikta šešiolika teiginių, kuriuos reikėjo įvertinti;

- antrame anketos bloke paruoštais klausimų teiginiais siekta sužinoti kaip respondentai pasitiki savo organizacija. Teiginiai sudaryti remiantis *Ellis and Shockley-Zalabak* (2001) ir *Hon and Grunig* (1999) sudarytais organizacinio pasitikėjimo klausimynais. Šiais klausimais vertinamas organizacinio pasitikėjimo lygis respondentų organizacijose, remiantis dviem faktoriais:
 - Pasitikėjimas organizacijos vadovybe (1-6 teiginiai)
 - Pasitikėjimas organizacija ir jos vertybėmis (7-17 teiginiai)

- Pasitikėjimas organizacijos veiksmais ir ketinimais (18 – 23)

Iš viso šiame bloke pateikta septyniolika teiginių į kuriuos reikėjo atsakyti;

- o trečias anketos blokas skirtas sužinoti respondentų nuomonę, kaip jie vertina gerovę darbe savo organizacijoje. Klausimams sudaryti pasitelktas *X. Zheng ir kt. (2015)* gerovės darbe klausimynas (Employee well-being (EWB)). Klausimais vertinama darbuotojo gerovė darbo aplinkoje per 3 dimensijas:
 - Gyvenimo gerovė (1-6 teiginiai);
 - Gerovė darbe (7 – 12 teiginiai);
 - Psichologinė gerovė (13 – 18 teiginiai);

Iš viso šiame bloke pateikta 18 teiginių į kuriuos reikėjo atsakyti.

- o ketvirtajame anketos bloke pateikiami penki demografiniai klausimai. Jie yra susiję su apklausos dalyvių indentifikavimu, siekiant sužinoti jų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje ir pagrindines pareigas.
- o penktajame anketos bloke pateikiami klausimai, kuriais siekta sužinoti esminę informaciją apie apklausos dalyvių organizaciją, kurioje jie dirba. Tam pateikti du klausiamai susiję su organizacijos dydžiu ir jos konkrečiu sektoriumi.

1 lentelė. Anketinės apklausos struktūra

Nr.	Klausimynas	Klausimyno autoriai	Skalės	Teiginių (klausimų) skaičius
1.	Autentiškos lyderystės inventorių (Authentic Leadership Questionnaire (ALI))	Bruce J. Avolio, William L. Gardner ir Fred O. Walumbwa (2007)	<p>Savęs suvokimas (1, 5, 9, 13 klausimyno teiginiai)</p> <p>Santykių skaidrumas (2, 6, 10, 14 klausimyno teiginiai)</p> <p>Etinis/moralinis elgesys (3, 7, 11, 15 klausimyno teiginiai)</p> <p>Subalansuotas informacijos apdorojimas (4, 8, 12, 16 klausimyno teiginiai)</p>	16

2.	Organizacinio pasitikėjimo klausimynas	Vinita Agarwal (2011)	Pasitikėjimas organizacijos vadovybe (1-6 teiginiai) Pasitikėjimas organizacija ir jos vertybėmis (7-17 teiginiai) Pasitikėjimas organizacijos vadovybės veiksmis ir ketinimais (18 – 23 teiginiai)	23
3.	Darbuotojų gerovės darbe klausimynas (Employee wellbeing (EWB))	X. Zheng ir kt. (2015)	Gyvenimo gerovė (1-6 teiginiai) Gerovė darbe (7 – 12 teiginiai) Psichologinė gerovė (13 – 18 teiginiai)	18
4.	Informacija apie respondentą	Sudaryta darbo autorės	Lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas organizacijoje, darbo pareigos.	5
5.	Informacija apie respondento organizaciją	Sudaryta darbo autorės	Organizacijos dydis ir sektorius	2

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksliniais šaltiniais

Klausimynams sudaryti buvo išanalizuoti moksliniai šaltiniai, kuriuose buvo atlikti tyrimai su 1 lentelėje nurodytais klausimynais, bei įvertinti jų patikimo rodikliai.

Autentiškos lyderystės klausimynas, buvo sudarytas remiantis Autentiškos lyderystės inventoriumi (Authentic Leadership Inventory (ALI)) (Avolio, Gardner ir Walumbwa, 2007), kurio bendras 16 teiginių konstrukto koeficientas Cronbach'o alfa (α) yra – 0,81. (2 lentelė).

2 lentelė. Autentiškos lyderystės inventoriaus Cronbach'o alfa (α) koeficientai

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach'o alfa koeficientas		
		McCain	Obama	EMBA
Savęs suvokimas	4	0,77	0,83	0,78

Santykių skaidrumas	4	0,84	0,85	0,80
Etinis/moralinis elgesys	4	0,83	0,85	0,74
Subalansuotas informacijos apdorojimas	4	0,85	0,85	0,82

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksliniu šaltiniu (L. L. Neider, Ch. A. Schriesheim, 2011)

Organizacinio pasitikėjimo klausimynas, buvo sudarytas remiantis Agarwal (2011) ir klausimynu, kurio bendras 23 teiginių konstrukto koeficientas Cronbach'o alfa (α) yra – 0,88. (3 lentelė).

3 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo klausimyno Cronbach'o alfa (α) koeficientai

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach'o alfa koeficientas
Pasitikėjimas organizacijos vadovybe	6	0,90
Pasitikėjimas organizacija ir jos vertybėmis	11	0,89
Pasitikėjimas organizacijos vadovybės veiksmais ir ketinimais	6	0,84

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksliniu šaltiniu (Vinita Agarwal (2011))

Gerovės darbe klausimynas, buvo sudarytas remiantis X. Zheng ir kt. (2015) gerovės darbe (Employee well-being (EWB)) klausimynu, kurio bendras 18 teiginių konstrukto koeficientas Cronbach'o alfa (α) yra – 0,93. (4 lentelė).

4 lentelė. Gerovės darbe klausimyno Cronbach'o alfa (α) koeficientai

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach'o alfa koeficientas
Gyvenimo gerovė	6	0,93
Gerovė darbe	6	0,92
Psichologinė gerovė	6	0,88

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksliniu šaltiniu (X. Zheng ir kt., 2015)

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo būdas. B. Bitino ir kt. (2008) teigimu, atliekant kiekybinį tyrimą, duomenys pateikiami skaičiais, tai yra kiekybine išraiška. Toks tyrimas yra pozityvus tyrimas, kadangi svarbu aprašyti visa tai, kas realu, objektyvu, bei bandyti tai paaiškinti. Kitaip tariant, tiriama tai, kas yra, bet ne tai, ko norima, kad būtų. Kiekybinis būdas itin dažnai taikomas dėl savo paprastumo, nesudėtingumo. Juo dažniausiai tiriamos respondentų žinios bei nuomonės (Kardelis, 2016). Be to, kiekybinis respondentų apklausos būdas pasirinktas dėl galimybės apklausti didesnę skaičių respondentų, užtikrinti jų anonimiškumą bei tikintis objektyvesnės informacijos bei lengvesnio duomenų tvarkymo.

5.3. Empirinio tyrimo imtis, eiga, etika, duomenų analizės metodai

Tyrimo imtis. Imties dydis yra svarbus veiksnys, kuris apsprendžia statistinį tikslumą, kuriuo vertinami populiacijos požymiai. Tyrimui pasirinkta netikimybinė tikslinė atranka. Šiam tyrimui reikiamą informaciją sužinoti padeda atsitiktinis grupių parinkimo būdas, kuriuo apklausti tam tikros grupės organizacijų darbuotojai.

Naudojant netikimybinę atranką, anot *O. D. Apuke (2017)*, į tiriamų asmenų grupę įtraukiami respondentai, kurie laikomi tipiškiausiais tiriamojo požymio atžvilgiu. Šio tyrimo atveju – skirtingų organizacijų sektorių darbuotojai užimantys vadovo ir kitas vadovaujančias pareigas bei administracijos darbuotojai, tarnautojai, specialistai.

Respondentų imties dydžio nustatymo metodika buvo paremta mokslinės literatūros analize ir anksčiau atliktų, tematiškai panašių tyrimų imties apimtimis. *Lentelėje Nr. 5* pateikiama mokslinių studijų apžvalga ir imčių dydžiai, kurie prisidėjo prie statistiškai reikšmingų tyrimo rezultatų.

5 lentelė. Imties įvertinimas pagal kitų autorių ankstesnius atliktus mokslinius tyrimus

Tyrimo autorius (metai)	Tyrimo tikslas	Imtis
Baek-Kyoo Joo, Sung Jun Jo (2017)	Suvokiamos autentiškos lyderystės ir pagrindinio savęs vertinimo įtaka pilietiškam organizaciniam elgesiui	374
Dan-Shang Wang, Chia-Shun Hsieh (2013)	Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasitikėjimui ir įsitraukimui į darbą	386
Aminu Sanda, Nana Ama Dodua Arthur (2017)	Autentiškos ir transakcinės lyderystės stilių tarpasmeninis poveikis darbuotojų kūrybiškumui	420
Wen Chang, James Busser, Anyu Liu (2020)	Autentiška lyderystė ir pasitinkinimas karjera: klestėjimas kaip mediatorius ir sąlyginis psichologinio įsipareigojimo poveikis	300
Aamir Chughtai (2018)	Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasiekimams darbe bei pasitikėjimui karjeros galimybėmis	162
Ulla Kinnunen, Taru Feldt, Saija Mauno (2016)	Ryšys tarp Autentiškos lyderystės ir komandos klimato	265
Kweisi Ausar, Hee Jung Annette Kang and Jungsun Sunny Kim (2016)	Autentiškos lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo įtaka ketinimui išeiti iš darbo	236

Richa Chaudhary (2020)	Autentiška lyderystė ir prasmingumas darbe: autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų suvokimui apie įmonės socialinę atsakomybę ir jos įtaką darbo prasmingumui, atsižvelgiant į darbuotojų savanaudiškus motyvus	368
	Vidurkis:	313

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksliniais šaltiniais Baek-Kyoo Joo, Sung Jun Jo (2017), Dan-Shang Wang, Chia-Shun Hsieh (2013), Aminu Sanda, Nana Ama Dodua Arthur (2017), Wen Chang, Aamir Chughtai (2018), Ana Suzete Dias Semedo, Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Neuza Manuel Pereira Ribeiro (2017), Ulla Kinnunen, Taru Feldt, Saija Mauno (2016), Kweisi Ausar, Hee Jung Annette Kang and Jungsun Sunny Kim (2016), Richa Chaudhary (2020)

Taigi, siekiant užtikrinti, kad apklausos rezultatai būtų statistiškai reikšmingi, buvo apklausta 315 darbuotojų iš įvairių organizacijų.

Tyrimo eiga. Tyrimui atlikti bei klausimynui patalpinti pasirinkta www.apklausa.lt platforma, kur galima lengvai suprogramuoti interaktyvų klausimyną. Duomenų rinkimas internetinės apklausos būdu buvo pasirinktas dėl šių priežasčių:

- klausimyno trukmės internetiniuose tyrimuose nėra taip griežtai ribojama – respondentams galima užduoti daugiau klausimų lyginant su kitais metodais;
- aukštesni atsakymų rodikliai;
- bei, kad internetiniuose tyrimuose yra išvengiama apklausų atlikėjų poveikio apklausos rezultatams, respondantai pateikia išsamesnius bei nuoširdesnius atsakymus.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą būtina remtis vadybos tyrimų etikos principais. Tyrimo dalyviai privalo būti supažindinami su tyrimu bei jo tikslu. Dalyvavimas tyrime paremtas tik laisvanoriškumo principu. Tyrimo dalyviai turės laisvą galimybę apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime (jiems nebus daromas tiesioginis ar netiesioginis spaudimas).

Duomenų analizės metodai. Šiame tyrime pasirinktas kiekybinis duomenų analizės metodas, orientuotas į statistinius duomenis, kad būtų galima nustatyti aiškius ryšius tarp autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės. Atsižvelgiant baigiamojo darbo temą ir pasirinktą kiekybinį metodą, bus taikomi šie duomenų analizės metodai:

- **Aprašomoji statistika.** Ji leidžia detalizuotai aprašyti ir vizualizuoti surinktus duomenis, bei pagrindžia išvadas. Šis metodas yra pagrindinis duomenų apdorojimui ir yra naudojamas kaip pirminis duomenų analizės etapas.

- **Kolmogorovo - Smirnovo ir Shapiro - Wilko testai.** Tai svarbu norint nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingi ryšiai tarp autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės. Koreliacijos koeficientas padės nustatyti nukrypimus nuo normaliojo pasiskirstymo, esant nedideliame duomenų skaičiui
- **Cronbach'o alfa koeficientas.** Šis koeficientas naudojamas klausimyno nuoseklumui įvertinti, ypač jei klausimynas suskirstytas į skales. Tai padės įsitikinti, kad matavimo priemonė yra patikima.
- **Vidurkiai.** Statistinis matas, skaičiuojamas sudėjus visus duomenų rinkinio skaičius ir padalinus jų sumą iš skaičių kiekio. Jis parodo kokia yra vidutinė kintamojo reikšmė.
- **Standartinis nuokrypis.** Parodo, kaip duomenų reikšmės išsiskirsto aplink vidurkį.
- **Tiesinė regresinė analizė.** Padeda nustatyti, kaip nepriklausomas kintamasis (autentiška lyderystė) veikia priklausomą kintamąjį (darbuotojų gerovę).
- **Mediacijos statistinė analizė.** Naudinga norint iširti, ar organizacinis pasitikėjimas (W) veikia kaip tarpinis kintamasis tarp nepriklausomo kintamojo X (autentiškos lyderystės) ir priklausomojo kintamojo Y (darbuoto gerovės).
- **Moderacijos statistinė analizė.** Naudinga norint iširti, ar darbuotojo amžius (Z) moderuoja ryšį tarp nepriklausomo kintamojo X (autentiškos lyderystės) ir priklausomojo kintamojo Y (darbuoto gerovės).

Šie metodai yra labai svarbūs tyrimo tikslams pasiekti, leis išsamiai analizuoti duomenis ir teikti moksliniu požiūriu pagrįstas išvadas. Rezultatams apdoroti bei statistinei analizei atlikti bus naudojama SPSS programiniu paketu (*angl. Statistical Package for Social Science*), taip pat Microsoft Excel programa.

6. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA GEROVEI DARBE MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI IR MODERUOJANT DARBUOTOJO AMŽIUI – TYRIMO REZULTATAI

Šiame magistriniame darbe pateikiama 2024 m. vasario - kovo mėnesiais atlikto tyrimo, kuriame dalyvavo 315 respondentų, apžvalga. Respondentai buvo atrinkti iš įvairių organizacijų, siekiant išsamiai iširti autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės sąsajas. Tyrimo metu buvo atliekama kiekybinė duomenų analizė, naudojant koreliacinę analizę, regresinę analizę bei faktorinę analizę, kurios padėjo įvertinti minėtų kintamųjų tarpusavio ryšius ir poveikį.

6.1. Klausimynų patikimumo rodikliai

Anketoje, parengtoje siekiant ištirti autentišką lyderystę, organizacinį pasitikėjimą ir gerovę darbe, buvo naudojami trys išsamiai aprašyti klausimynai, kurie buvo aprašyti šio darbo metodologinėje dalyje. Moksliniuose šaltiniuose, kiekvieno klausimyno patikimumas buvo nustatytas įvertinant *Cronbach alfa* (α) koeficientą, kuris, norint užtikrinti aukštą tyrimo metodikos kokybę, privalo viršyti 0,7. Tai yra standartinė patikimumo norma, leidžianti mokslinėje bendruomenėje pripažinti tyrimo instrumentus kaip patikimus ir tyrimo rezultatus - kaip validžius (*Priedas Nr. 3*)

Autentiškos lyderystės klausimynas, buvo skirtas įvertinti savo tiesioginį vadovą, remiantis Autentiškos lyderystės inventoriumi (Authentic Leadership Inventory (ALI)) (*Avolio, Gardner ir Walumbwa, 2007*), kurio bendras 16 teiginių konstrukto koeficientas *Cronbach'o alfa* (α) yra – 0,81.

6 lentelė. Autentiškos lyderystės inventoriaus *Cronbach'o alfa* (α) koeficientai

Klausimynas	Gautas <i>Cronbach'o alfa</i> (α) koeficientas	<i>Cronbach'o alfa</i> (α) koeficientas Bruce J. Avolio, William L. Gardner ir Fred O. Walumbwa (2007)
Autentiška lyderystė	0,92	0,81

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

Organizacinio pasitikėjimo klausimynas, buvo skirtas įvertinti, kaip darbuotojai pasitiki savo organizacija pasitelkiant tris dimensijas t. y. pasitikėjimą organizacijos vadovybe, pasitikėjimą organizacijos vadovybės veiksmais ir ketinimais bei organizacijos deklaruojamomis vertybėmis, kuris sudarytas remiantis *Agarwal* (2011) klausimynu. Bendras 23 teiginių konstrukto koeficientas *Cronbach'o alfa* (α) yra – 0,88.

7 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo klausimyno *Cronbach'o alfa* (α) koeficientai

Klausimynas	Gautas <i>Cronbach'o alfa</i> (α) koeficientas	<i>Cronbach'o alfa</i> (α) koeficientas <i>Agarwal</i> (2011)
Organizacinis pasitikėjimas	0,93	0,88

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

Pasirinktas **gerovės darbe klausimynas**, siekia išsamiai įvertinti tris pagrindines darbuotojų gerovės dimensijas: gyvenimo gerovę, gerovę darbe ir psichologinę gerovę, suteikdamas galimybę kompleksiskai išnagrinėti darbuotojų savijautą bei jų pasitenkinimą darbo aplinkoje. Šios dimensijos atspindi platų gerovės spektrą. Sudarant klausimyną buvo remtasi *X*.

Zheng ir kt. (2015) gerovės darbe (Employee well-being (EWB)) klausimynu, kurio bendras 18 teiginių konstrukto koeficientas *Cronbach'o alfa* (α) yra – 0,93.

8 lentelė. Gerovės darbe klausimyno *Cronbach'o alfa* (α) koeficientai

Klausimynas	Gautas <i>Cronbach'o alfa</i> (α) koeficientas	<i>Cronbach'o alfa</i> (α) koeficientas Agarwal (2011)
Gerovė darbe	0,93	0,93

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

Apskaičiavus autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės klausimynų patikimumą, gauti *Cronbach'o alfa* (α) koeficientai rodo, kad visi šie klausimynai yra patikimi, nes jų reikšmės viršija rekomenduojamą 0,7 lygį. Tai patvirtina, kad pasirinkti klausimynai tinkamai atliepia tyrimo srities niuansus ir gali būti efektyviai taikomi išsamesnei analizei ir įžvalgoms gauti.

6.2. Respondentų demografinės charakteristikos

Respondentų demografiniai rodikliai (*Lentelė Nr. 9*) yra svarbus tyrimo pagrindas, nes jie padeda atskleisti dalyvaujančių asmenų įvairovę ir užtikrinti, kad tyrimo rezultatai atspindėtų skirtingas grupes. Šiame tyrime buvo nagrinėjami šeši pagrindiniai demografiniai rodikliai: lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas organizacijoje, darbo pareigos bei organizacijos dydis ir sektorius. Šie rodikliai buvo pasirinkti siekiant sudaryti išsamią respondentų charakteristiką, kuri svarbi interpretuojant autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo bei gerovės darbe tyrimo rezultatus. Išsamūs demografinių charakteristikų duomenys pateikti priedų sąrašė (*Priedas Nr. 4*).

9 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

Demografinės charakteristikos	Imtis	Procentinė dalis
Amžius		
20-25 metai	15	4,76%
26-30 metai	34	10,79%
31-35 metai	38	12,06%
36-40 metai	99	31,43%
41-50 metai	91	28,89%
51 metai ir daugiau	37	11,75%
Nenurodė	1	0,32%
Viso:	315	100%
Lytis		
Vyras	110	34,90%

Moteris	204	64,80%
Kita	1	0,30%
Viso:	315	100,00%
Išsilavinimas		
Vidurinis	16	5,10%
Aukštesnysis / Profesinis	16	5,10%
Aukštasis neuniversitetinis	20	6,30%
Aukštasis universitetinis	262	83,20%
Kita	1	0,30%
Viso:	315	100,00%
Darbo stažas organizacijoje		
Iki 1 metų	32	10,20%
1 - 5 metai	126	40,00%
6 - 10 metų	61	19,40%
11 - 20 metų	64	20,30%
20 metų ir daugiau	32	10,20%
Viso:	315	100,10%
Darbo stažas organizacijoje		
Vadovaujančios pareigos	110	34,90%
Nevadovaujančios pareigos	205	65,10%
Viso:	315	100,00%
Organizacijos dydis		
Mikro (1 - 9 darbuotojai)	28	8,90%
Maža (10 - 49 darbuotojai)	73	23,20%
Vidutinė (50 - 199 darbuotojai)	105	33,30%
Didelė (200 ir daugiau darbuotoju)	109	34,60%
Viso:	315	100,00%
Organizacijos sektorius		
Gamybinė	27	8,60%
Paslaugų	84	26,70%
Mažmeninė prekyba	13	4,10%
Didmeninė prekyba	10	3,20%
Viešosios paslaugos	18	5,70%
Švietimo sektorius	48	15,20%
Finansų sektorius	24	7,60%

Sveikatos apsaugos sektorius	4	1,30%
IT sektorius	33	10,50%
Žemės ūkis	1	0,30%
Statybos sektorius	14	4,40%
Kita	39	12,40%
Viso:	315	100,00%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

Atlikus darbuotojų demografinių charakteristikų analizę, matoma, jog vidutinio amžiaus specialistai sudaro didžiąją tyrimo dalyvių dalį, rodydami organizacijų patirties ir stabilumo svarbą. Lyčių pasiskirstymas ir aukštas išsilavinimo lygis išryškina lyčių įvairovės bei darbuotojų kvalifikacijos reikšmę. Demografinių charakteristikų analizės rezultatai leidžia išskirti šias svarbias respondentų grupių ypatybes:

- **Amžiaus Sudėtis.** Amžiaus pasiskirstymas atskleidžia, kad didžiausią dalį sudaro asmenys amžiaus grupėje nuo 36 iki 50 metų, kurie sudaro net 60% visų respondentų. Tai rodo, kad organizacijose vyrauja vidutinio amžiaus specialistai, kurie dažnai yra savo karjeros viršūnėje ir turi reikšmingą darbo patirtį. Svarbu pabrėžti, kad darbuotojų branda yra svarbus organizacijos stabilumo ir patirties šaltinis. Išsamesnį amžiaus pasiskirstymą pagal metus galima rasti *priede Nr. 4*.
- **Lytis.** Lyties pasiskirstymo duomenys parodo, kad moterų yra 64,8%, o vyrų – 34,9%. Šis disbalansas gali atspindėti tam tikrų sektorių, pavyzdžiui, švietimo ar paslaugų, kur moterų dalis yra tradiciškai didesnė, dominavimą. Lyčių įvairovė yra svarbus aspektas kuriant įtraukią darbo aplinką.
- **Išsilavinimas.** Aukštas respondentų išsilavinimo lygis. Net 83,2% apklaustųjų įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tai rodo aukštą apklaustų darbuotojų kvalifikacijos lygį imtyje.
- **Darbo Stažas.** 40,0% respondentų dirba organizacijose 1-5 metus, tačiau svarbu pastebėti, kad net 50,2% respondentų dirba organizacijose 6 metus ir ilgiau. Tai rodo aukštą darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą ilgalaikiam organizacijos tikslų siekimui.
- **Pareigos organizacijoje.** Pareigų pasiskirstymas parodo, kad vadovaujančias pareigas užima 34,9% respondentų. Tai atskleidžia, kad imtyje yra pakankamai platus vadovų sluoksnis.
- **Organizacijos dydis.** Organizacijų dydžio analizė rodo, kad dauguma darbuotojų dirba vidutinėse ir didelėse įmonėse, kas sudaro 67,9% visų respondentų.

- **Organizacijos veiklos sritis.** Veiklos sričių pasiskirstymas tarp respondentų, kurie atstovauja paslaugų (26,7%), švietimo (15,2%) ir IT (10,5%) sektorius, atspindi įvairiapusiškumą tyrimo imtyje. Toks pasiskirstymas pabrėžia, kad analizuojama imtis apima įvairias veiklos sritis.

6.3. Autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės darbe respondentų vertinimo analizė

Pradedant nagrinėti gautus apklausų duomenis buvo apskaičiuoti visų konstruktyvų vidurkiai ir statistiniai nuokrypiai, kurie yra svarbūs statistiniai rodikliai, kad apibūdinti duomenų rinkinio charakteristikas. Taip galima suvokti duomenų tendencijas, variacijas ir būdingas savybes, kurios svarbios sprendžiant hipotezes, modeliuojant elgseną ir darant išvadas, remiantis šiais duomenimis. Visus konstruktyvus respondentai vertino 1-5 skalėje.

Autentiškos lyderystės konstrukto bendras vidurkis 3,7125 ir šis vertinimas yra aukštesnis nei vidurkis, kurio standartinis nuokrypis 0,80621. Šis vertinimas rodo, kad respondentai bendrai linkę pasitikėti vadovu. Standartinis nuokrypis nurodo tam tikrą nuomonių įvairovę, bet ne pernelyg didelę. Taip pat kaip ir Autentiška lyderystė taip ir jos dimensijos, per kurias buvo vertinamas visas konstruktas, parodė teigiamus rezultatus (*Lentelė Nr. 10*). Tačiau matomas ir skirtumas tarp autentiškos lyderystės subskalių, kaip respondentai vertino savo tiesioginį vadovą per atskiras savybes:

- **Savęs suvokimas:** šioje dimensijoje įvertinti teiginiai susiję su lyderio savo stiprybių ir silpnybių suvokimu bei sugebėjimu įvertinti, kaip kiti vertina jo kompetencijas. Subskalės vidurkis - 3,5421, tai žemiausias įvertinimas tarp visų subskalių, tačiau šis vertinimas yra didesnis nei vidutinis, kas parodo, kad lyderiai dažniausiai yra sąmoningi ir vertina darbuotojų grįžtamąjį ryšį bei atsižvelgia į jį. Standartinis nuokrypis kiek aukštesnis (0,91868), parodantis didesnę respondentų nuomonių įvairovę. Tai gali reikšti, kad lyderio savęs suvokimas yra sritis, kurioje organizacijose egzistuoja didesnis nuomonių skirtumas.
- **Santykių skaidrumas:** subskalė vidutiniškai vertinama - 3,8008, tai vėlgi aukščiau nei vidurkis, bet ir su didžiausiu standartiniu nuokrypiu (0,99030). Didesnis standartinis nuokrypis rodo, kad darbuotojų suvokimai apie darbuotojo ir vadovo santykių skaidrumą lyderystėje kiek išsiskiria. Taip pat gali reikšti, kad lyderiai stengiasi būti atviri ir skaidrūs, bet jų gebėjimai šioje srityje gali labai skirtis.
- **Etinis / moralinis elgesys:** dimensijos vertinimas aukštesnis nei vidutinis - 3,8040 ir turi mažiausią standartinį nuokrypį (0,77779), kas liudija apie stipresnį sutarimą tarp respondentų. Tai galima traktuoti kaip indikaciją, kad etiškas ir moralinis lyderio elgesys yra svarbus ir aiškiai matomas aspektas respondentų organizacijose.

- **Subalansuotas informacijos apdorojimas:** šis aspektas atspindi lyderio gebėjimą atvirai klausytis ir vertinti įvairias nuomones bei požiūrius prieš priimant svarbius sprendimus.. Subskalės vidurkis – 3,7032 ir standartinis nuokrypis (0,94156) yra artimi bendram autentiškos lyderystės įvertinimui. Galima daryti išvadas, Tai reiškia, kad dauguma respondentų savo tiesioginį vadovą vertina kaip atvirą naujoms idėjoms, net jei jos alternatyvios jo patiems ar nepalaiko jo pačio įsitikinimų, bei geba objektyviai analizuoti reikiamus duomenis sprendimų priėmimo metu.

10 lentelė. Autentiškos lyderystės ir jos subskalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalių vertės bei nupjauti vidurkiai.

	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	5% Nupjautas vidurkis
Autentiška lyderystė	1,00	5,00	3,7125	0,80621	3,7431
Autentiškos lyderystės subskalės					
Savęs suvokimas	1,00	5,00	3,5421	0,91868	3,5712
Santykių skaidrumas	1,00	5,00	3,8008	0,99030	3,8651
Etinis / moralinis elgesys	1,00	5,00	3,8040	0,77779	3,8373
Subalansuotas informacijos apdorojimas	1,00	5,00	3,7032	0,94156	3,7555

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

Apibendrinant autentiškos lyderystės konstrukta, galima daryti išvadą, kad respondentai bendrai vertina lyderius kaip pakankamai autentiškus, turinčius stiprių lyderystės bruožų, tokios lyderystės kultūra atrodo esanti paplitusi tarp įvairių organizacijų. Taip pat atrodo, kad yra aiškus supratimas ir vertinimas etiškumo ir skaidrumo svarbos lyderystėje, tačiau pasireiškia tam tikras nuokrypis atskirose srityse, kurios gali reikšti galimybes tolesniam lyderių asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui.

Organizacinio pasitikėjimo konstrukto bendras vidurkis yra 3,5965, kuris yra aukštesnis nei vidurkis (*Lentelė Nr. 11*). Tai rodo, kad respondentai apskritai linkę pasitikėti savo organizacijomis. Standartinis nuokrypis, siekiantis 0,74178, atspindi santykinai nedidelę nuomonių įvairovę, o tai rodo, kad organizacijose vyravusi nuomonė apie pasitikėjimą organizacija yra gana vienodai pasiskirsčiusi. Organizacinis pasitikėjimas buvo vertinamas per tris dimensijas: pasitikėjimas vadovybe, pasitikėjimas organizacija ir jos vertybėmis, pasitikėjimas organizacijos vadovybės veiksmais ir ketinimais.

Detaliau išnagrinėjus organizacinio pasitikėjimo subskales, matome, kad:

- **Pasitikėjimas vadovybe** yra aukščiausiai įvertinta dimensija, su vidurkiu 3,8180 ir standartiniu nuokrypiu 0,95837, kas signalizuoja apie darbuotojų tendenciją vertinti vadovybės sprendimus palankiai, nors ir su tam tikru nuomonių skirtumu.
- **Pasitikėjimas organizacija ir jos vertybėmis** subskalės vidurkis yra 3,6612, su standartiniu nuokrypiu 0,83598, rodydamas pozityvų bendrą vertinimą bei nedidelį nuomonių skirtumą.
- **Pasitikėjimas organizacijos vadovybės veiksmais ir ketinimais** yra mažiausiai įvertinta dimensija, su vidurkiu 3,2566, kuris yra artimas vidutiniam balui, ir standartiniu nuokrypiu 0,59503, kas rodo mažiausią nuomonių skirtumą.

11 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo ir jo subskalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalių vertės bei nupjauti vidurkiai.

	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	5% Nupjautas vidurkis
Organizacinis pasitikėjimas	1,00	5,00	3,5965	0,74178	3,6363
Organizacinio pasitikėjimo subskalės					
Pasitikėjimas vadovybe	1,00	5,00	3,8180	0,95837	3,8798
Pasitikėjimas organizacija ir jos vertybėmis	1,00	5,00	3,6612	0,83598	3,7000
Pasitikėjimas organizacijos vadovybės veiksmais ir ketinimais	1,00	5,00	3,2566	0,59503	3,2715

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

Apibendrinant, organizacinis pasitikėjimas yra vertinamas teigiamai, tačiau atskiri pasitikėjimo aspektai vertinami skirtingai. Aukščiausias įvertinta pasitikėjimo vadovybe aspektas, o mažiausias – pasitikėjimas vadovybės veiksmais ir ketinimais, kas gali atspindėti, jog darbuotojai vadovybę vertina gerai, bet konkrečių veiksmų ir ketinimų įgyvendinimas kelia klausimų. Toks vertinimas gali atskleisti potencialias tobulinimo sritis organizacijoje, ypač susijusias su vadovybės sprendimų skaidrumu ir komunikacija su darbuotojais.

Darbuotojų gerovės darbe bendras rodiklis 4,0485 (*Lentelė Nr. 12*), kuris viršija vidutinį lygį ir yra aukščiausiai įvertintas iš visų trijų konstrukčių. Tai patvirtina, kad darbuotojai savo gerovę vertina teigiamai. Standartinis nuokrypis, siekiantis 0,68438, atspindi darbuotojų nuomonės sutarimą apie savo gerovę organizacijoje, liudijantį apie nuoseklų požiūrį į gerovę ir jos faktorius

darbo aplinkoje. Darbuotojų gerovė buvo analizuojama per tris dimensijas: darbuotojų gyvenimo gerovė, darbuotojų gerovė darbe ir darbuotojų psichologinė gerovė.

Išsamesnė darbuotojų gerovės dimensijų analizė atskleidžia šias tendencijas:

- **Darbuotojų gyvenimo gerovė** yra įvertinta 3,8799, tai leidžia suprasti, kad darbuotojai vertina savo bendrą gyvenimo kokybę pozityviai, tačiau pastebimas didesnis atsakymų skirtumas, kurio standartinis nuokrypis 0,84563.
- **Darbuotojų gerovė darbe** vidurkis rodo gan aukštą vertinimą - 4,0894, todėl galime daryti išvadą, kad darbuotojai patenkinti darbo aplinka ir sąlygomis. Standartinis nuokrypis 0,8537 parodo, kad nors vidutiniškai pasitenkinimas yra aukštas, darbuotojų nuomonės šiek tiek skiriasi.
- **Darbuotojų psichologinė gerovė**, su vidurkiu 4,1762 ir standartiniu nuokrypiu 0,65292, atspindi dar pozityvesnę tendenciją, jog darbuotojai teigiamai vertina savo psichologinę būklę ir savo emocinę gerovę.

12 lentelė. Darbuotojų gerovės ir jos subskalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalių vertės bei nupjauti vidurkiai.

	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	5% Nupjautas vidurkis
Darbuotojų gerovė	1.00	5.00	4,0485	0,68438	4,0994
Darbuotojų gerovės subskalės					
Darbuotojų gyvenimo gerovė	1.00	5.00	3,8799	0,84563	3,9375
Darbuotojų gerovė darbe	1.00	5.00	4,0894	0,8537	4,167
Darbuotojų psichologinė gerovė	1.00	5.00	4,1762	0,65292	4,2334

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

Šių duomenų apžvalga atskleidžia, kad darbuotojai savo organizacijose jaučiasi psichologiškai stabilūs ir gerai vertina savo darbo aplinką bei bendrą gyvenimo kokybę. Palyginti nedidelis standartinių nuokrypių skirtumas tarp subskalių rodo, kad organizacijose yra sukurta palanki aplinka darbuotojų gerovei palaikyti.

Norint patikrinti, ar kintamųjų skirstinys yra artimas normaliajam, taip pat buvo atlikti Kolmogorovo - Smirnovo bei Shapiro - Wilko testai (*Lentelė Nr. 13*). Jie ypač aktualūs analizuojant nedidelius duomenų kiekius. Testai parodė, jog duomenys pasiskirstę nevienodai, kadangi jų reikšmingumo lygmuo yra mažesnis nei 0,05. Dėl šios priežasties buvo paskaičiuotas nupjautas vidurkis (*angl. Trimmed Mean*) (*Lentelė Nr. 10, Lentelė Nr. 11, Lentelė Nr. 12*)), t.y. paskaičiuotas vidurkis pašalinus 5% didžiausių ir mažiausių reikšmių iš kiekvienos skirstinio

pusės. Šis vidurkis labai mažai skiriasi nuo jau anksčiau apskaičiuotos vidutinės reikšmės, todėl duomenis galime laikyti normaliais.

13 lentelė. Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai

Kintamasis	Imtis	Kolmogorovo-Smirnovo		Shapiro-Wilko		Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
		Reikšmė	p vertė	Reikšmė	p vertė		
Autentiška lyderystė	315	0,102	<0,001	0,961	<0,001	-0,602	-0,223
Savęs suvokimas	315	0,126	<0,001	0,960	<0,001	-0,499	-0,406
Santykių skaidrumas	315	0,138	<0,001	0,921	<0,001	-0,776	-0,138
Etinis / moralinis elgesys	315	0,098	<0,001	0,962	<0,001	-0,565	0,109
Subalansuotas informacijos apdorojimas	315	0,126	<0,001	0,942	<0,001	-0,707	-0,079
Organizacinis pasitikėjimas	315	0,075	<0,001	0,960	<0,001	-0,766	0,521
Pasitikėjimas vadovybe	315	0,113	<0,001	0,928	<0,001	-0,795	0,079
Pasitikėjimas organizacija ir jos vertybėmis	315	0,087	<0,001	0,965	<0,001	-0,627	0,081
Pasitikėjimas organizacijos vadovybės veiksmis ir ketinimais	315	0,101	<0,001	0,971	<0,001	-0,526	1,325
Darbuotojų gerovė	315	0,090	<0,001	0,920	<0,001	-1,238	2,435
Darbuotojų gyvenimo gerovė	315	0,115	<0,001	0,930	<0,001	-0,937	0,666
Darbuotojų gerovė darbe	315	0,144	<0,001	0,886	<0,001	-1,186	1,346
Darbuotojų psichologinė gerovė	315	0,130	<0,001	0,878	<0,001	-1,633	4,611

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

6.4. Autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės darbe sąsajų analizė

Šis skyrius yra skirtas išsamiai iširti autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės darbe kintamųjų ir jų subskalių sąsajoms, remiantis anksčiau šio tyrimo metu suformuluotomis hipotezėmis.

Siekiant pagrįsti teorines išvalgas empiriniais duomenimis, bus naudojamas IBM SPSS programos paketas, kuris leidžia taikyti įvairias statistines procedūras ir užtikrina rezultatų patikimumą bei interpretacijų tikslumą. Regresinės analizės metodas buvo pasirinktas dėl jo gebėjimo atskleisti kintamųjų sąveikas, tarpusavio koreliacijas bei nustatyti duomenų reikšmingumą, kas padeda nuspręsti ar suformuoti modeliai tinkami tolimesnei analizei. Taip pat gelbėja analizuojant hipotezes pagrindžiančios arba atmetančios regresinės analizės išvadas, galimą moderuojančią ar medijuojančią kintamųjų įtaką. Remiantis hipotezėmis bei suformuotu modelius buvo atliktos kelios tiesinės regresinės analizės.

Autentiškos lyderystės poveikis organizaciniam pasitikėjimui

Pirmosios regresinės analizės nagrinėja autentiškos lyderystės įtaka organizacinio pasitikėjimo subskalėm. Remiantis anksčiau formuluotomis hipotezėmis, analizuojama, kaip autentiška lyderystė – veikia pasitikėjimą vadovybe (*Lentelė Nr. 14*), pasitikėjimą organizacija ir jos vertybėmis (*Lentelė Nr. 15*) bei pasitikėjimą organizacijos vadovybės veiksmis ir ketinimais (*Lentelė Nr. 16*), kaip organizacinio pasitikėjimo dimensijomis.

14 lentelė. Autentiškos lyderystės poveikis pasitikėjimui organizacijos vadovybe

Modelis 1					
Rodiklis	Reikšmė				
R	0,516				
R-sq	0,267				
F – ANOVA	113,828				
P reikšmė	<0,001				
Koeficientai					
Kintamasis	Regresijos koeficientas (B)	Standartizuotas koeficientas (β)	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0,614	0,516	<0,001	0,501	0,727
Priklausomas kintamasis – pasitikėjimas organizacijos vadovybe					

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

- Koreliacijos koeficientas $R = 0,516$ rodo vidutinio stiprumo ryšį tarp autentiškos lyderystės ir pasitikėjimo organizacijos vadovybe;
- $R^2 = 0,267 > 0,20$ parodo, kad 26,7% pasitikėjimo vadovybe variacijos gali būti paaiškinta autentiškos lyderystės variacija. Tai reiškia, kad yra gana žymus autentiškos lyderystės poveikis pasitikėjimui vadovybe;

- F-ANOVA testas, kur reikšmė $F = 113,828$ su reikšme $p < 0,001$ parodė, kad autentiškos lyderystės poveikis pasitikėjimui organizacijos vadovybe yra statistiškai reikšmingas ir nėra atsitiktinumo;
- Regresijos koeficientas $B = 0,614$ rodo, jog autentiška lyderystė turi teigiamą poveikį pasitikėjimui organizacijos vadovybe;
- Standartizuotas beta koeficientas $\beta = 0,516$ patvirtina, kad autentiška lyderystė turi stiprų poveikį pasitikėjimui vadovybe.

Šių rezultatų pagrindu galime teigti, kad autentiška lyderystė yra svarbus veiksnys, kuris turi teigiamą poveikį pasitikėjimui organizacijos vadovybe. Tyrimas patvirtina, kad organizacijų vadovai, kurie yra autentiški yra etiški ir atviri, gali tikėtis didesnio savo darbuotojų pasitikėjimo.

15 lentelė. Autentiškos lyderystės poveikis pasitikėjimui organizacija ir jos vertybėmis

Modelis 2					
Rodiklis	Reikšmė				
R	0,571				
R-sq	0,327				
F – ANOVA	151,755				
P reikšmė	<0,001				
Koeficientai					
Kintamasis	Regresijos koeficientas (B)	Standartizuotas koeficientas (β)	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0,593	0,571	<0,001	0,498	0,687

Priklausomas kintamasis – pasitikėjimas organizacija ir jos vertybėmis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

- Koreliacijos koeficientas $R=0,571$, rodo vidutinio stiprumo ryšį tarp autentiškos lyderystės ir pasitikėjimo organizacijos vertybėmis;
- $R^2=0,327 > 0,20$ reiškia, kad 32,7% pasitikėjimo organizacijos vertybėmis variacijos gali būti paaiškinta autentiškos lyderystės poveikiu. Tai yra svarbus rodiklis, nes atspindi autentiškos lyderystės svarbą formuojant organizacijos kultūrą ir vertybių suvokimą;
- F-ANOVA testas su reikšmėmis $F=151,755$ ir $p < 0,001$ kategoriškai atmeta hipotezę, kad autentiškos lyderystės ir pasitikėjimo organizacija ir jos vertybėmis tarpusavio ryšio nėra;
- Regresijos koeficientas $B=0,593$, rodo, jog autentiška lyderystė turi teigiamą poveikį pasitikėjimui organizacijos vertybėmis;

- Standartizuotas beta koeficientas $\beta=0,571$ parodo, kad autentiška lyderystė yra svarbus kintamasis, teigiamai veikiantis pasitikėjimą organizacijos vertybėmis;
- Koeficientų pasitikėjimo intervalai – nuo 0,498 iki 0,687 – suteikia papildomą užtikrintumą, kad autentiškos lyderystės poveikis yra tvirtas ir patikimas visuose įmanomuose pasitikėjimo organizacijos vertybėmis atvejuose.

Iš šios analizės matome, kad autentiška lyderystė yra neatsiejama organizacijos pasitikėjimo vertybėmis dalis, o vadovai, gebantys būti autentiški ir nuosekliai vadovautis organizacijos vertybėmis, gali stiprinti visos organizacijos pasitikėjimą ir įsipareigojimą šioms vertybėms. Tai yra svarbus ženklas organizacijoms, siekiantiems stiprinti vertybių pagrindą ir skatinti darbuotojų įsitraukimą bei lojalumą.

16 lentelė. Autentiškos lyderystės poveikis pasitikėjimui organizacijos vadovų veiksmais ir ketinimais

Modelis 3

Rodiklis	Reikšmė
R	0,456
R-sq	0,208
F – ANOVA	82,075
P reikšmė	<0,001

Kintamasis	Koeficientai				
	Regresijos koeficientas (B)	Standartizuotas koeficientas (β)	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0,336	0,456	<0,001	0,263	0,409

Priklausomas kintamasis – pasitikėjimas organizacijos vadovų veiksmais ir ketinimais

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

- Rodiklis R=0,456, rodo jog egzistuoja šiek tiek silpnėsi nei vidutinis ryšys tarp lyderio autentiškumo ir darbuotojų pasitikėjimo vadovų sprendimais ir planais;
- $R^2=0,208$, parodantis, kad autentiška lyderystė paaiškina daugiau nei penktadalį pasitikėjimo vadovybe variacijos;
- F-ANOVA statistikos reikšmė $F=82,075$, su reikšme $p<0,001$, patvirtina jog ryšys tarp autentiškos lyderystės ir pasitikėjimo vadovybe nėra atsitiktinis ir yra reikšmingas;
- Regresijos koeficientas $B=0,336$ parodo, jos autentiška lyderystė daro teigiamą poveikį pasitikėjimui organizacijos veiksmais ir ketinimais;
- Standartizuotas beta koeficientas $\beta=0,456$, rodo, kad autentiška lyderystė yra stiprus veiksnys, lemiantis pasitikėjimą vadovybės veiksmais ir ketinimais;

- Koeficientų minimalus ir maksimalus intervalai, esantys nuo 0,263 iki 0,409, patvirtina šio ryšio patikimumą ir nuoseklumą.

Iš šios analizės matyti, kad lyderio autentiškumas yra lemiamas pasitikėjimo organizacijos vadovybės veiksmis ir ketinimais šaltinis. Tokie vadovai skatina darbuotojų pasitikėjimą ir atsidavimą, kas yra nepaprastai svarbu kuriant tvirtą ir patikimą organizacinę aplinką.

Regresijos analizė aiškiai patvirtina hipotezę H1, kad autentiška lyderystė teigiamai veikia organizacinį pasitikėjimą, įskaitant pasitikėjimą vadovybe (H1a), organizacija ir organizacijos vertybėmis (H1b), bei vadovų veiksmis ir ketinimais (H1c). Šis ryšys, patvirtintas visose trijose dimensijose, rodo autentiškos lyderystės svarbą ir jos teigiamą įtaką organizacijos pasitikėjimo lygiui. Autentiškumą praktikuojantys vadovai kuria patikimumo atmosferą, kuri skatina darbuotojus jaustis vertinamais ir įsitraukti į organizacijos gyvenimą.

Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų gerovei darbe

Analizuojant autentiškos lyderystės poveikį organizacijos viduje, svarbu išnagrinėti, kaip autentiškumas veikia darbuotojų gerovę darbo aplinkoje. Remiantis teoriniais pagrindais ir anksčiau iškeltomis hipotezėmis, būtina išanalizuoti autentiškos lyderystės įtaką įvairiems gerovės darbe aspektams. Tai apima ne tik darbuotojų gerovę darbe (*Lentelė Nr.17*), bet ir specifines dimensijas, pavyzdžiui, darbuotojų gyvenimo gerovę (*Lentelė Nr. 16*) ir psichologinę gerovę (*Lentelė Nr. 18*).

17 lentelė. Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų gyvenimo gerovei.

Modelis 4

Rodiklis	Reikšmė
R	0,378
R-sq	0,143
F – ANOVA	52,297
P reikšmė	<0,001

Koeficientai

Kintamasis	Regresijos koeficientas (B)	Standartizuotas koeficientas (β)	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0,397	0,378	<0,001	0,289	0,505

Priklausomas kintamasis – darbuotojų gyvenimo gerovė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

- Koreliacijos koeficientas $R = 0,378$ rodo ryšio tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gyvenimo gerovės egzistavimą;

- $R^2 = 0,143$ yra mažesnis nei teorijoje nurodoma riba 0,20. Tai gali reikšti, kad nors autentiška lyderystė turi tam tikrą įtaką darbuotojų gyvenimo gerovei, ji nėra esminis veiksnys. Tai taip pat gali rodyti, kad yra kitų nepaaiškintų veiksnių, kurie taip pat daro įtaką darbuotojų gyvenimo gerovei. Galime vertinti kaip signalą, kad reikia tolesnių tyrimų ar papildomų kintamųjų įtraukimo į modelį, siekiant geriau suprasti ir paaiškinti darbuotojų gyvenimo gerovės variaciją;
- Nepaisant žemo R^2 , F-ANOVA reikšmė $F = 52,297$, su reikšme $p < 0,001$ yra statistiškai reikšminga, taigi, galima teigti, kad yra statistiškai patikimas ryšys tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojo gyvenimo gerovės;
- Regresijos koeficientas $B=0,397$, parodo teigiamą nepriklausomojo kintamojo poveikį priklausomajam kintamajam.

Remiantis šiais duomenimis, hipotezę H3a: Autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojo gyvenimo gerovę, galima laikyti patvirtinta, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį, kad autentiška lyderystė nėra vienintelis darbuotojo gyvenimo gerovę lemiantis veiksnys.

18 lentelė. Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų gerovei darbe

Modelis 5

Rodiklis	Reikšmė
R	0,455
R-sq	0,207
F – ANOVA	81,925
P reikšmė	<0,001

Koeficientai

Kintamasis	Regresijos koeficientas (B)	Standartizuotas koeficientas (β)	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0,482	0,455	<0,001	0,377	0,587

Priklausomas kintamasis – darbuotojo gerovė darbe

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

- Koreliacijos koeficientas $R = 0,455$ parodo šiek tiek silpnesnę nei vidutinę ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojo gerovės darbe;
- Regresijos koeficientas $B=0,482$ rodo, jog autentiška lyderystė daro teigiamą poveikį darbuotojo gerovei darbe;
- $R^2 = 0,207$ rodo, kad autentiška lyderystė paaiškina 20,7% visos gerovės darbe variacijos.
- F-ANOVA reikšmė $F=81,925$ su reikšme $p<0,001$ rodo, kad šis ryšys yra statistiškai patikimas;

- Standartizuotas beta koeficientas $\beta=0,455$, rodo, kad autentiška lyderystė yra stiprus ir veiksnys, lemiantis darbuotojo gerovę darbe.

Analizė parodė, kad autentiška lyderystė svarbus veiksnys darbuotojų gerovei darbo aplinkoje. Tai patvirtina H3b hipotezę: autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojo gerovę darbe.

19 lentelė. Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų psichologinei gerovei

Modelis 6

Rodiklis	Reikšmė
R	0,347
R-sq	0,121
F – ANOVA	42,985
P reikšmė	<0,001

Koeficientai

Kintamasis	Regresijos koeficientas (B)	Standartizuotas koeficientas (β)	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Autentiška lyderystė	0,281	0,347	<0,001	0,197	0,366
Priklausomas kintamasis – darbuotojo psichologinė gerovė					

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

- Koreliacijos koeficientas $R=0,347$ parodo, jog ryšys tarp kintamųjų egzistuoja;
- Regresijos koeficientas $B=0,281$, parodo teigiamo ryšio egzistavimą tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojo psichologinės gerovės;
- $R^2=0,121$ rodo, kad autentiška lyderystė paaiškina 12,1% psichologinės gerovės variacijos;
- F-ANOVA reikšmė $F=42,985$ su reikšme $p < 0,001$. Nors ryšys yra statistškai reikšmingas, kaip parodo autentiškos lyderystės paaiškinamasis vaidmuo yra santykinai nedidelis;
- Regresijos koeficientas $B=0,28$, rodo, kad nors autentiška lyderystė ir nėra lemiantis, bet teigiamą poveikį darantis veiksnys.

Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos turėtų skatinti ir kitas iniciatyvas bei strategijas, siekiančias gerinti darbuotojų psichologinę gerovę. Tačiau bet kokių atveju tai patvirtina H3c hipotezę: autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojo psichologinę gerovę.

Apibendrinant, visi trys modeliai rodo teigiamą, nors ir silpną, autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų gerovės aspektams, tai patvirtina H3 hipotezę - autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų gerovę darbo aplinkoje.

Lyginant gerovės darbe aspektus su anksčiau analizuotu autentiškos lyderystės poveikiu organizaciniam pasitikėjimui, matyti, kad autentiškumas veikia tiek organizacinės kultūros, tiek

individualaus darbuotojo patiriamo gerovės jausmo lygmenis. Autentiškumas yra esminis veiksnys, prisidedantis prie teigiamos darbo aplinkos kūrimo ir yra vertinga investicija į organizacijos ir jos narių gerovę.

Organizacinio pasitikėjimo poveikis darbuotojų gerovei darbe

Organizacinis pasitikėjimas, kaip svarbus darbuotojų ir vadovybės sąveikos aspektas, yra neatsiejamas nuo gerovės darbe jausmo stiprinimo. Šiame poskyryje, remiantis apklausos duomenimis bei iškeltomis hipotezėmis, atliktos regresinės analizės, siekiant išsiaiškinti, kaip organizacinis pasitikėjimas veikia darbuotojų gyvenimo gerovę (*Lentelė Nr. 19*), darbuotojų gerovę darbe (*Lentelė Nr. 20*) ir darbuotojų psichologinę gerovę (*Lentelė Nr. 21*).

20 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo poveikis darbuotojų gyvenimo gerovei

Modelis 7					
Rodiklis	Reikšmė				
R	0,417				
R-sq	0,174				
F – ANOVA	65,801				
P reikšmė	<0,001				
Koeficientai					
Kintamasis	Regresijos koeficientas (B)	Standartizuotas koeficientas (β)	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Organizacinis pasitikėjimas	0,475	0,417	<0,001	0,360	0,590
Priklausomas kintamasis – darbuotojo gyvenimo gerovė					

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

- Koreliacijos koeficientas $R=0,417$ rodo silpnesnę nei vidutinio stiprumo ryšį tarp organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gyvenimo gerovės;
- $R^2=0,174$ reikšmė yra žemesnė už pageidaujamą 0,20 lygį;
- Nors R^2 nesiekia statistinės ribos, tai vis tiek yra statistiškai reikšmingas ryšys, kaip liudija F-ANOVA reikšmė $F=65,801$ su reikšme $p<0,001$;
- Regresijos koeficientas $B=0,475$ atspindi teigiamą organizacinio pasitikėjimo poveikį darbuotojo gerovei darbe;
- Standartizuotas beta koeficientas $\beta=0,417$ rodo, kad organizacinis pasitikėjimas yra svarbus veiksnys, didinantis darbuotojo gyvenimo gerovę, ir jo įtaka yra stipresnė nei kai kurių kitų kintamųjų;
- Koeficientų minimali ir maksimali reikšmės (atitinkamai 0,360 ir 0,590) rodo, kad šis poveikis yra nuoseklus ir patikimas įvairiuose atvejuose.

Tyrimo rezultatai rodo, kad pasitikėjimas organizacija daro įtaką darbuotojo gyvenimo gerovei ir patvirtina H3c hipotezę: autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojo psichologinę gerovę.

21 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo poveikis darbuotojų gerovei darbe

Modelis 8

Rodiklis	Reikšmė
R	0,499
R-sq	0,249
F – ANOVA	103,709
P reikšmė	<0,001

Koeficientai

Kintamasis	Regresijos koeficientas (B)	Standartizuotas koeficientas (β)	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Organizacinis pasitikėjimas	0,574	0,499	<0,001	0,463	0,685

Priklausomas kintamasis – darbuotojo gerovė darbe

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

- Koreliacijos koeficientas $R=0,499$, rodo vidutinio stiprumo ryšį tarp organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojo gerovės darbe;
- Regresijos koeficientas $B=0,574$ parodo organizacinio pasitikėjimo teigiamą poveikį darbuotojų gerovei darbe;
- $R^2=0,249$, viršijantis 0,20 ribą, parodo, kad organizacinis pasitikėjimas paaiškina apie ketvirtį gerovės darbe variacijos;
- F-ANOVA reikšmė $F=103,709$ su reikšme $p<0,001$ yra stiprus statistinio patikimumo rodikliai;
- Standartizuotas beta koeficientas $\beta=0,499$ parodo, kad organizacinis pasitikėjimas yra svarbus ir stiprus veiksnys, veikiantis gerovę darbe;
- Koeficientų minimalus ir maksimalus intervalai (atitinkamai 0,463 ir 0,685) patvirtina šio ryšio nuoseklumą.

Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacinis pasitikėjimas daro reikšmingą įtaką darbuotojo gerovei darbe ir patvirtina H2c hipotezę: Pasitikėjimas organizacija teigiamai veikia darbuotojo gerovę darbe.

22 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo poveikis darbuotojų psichologinei gerovei

Modelis 9

Rodiklis	Reikšmė
R	0,354
R-sq	0,125
F – ANOVA	44,785
P reikšmė	<0,001

Koeficientai

Kintamasis	Regresijos koeficientas (B)	Standartizuotas koeficientas (β)	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Organizacinis pasitikėjimas	0,311	0,354	<0,001	0,220	0,403

Priklausomas kintamasis – darbuotojo psichologinė gerovė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

- Koreliacijos koeficientas $R=0,354$ rodo silpnesnį nei vidutinį ryšio egzistavimą tarp organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojo psichologinės gerovės;
- Regresijos koeficientas $B=0,311$ rodo teigiamą organizacinio pasitikėjimo įtaką darbuotojų psichologinei gerovei, tačiau jo stiprumas nėra didelis;
- $R^2=0,125$, rodo, kad organizacinis pasitikėjimas sudaro maždaug 12,5% darbuotojo psichologinės gerovės variacijos, kas yra mažiau nei optimalus 0,20 lygis, rekomenduojamas literatūroje;
- F-ANOVA rezultatas $F=44,785$ su reikšme $p<0,001$ yra statistiškai reikšmingas, todėl galima tvirtinti, kad pasitikėjimas organizacija turi patikimą poveikį psichologinei gerovei.
- Standartizuotas beta koeficientas $\beta=0,354$ patvirtina, kad pasitikėjimas organizacija yra svarbus veiksnys modelyje;
- Koeficientų minimalus ir maksimalus intervalai (atitinkamai 0,220 ir 0,403) rodo, kad esant skirtingoms imties charakteristikoms ir duomenų variacijoms, galime tikėtis, jog organizacinio pasitikėjimo poveikis darbuotojų psichologinei gerovei bus nuoseklus ir patikimas.

Remiantis šiais duomenimis, galime teigti, kad organizacinis pasitikėjimas yra svarbus, bet ne vienintelis psichologinės gerovės veiksnys, reikalaujantis papildomų tyrimų ir platesnio kontekstinio supratimo. Tačiau, visgi, galime teigti, jog šie duomenys patvirtina H2b hipotezę, jog Pasitikėjimas organizacija teigiamai veikia darbuotojo psichologinę gerovę.

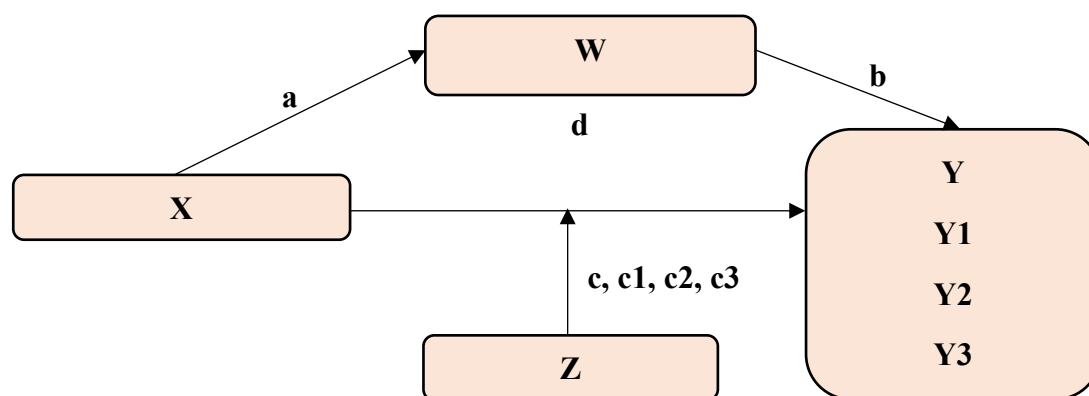
Apibendrinant regresijos analizės rezultatus organizacinis pasitikėjimas reikšmingai prisideda prie darbuotojų gerovės darbo aplinkoje, patvirtindamas tiek pagrindinę hipotezę H2: Organizacinis pasitikėjimas teigiamai veikia darbuotojų gerovę darbo aplinkoje, tiek atskiras H2a, H2b ir H2c hipotezes. Trijose atliktose regresijos analizėse nustatyta, kad organizacinio pasitikėjimo lygis teigiamai veikia darbuotojų gyvenimo gerovę (H2a), psichologinę gerovę (H2c) ir gerovę darbe (H2b). Šie rezultatai akcentuoja organizacinio pasitikėjimo svarbą kaip strateginį organizacijų dėmesio aspektą, siekiant gerinti darbuotojų visapusišką gerovę.

Empirinis tyrimas parodė, jog ryšiai tarp visų trijų konstrukčių bei jų subskalių egzistuoja, tik vieni turi stipresnį kiti silpnesnį ryšį. Taip pat akivaizdus teigiamas poveikis autentiškos

lyderystės organizaciniam pasitikėjimui bei darbuotojų gerovei darbe. Analizė parodė teigiamą organizacinio pasitikėjimo poveikį darbuotojų gerovei ypač darbuotojų gerovei darbe.

6.5. Mediatoriaus ir moderatoriaus analizė

Vienas iš šio tyrimo tikslų buvo nustatyti ar autentiška lyderystė daro tiesioginį poveikį darbuotojų gerovei darbe ar tarpininkaujant organizaciniam pasitikėjimui. Taip pat norėta išsiaiškinti ar darbuotojo amžius turi įtakos ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojo gerovės bei jos subskalių. Norint apskaičiuoti organizacinio pasitikėjimo kaip mediatoriaus, o darbuotojo amžiaus kaip moderatoriaus įtaką pasitelkta IBM SPSS programos „Process“ procedūra (Andrew Hayes), remiantis mediacijos ir moderacijos modeliu, kuris pavaizduotas 5 paveikslėlyje.



5 Pav. Mediacijos ir moderacijos modelis: Autentiškos lyderystės įtaka darbuotojų gerovei per organizacinį pasitikėjimą ir darbuotojo amžiaus įtaka autentiškos lyderystės ir darbuotojo gerovės darbe ryšiui.

Pagal modelį:

X – nepriklausomas kintamasis **autentiška lyderystė**

Y – priklausomas kintamasis **gerovė darbe** (gyvenimo (Y1), darbo (Y2), psichologinė gerovė (Y3))

W – mediatorius **organizacinis pasitikėjimas**

Z – moderatorius **darbuotojo amžius**

a – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo X ir mediatoriaus W

b – ryšys tarp mediatoriaus W ir priklausomo kintamojo Y

d – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo X ir priklausomo kintamojo Y, atsižvelgiant į mediatorių W

c,c1,c2,c3 – ryšiai tarp nepriklausomo kintamojo X ir priklausomų kintamųjų Y, Y1, Y2, Y3, atsižvelgiant į moderatorių Z

Mediatoriaus analizė

23 lentelė. Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbo gerovei modelio rodikliai.

Gyvenimo gerovė (Y1)	Bendras poveikis	P reikšmė	LLCI	ULCI
Bendras poveikis	0,397	0,000	0,289	0,505
Tiesioginis poveikis	0,217	0,001	0,089	0,345
Netiesioginis poveikis	0,180		0,090	0,273
Gerovė darbe (Y2)	Bendras poveikis	P reikšmė	LLCI	ULCI
Bendras poveikis	0,482	0,000	0,377	0,587
Tiesioginis poveikis	0,266	0,000	0,144	0,388
Netiesioginis poveikis	0,216		0,125	0,314
Psichologinė gerovė (Y3)	Bendras poveikis	P reikšmė	LLCI	ULCI
Bendras poveikis	0,281	0,000	0,197	0,366
Tiesioginis poveikis	0,174	0,001	0,072	0,215
Netiesioginis poveikis	0,107		0,026	0,200
Darbuotojo gerovė darbe (Y)	Bendras poveikis	P reikšmė	LLCI	ULCI
Bendras poveikis	0,387	0,000	0,303	0,471
Tiesioginis poveikis	0,219	0,000	0,121	0,317
Netiesioginis poveikis	0,168		0,091	0,254

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS PROCESS gautais duomenų rezultatais

Remiantis aukščiau pateiktais mediacijos analizių duomenimis (*Lentelė Nr. 22*) matome nuoseklų modelį, kuriame autentiška lyderystė įtakoja darbuotojų gerovę per mediatorių organizacinį pasitikėjimą.

Poveikis darbuotojo gyvenimo gerovei (Y1):

- Bendras autentiškos lyderystės poveikis darbuotojo gyvenimo gerovei yra statistiškai reikšmingas, su koeficientu 0,397.
- Tiesioginis poveikis (0,217) parodo, kad, nepaisant organizacinio pasitikėjimo kaip mediatoriaus, autentiška lyderystė teigiamai veikia gyvenimo gerovę.
- Netiesioginis poveikis (0,180) rodo, kad organizacinis pasitikėjimas reikšmingai medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir gyvenimo gerovės.

Poveikis darbuotojo gerovei darbe (Y2):

- Bendras poveikis (0,482) yra didesnis už gyvenimo gerovės modelį, atspindintis stipresnį autentiškos lyderystės poveikį darbuotojo gerovei darbe.
- Tiesioginis poveikis (0,266) išlieka teigiamas, įrodant, kad autentiška lyderystė tiesiogiai veikia darbuotojo gerovę darbe.

- Netiesioginis poveikis (0,216) patvirtina, kad organizacinis pasitikėjimas svarbiai medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbo gerovės.

Poveikis darbuotojo Psichologinei Gerovei (Y3):

- Bendras poveikis (0,281) rodo, kad autentiška lyderystė teigiamai įtakoja psichologinę darbuotojo gerovę.
- Tiesioginis poveikis (0,174) atspindi ryškų teigiamą autentiškos lyderystės poveikį darbuotojo psichologinei gerovei.
- Netiesioginis poveikis (0,107) rodo mažesnį mediatoriaus vaidmenį, palyginti su kitais modeliais, tačiau vis tiek statistiškai reikšmingas.

Darbuotojo gerovė darbe (Y):

- Bendras poveikis (0,387) ir tiesioginis poveikis (0,219) yra statistiškai reikšmingi, parodantys, kad autentiška lyderystė tiesiogiai veikia darbuotojo gerovę darbe.
- Netiesioginis poveikis (0,168) parodo, kad organizacinis pasitikėjimas teigiamai medijuoja šį ryšį.

Tiesioginiai poveikiai visais atvejais yra teigiami ir statistiškai reikšmingi, o netiesioginiai poveikiai, kad ir mažesni nei tiesioginiai, iš dalies patvirtina mediacijos hipotezę: *organizacinis pasitikėjimas yra medijuojantis veiksnys tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės darbe*. Tai rodo, kad organizacijose, kuriose yra aukštas autentiškos lyderystės lygis, didesnis organizacinio pasitikėjimo lygis teigiamai įtakoja ne tik darbuotojų gerovę darbe, bet ir jų psichologinę bei gyvenimo gerovę. Bendroje mediacijos analizėje gauti rezultatai dar kartą patvirtina šias išvadas, leidžiančias teigti, kad organizacinis pasitikėjimas yra reikšmingas tarpininkas tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės darbe.

Moderatoriaus analizė

Pagal gautus moderacijos analizės duomenis (*Lentelė Nr. 23*), galime daryti išvadas apie ryšį tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe, bei tai, kaip darbuotojo amžius šį ryšį moderuoja. Pagal gautas modelio reikšmes, kur $R^2=0,217$, $F=28,635$ ir $P<0,000$, galime tvirtinti, kad modelis yra tinkamas naudoti. Analizės rezultatai atskleidžia, kad autentiškos lyderystės (X) poveikis darbuotojo gerovei (Y) yra statistiškai reikšmingas ($p<0,000$), tačiau moderuojančio kintamojo – darbuotojo amžiaus (Z) – sąveika su autentiška lyderyste nėra statistiškai reikšminga ($p = 0,603$), o tai reiškia, kad šiame tyrime darbuotojo amžius nesustiprina ir nesilpnina autentiškos lyderystės poveikio gerovei darbe.

Lentelė Nr. 24. Moderatoriaus analizė: darbuotojo amžiaus įtaka ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojo gerovės darbe

Modelio santrauka						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
0,466	0,217	0,369	28,635	3	310	< 0,000

Kintamieji	Koeficientas	Standartinė paklaida	t	p	LLCI	ULC I
Darbuoto gerovė (Y)	4,047	0,034	117,736	< 0,000	3,979	4,114
Autentiška lyderystė (X)	0,390	0,043	9,109	< 0,000	0,306	0,474
Darbuotojo amžius (Z)	0,007	0,004	1,770	0,078	-0,001	0,014
Int. (X*Z)	0,002	0,004	0,521	0,603	-0,006	0,010

Interakcijų testas	R ² pokytis	F	df1	df2	p
Autentiška lyderystė x Darbuotojo amžius (X*Z)	0,001	0,271	1	310	0,603

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS PROCESS gautais duomenų rezultatais

Atsižvelgiant į analizės duomenis, galime daryti išvadas, kad autentiška lyderystė turi teigiamą įtaką darbuotojo gerovei darbe, tačiau darbuotojo amžius šiame tyrime nėra svarbus moderuojantis veiksnys. Tai gali reikšti, kad autentiškos lyderystės poveikis yra stabilus tarp skirtingo amžiaus darbuotojų grupių. Vis dėlto, būtina atkreipti dėmesį į p reikšmes, kurios rodo, kad amžiaus poveikis yra artimas statistiniam reikšmingumui ($p=0,078$), todėl negalime visiškai atmesti galimybės, kad didesniame imties dydyje ar kitose populiacijose amžius galėtų tapti reikšmingu moderuojančiu veiksniu. Tačiau šiuo konkrečiu atveju tyrime kelta hipotezė: *darbuotojo amžius moderuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe* nepasitvirtino.

6.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Autentiškos lyderystės vertinimas

Remiantis atliktu tyrimu, vadovų autentiškumas aukštai vertinamas, su bendru vidurkiu 3,71 iš maksimalių 5. Tarp subskalių aukščiausiai vertinamas buvo etinis / moralinis elgesys ir santykių skaidrumas (abiejų vidurkiai 3,80), o mažiausiai – savęs suvokimas (vidurkis 3,54). Sąlyginai nedidelis skirtumas tarp dimensijų rodo, kad iš esmės jos visos būtinos sudedamosios autentiškos lyderystės dalys, kurios nėra nepriklausomos. Tai patvirtina Walumbwa ir kt. (2008) tyrimo rezultatai, kurie parodė visų autentiškos lyderystės dimensijų svarbą.

Organizacinio pasitikėjimo vertinimas

Iš organizacinio pasitikėjimo subskalių aukščiausiai įvertinta buvo pasitikėjimas vadovybe. Duomenų analizė parodė, kad didžiausią įtaką autentiška lyderystė daro pasitikėjimui organizacija ir jos vertybėmis. Pozityvi lyderystė daro teigiamą poveikį pasitikėjimui organizacija, ką pastebėjo ir R. Dahiya (2023) tyrime. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad teigiama lyderystės elgsena, būdinga autentiškai lyderystei, yra stipriausias organizacinio pasitikėjimo skatintojas. Rezultatai parodė, kad teigiama vadovavimo elgsena skatina psichologinio saugumo jausmą organizacijoje, tuo pačiu ir pasitikėjimą ja.

Darbuotojų gerovės vertinimas

Darbuotojų gerovės darbe bendras vidurkis aukščiausias iš visų vertintų konstrukto, o analizuojant subskales: gyvenimo gerovė, gerovė darbe ir psichologinė gerovė, visos jos buvo įvertintos aukščiau nei bendras vidurkis, su psichologinės gerovės įvertinimu, kurios vidurkis buvo aukščiausias. Tai rodo, kad respondentai jaučia aukštą darbo pasitenkinimą ir psichologinį stabilumą darbo aplinkoje. Tiesioginis ryšys tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe buvo patvirtintas kaip teigiamas ir statistiškai reikšmingas. Didžiausią įtaką autentiška lyderystė daro darbuotojų gerovės darbe subskalei, mažiausią, bet vis tiek statistiškai reikšmingą įtaką, autentiška lyderystė daro darbuotojų psichologinei gerovei. Tai rodo, kad autentiška lyderystė tiesiogiai prisideda prie įvairių darbuotojų gerovės dimensijų. Tas pačias sąsajas atrado N. Manuel su P. Ribeiro (2016), kurie nagrinėjo autentiškos lyderystės ir gerovės darbe ryšius. Jie atrado, jog didesnė darbo gerovė priklauso nuo autentiškos lyderystės stiliaus lygio. Taip pat tyrėjai teigia, kad darbuotojų gerovė (ne tik darbe) yra labiau paplitusi tose organizacijose, kurios pasižymi autentiškumo propagavimu bei atvira komunikacija.

Organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės ryšys

Ryšys tarp organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų gerovės darbe taip pat buvo statistiškai reikšmingas ir arti vidutinio stiprumo. Didžiausią teigiamą įtaką organizacinis pasitikėjimas daro darbuotojo gerovei darbe. Mažiausias poveikis pastebimas darbuotojų psichologinei gerovei, kur organizacinis pasitikėjimas sudaro maždaug 12,5% darbuotojo psichologinės gerovės variacijos. Tokias pačias išvalgas savo tyrime pristatė Yu Y. ir Choi Y. (2014), kur ypatingą poveikį organizacinis pasitikėjimas parodė tiek darbuotojų gerovei, tiek ir organizacijos veiklos rezultatams.

Mediacijos ir moderacijos analizė

Tyrimo metu nustatyta, kad organizacinis pasitikėjimas statistiškai reikšmingai mediavo autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės darbe ryšį, tačiau mediatoriaus poveikis buvo gana silpnas visoms darbuotojo gerovės darbe dimensijoms. Tiesioginis autentiškos lyderystės poveikis visam darbuotojų gerovės darbe konstrukto (kaip ir jo dimensijom) buvo sumažintas, įtraukus mediatorių – organizacinį pasitikėjimą, iš dalies patvirtinant hipotezę apie mediavimo efektą. 2022

m. S. J. Kleynhans, M.M. Heyns ir M.W.Stander atliktas tyrimas taip pat patvirtino tokias pat išvadas. Šiame tyrime buvo išbandytas modelis, siekiant nustatyti, ar autentiškos lyderystės stiliaus poveikis darbuotojų gerovei gali būti veikiamas per organizacinį pasitikėjimą kaip antrinį veiksnį, nepriklausomai nuo suteiktos organizacinės paramos. Gauti rezultatai parodė, kad šis netiesioginis poveikis yra teigiamas ir statistiškai reikšmingas ($\beta = 0,1813$, 95% LLCI = [0,1177;0,2519]), patvirtinant, kad autentiškas lyderystės stilius didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, o tai savo ruožtu skatina aukštesnį darbuotojų gerovės lygį darbe.

Moderacijos analizė pagal amžių

Nors ankstesniuose tyrimuose nebuvo siūloma, kad amžius gali turėti moderuojantį vaidmenį tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe, tačiau atsižvelgiant į tai, kad autentiška lyderystė yra gana naujas ir reikšmingas lyderystės stilius norėta patikrinti ar amžius gali turėti įtakos šiam ryšiui. Šiame tyrime šis moderavimo efektas nepatvirtino. Amžius nebuvo reikšmingas moderuojantis veiksnys, o jo įtaka modelio patikimumui ir ryšio stiprumui buvo statistiškai nereikšminga. Visgi imtis nėra labai didelė ir visiškai atspindinti bendrą populiaciją, todėl visiškai atmesti darbuotojo amžiaus kaip moderuojančio veiksnio nederėtų tiriant platesnį spektrą duomenų ar įvairesnes respondentų grupes.

Praktinė tyrimo reikšmė

Tyrimo išvados gali padėti organizacijoms suprasti, kaip lyderystės stilius daro įtaką darbuotojų patirčiai ir kaip jas galima pritaikyti siekiant teigiamų pokyčių. Autentiška lyderystė, skatinanti pasitikėjimą ir gerovę darbe, gali būti strateginiu veiksniu siekiant pagerinti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir organizacinį efektyvumą. Organizacijoms svarbu skatinti autentišką lyderystės stilių, kadangi jis turi teigiamą poveikį tiek darbuotojų gerovei, tiek organizaciniam pasitikėjimui, kas gali lemti ilgalaikę organizacijos sėkmę.

Lentelė Nr. 25. Tyrimo hipotezių patvirtinimo lentelė

Hipotezė		Patvirtinta ar paneigta
H1	Autentiška lyderystė teigiamai veikia organizacinio pasitikėjimo lygį	Patvirtinta
H1a	Autentiška lyderystė teigiamai veikia pasitikėjimą organizacijos vadovybe.	Patvirtinta
H1b	Autentiška lyderystė teigiamai veikia pasitikėjimą organizacija ir jos vertybėmis.	Patvirtinta
H1c	Autentiška lyderystė teigiamai veikia pasitikėjimą organizacijos vadovybės veiksmais ir ketinimais.	Patvirtinta
H2	Organizacinis pasitikėjimas teigiamai veikia darbuotojų gerovę darbo aplinkoje.	Patvirtinta
H2a	Pasitikėjimas organizacija teigiamai veikia darbuotojo gyvenimo gerovę.	Patvirtinta
H2b	Pasitikėjimas organizacija teigiamai veikia darbuotojo psichologinę gerovę.	Patvirtinta

H2c	Pasitikėjimas organizacija teigiamai veikia darbuotojo gerovę darbe.	Patvirtinta
H3	Autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų gerovę darbo aplinkoje.	Patvirtinta
H3a	Autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojo gyvenimo gerovę.	Patvirtinta
H3b	Autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojo gerovę darbe.	Patvirtinta
H3c	Autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojo psichologinę gerovę.	Patvirtinta
H4	Organizacinis pasitikėjimas yra medijuojantis veiksnys tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės darbe.	Iš dalies patvirtinta
H4a	Organizacinis pasitikėjimas medijuoja autentiškos lyderystės ir gyvenimo gerovės ryšį.	Iš dalies patvirtinta
H4b	Organizacinis pasitikėjimas medijuoja autentiškos lyderystės ir darbe ryšį.	Iš dalies patvirtinta
H4c	Organizacinis pasitikėjimas medijuoja autentiškos lyderystės ir psichologinės gerovės ryšį.	Iš dalies patvirtinta
H5	Darbuotojo amžius moderuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe.	Paneigta

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Tyrimo apribojimai

Nors tyrimo imtis buvo gana reprezentatyvi ir apėmė 315 respondentų iš įvairių organizacijų, svarbu pažymėti, kad didžioji dalis respondentų buvo iš tam tikros geografinės vietovės, t.y. beveik 70% apklaustųjų (remiantis apklausa.lt statistika) dirba Vilniaus mieste ar kituose taip pat didžiuosiuose miestuose, kas gali turėti įtakos tyrimo rezultatų generalizavimui. Taip pat tokie rodikliai kaip lytis, kur didžioji dauguma (64,8%) sudarė moterys ar išsilavinimas, su aukštu universitetinio išsilavinimo lygiu (83,2%), gali paveikti tyrimo rezultatus.

Tyrimas buvo atliktas naudojant klausimyną, kuris nors ir buvo patikrintas dėl patikimumo ir validumo, vis dėlto yra subjektyvus įrankis. Respondentų atsakymai galėjo būti paveikti savęs vertinimo šališkumo, kadangi jie vertino savo patirtis ir suvokimą apie lyderystę ir pasitikėjimą organizacijoje. Tokie atsakymai gali ne visada tiksliai atspindėti realią situaciją.

Nors pagrindinės hipotezės buvo patvirtintos, svarbu paminėti, kad dalies hipotezių testavimui buvo taikyti riboti statistiniai metodai. Pavyzdžiui, moderuojančio efekto analizė neparodė reikšmingų ryšių, kas gali būti susiję ne tik su amžiaus kaip moderatoriaus nebuvimu, bet ir su imties dydžio ar modeliavimo metodų apribojimais.

Tyrimas buvo atliktas tam tikru laikotarpiu (2024 m. vasaris-balandis), kuris galėjo turėti tam tikrų socialinių, ekonominių ar politinių konteksto ypatybių, turinčių įtakos tyrimo rezultatams. Tokių faktorių nekontroliavimas gali būti laikomas tyrimo apribojimu.

Taigi tolimesni empiriniai tyrimai būtų rekomenduotini, plečiant respondentų imtis ir įvairiapusiškumą bei įtraukti papildomus moderuojančius ar medijuojančius veiksnus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Remiantis išnagrinėta literatūra ir atliktais tyrimais, akivaizdu, kad lyderystė ir lyderystės stilius itin svarbus organizacijos veikloje. Daugiausiai moksliniuose šaltiniuose minima transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai, kurie išlieka populiariausi. Taip pat pastebėta, kad kalbant apie autentišką lyderystės stilių daugiau nagrinėjamos įtakos darbuotojų įsitraukimui, darbuotojų gerovei, mažiau - organizaciniam pasitikėjimui.

Autentiškos lyderystės stilius išsiskiria lyderio unikalumu būti savimi ir priimti kitus, tokie kokie jie yra, ugdyti savo pavyzdžiu bei taip kurti pasitikėjimą tiek pačiu lyderiu, tiek organizacija. Empiriniai tyrimai rodo, kad autentiškas lyderis taip pat gali būti ir transformaciniu, nes jų vertybės ir įsitikinimai gali paskatinti pokyčius organizacijoje. Būtent autentiška lyderystė vertingiausia tose organizacijose, kur svarbu pasitikėjimas organizacija ir darbuotojų gerovė. Be to, autentiškos lyderystės praktika rodo, kad darbuotojo gerovė ir pasitikėjimas organizacija yra kritinis organizacinio efektyvumo aspektas.

Aukštas organizacinio pasitikėjimo lygis skatina autentiškus lyderius ir padeda kurti palankią darbo aplinką, kuri turi teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir įsipareigojimui organizacijai. Aukštas pasitikėjimo lygis darbuotojų tarpe reiškia, kad jie tiki vadovais, jų sąžiningumu, gebėjimu vadovauti ir pasiekti bendrus tikslus. Autentiški lyderiai, savo ruožtu, sugeba sustiprinti organizacinį pasitikėjimą savo elgesiu ir komunikacija. Jie yra sąžiningi, nuoširdūs ir atviri, kurie skatina dialogą, teikia aiškią informaciją ir klausosi darbuotojų nuomonių bei pasiūlymų. Tai padeda darbuotojams jaustis vertinamiems ir pasitikėti vadovais bei pačia organizacija.

Šis empirinis tyrimas taip pat patvirtino anksčiau atliktus tyrimus aprašytus mokslinėje literatūroje, kad autentiška lyderystė teigiamai veikia organizacinį pasitikėjimą ir darbuotojų gerovę. Autentiški lyderiai, pasižymintys atvirumu, sąžiningumu ir tikrumu, stiprina pasitikėjimą organizacijoje, kas savo ruožtu gerina darbuotojų emocinę ir profesinę gerovę ar net gyvenimo gerovę.

Organizacinis pasitikėjimas parodė reikšmingą tiesioginį poveikį gerovei darbe, kaip darbuotojo gerovės darbe dimensijai, kas parodo, kad pasitikėjimas organizacijos kultūra, jos deklaruojamoms vertybėmis, tai kaip organizacijos vadovybė elgiasi ir kaip pateisina darbuotojų lūkesčius gali lemti ne tik pačio darbuotojo emocinę būklę, bet ir paveikti darbo rezultatus.

Organizacinis pasitikėjimas veikia kaip mediatorius tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės, parodant, kad stipresnis organizacinis pasitikėjimas padeda maksimaliai išnaudoti autentiškos lyderystės teikiamą naudą darbuotojų gerovei. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinis pasitikėjimas reikšmingai mediavo ryšį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų

gerovės, nors mediatoriaus poveikis buvo gana silpnas. Tai reiškia, kad nors organizacinis pasitikėjimas turi svarbų vaidmenį šiuose ryšiuose, tiesioginis autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų gerovei yra ne mažiau svarbus. Be to, tyrimas parodė, kad darbuotojo amžius neturėjo reikšmingos moderuojančios įtakos ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų gerovės. Tai rodo, kad autentiška lyderystė yra vienodai veiksminga skirtingo amžiaus darbuotojų grupėse.

Rekomendacijos

Remiantis šio magistrinio darbo „Autentiškos lyderystės įtaka gerovei darbe medijuojant organizaciniam pasitikėjimui ir moderuojant darbuotojo amžiui“ tyrimo rezultatais, atsiskleidžia aiškūs autentiškos lyderystės vaidmuo organizacijoje. Šis vaidmuo ne tik teigiamai veikia darbuotojų gerovę tiek per organizacinį pasitikėjimą, tiek tiesiogiai, bet taip pat rodo, kad autentiška lyderystė yra efektyvi įvairaus amžiaus darbuotojams. Tai kartu parodo koks iš esmės svarbus lyderystės vaidmuo organizacijoje. Todėl organizacijoms labai svarbu ugdyti lyderius ir tinkamai pasirinkti lyderystės stilių. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, būtina pateikti rekomendacijas, kaip organizacijos galėtų pritaikyti šio tyrimo išvagas ir rezultatus siekdamas gerinti darbuotojų gerovę ir stiprinti organizacinį pasitikėjimą, kas sąlygoja didesnę darbuotojų įsitraukimą ir moksliniuose tyrimuose ne kartą įrodytą poveikį darbo rezultatams. Todėl toliau pateikiamos rekomendacijos, kurios padėtų organizacijoms maksimaliai išnaudoti autentiškos lyderystės teikiamas galimybes:

- **Lyderystės mokymo programos.** Organizacijoms rekomenduojama kurti ir vykdyti lyderystės ugdymo programas, kurios skatintų autentiškos lyderystės principus. Tokios programos turėtų apimti mokymus apie atvirumą, sąžiningumą, savikritiką ir kitas autentiškos lyderystės savybes.
- **Organizacinės kultūros stiprinimas.** Reikėtų skatinti kultūros kūrimą, kurioje būtų vertinamas ir skatinamas organizacinis pasitikėjimas. Tai galėtų apimti politikas ir praktikas, kurios užtikrina skaidrų sprendimų priėmimą, darbuotojų įtraukimą į svarbių sprendimų priėmimo procesą ir atvirą komunikaciją.
- **Grižtamojo ryšio skatinimas.** Organizacijoms rekomenduojama diegti efektyvius grįžtamojo ryšio mechanizmus, leidžiančius darbuotojams laisvai reikšti savo nuomones ir pastebėjimus apie lyderių elgseną ir sprendimų poveikį. Tai padėtų lyderiams gauti grįžtamąjį ryšį apie jų autentiškumą ir sąžiningumą, taip pat suteiktų galimybę tobulinti lyderystės praktikas remiantis realiu darbuotojų suvokimu.
- **Psichologinio saugumo ir darbuotojų gerovės kūrimas.** Būtina kurti darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi saugūs išreikšti savo mintis ir idėjas, net jei jos skiriasi nuo vadovų ar bendradarbių nuomonių. Saugi psichologinė aplinka yra svarbus autentiškos

lyderystės aspektas, kuris gali padidinti organizacinį pasitikėjimą ir gerovę. Organizacijos turėtų mokyti vadovus, kaip kurti ir palaikyti atvirą ir įtraukiančią kultūrą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abugre, J. (2017), "Relations at workplace, cynicism and intention to leave: a proposed conceptual framework for organisations", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 2, pp. 198-216.
2. Afshari, L. and Gibson, P. (2016), "How to increase organizational commitment through transactional leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 4, pp. 507-519
3. Al-Khasawneh, A.L. and Futa, S.M. (2013b), "The impact of leadership styles used by the academic staff in the Jordanian public universities on modifying students' behavior: a field study in the northern region of Jordan", *International Journal of Business and Management*, Vol. 8 No. 1, p. 1.
4. Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: Americans' perceptions of quality of life*. New York, NY: Plenum Press.
5. Apuke, O. D. (2017). *Quantitative Research Methods: A Synopsis Approach*. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 6 (10), 40-47.
6. Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., McLean, Gary N., *Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework*, *European Journal of Training and Development*, (2022), 239-256, 46 (1-2), <https://10.1108/EJTD-09-2020-0139>.
7. Avey, J.B., Avolio, B.J. and Luthans, F. (2011), "Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 2, pp. 282-294.
8. Avolio, B. (2005), *Leadership Development in Balance, Made/Born*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
9. Avolio, B., Luthans, F. and Walumbwa, F.O. (2004), "Authentic leadership: theory-building for veritable sustained performance", Working paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
10. Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005), "Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 315-338. IJCHM32,62132
11. Avolio, B.J. and Luthans, F. (2006), *The High Impact Leader: Authentic, Resilient Leadership That Gets Results and Sustains Growth*, McGraw-Hill, New York, NY.
12. Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. and May, D.R. (2004), "Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 6, pp. 801-823.

13. Bakke, D. W. (2005). *Joy at work: A revolutionary approach to fun on the job*. Seattle, WA: Pear Press Publishers.
14. Baptiste, N. R. (2008). Leadership and well-being: Implications for managers. In G. P. Clarkson (Ed.), *Line management leadership: Implications for employee well-being* (pp. 229-238). Leeds: Leeds University Business School, Northern Leadership Academy.
15. Baptiste, N. R. (2009). Fun and well-being: Insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31(6), 600-612.
16. Baptiste, N.R. (2008), "Tightening the link between employee wellbeing at work and performance", *Management Decision*, Vol. 46 No. 2, pp. 284-307.
17. Bass, B. and Riggio, R. (2006), *Transformational Leadership*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
18. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994), "Transformational leadership and organizational culture", *International Journal of Public Administration*, Vol. 17 Nos 3-4, pp. 541-554.
19. Bass, B.M. and Bass, R. (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Simon & Schuster Inc., New York, NY.
20. Bhattacharyya S.S., Jha S., (2018), *Literature Review of Leadership Theories, Strategic Leadership Models and Theories: Indian Perspectives*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-259-220181003>
21. Bill George, Peter Sims, knyga „True North– Discover Your Authentic Leadership“, 2007. https://books.google.lt/books?id=JcE_A1lo7dkC&lpg=PR9&ots=PSgbhJdjBv&dq=True%20North%3A%20leading%20authentically%20in%20Today's%20Workplace&lr&hl=lt&pg=PP1#v=onepage&q&f=false
22. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
23. Blakeley, K. and Higgs, M. (2014), "Responsible leadership development—crucible experiences and power relationships in a global professional services firm", *Human Resource Development International*, Vol. 17 No. 5, pp. 560-576, <https://doi:10.1080/13678868.2014.954192>.
24. Brian Leavy, 2023, Interview: „Bill George: Guiding two decades of the authentic leadership movement“, <https://10.1108/SL-02-2023-0022>.
25. Brière, S., Conoir, Y. and Yves, P. (2016), *La Gestion de Projets de Développement International et D'action Humanitaire*, Presses de l'université Laval.
26. Budd, J.W. and Spencer, D.A. (2015), "Worker well-being and the importance of work: bridging the gap", *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 21 No. 2, pp. 181-196.

27. Cameron, K.S., Dutton, J. and Quinn, R.E. (2003), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco.
28. Carden, L.L. and Callahan, J.L. (2007), "Creating leaders or loyalists? Conflicting identities in a leadership development programme", *Human Resource Development International*, Vol. 10 No. 2, pp. 169-186, <https://doi:10.1080/13678860701347099>.
29. Casimir, G., Waldman, D.A., Bartram, T. and Yang, S. (2006), "Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12 No. 3, pp. 68-84.
30. Chiniara, M. and Bentein, K. (2016), "Linking servant leadership to individual performance: differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction", *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 No. 1, pp. 124-141
31. Crowther, D., & Capaldi, N. (2008). *The Ashgate research companion to corporate social responsibility*. In D. Crowther & N. Capaldi (Eds.), Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
32. Cummings, T.G. and Cummings, C. (2014), "Appreciating organization development: a comparative essay on divergent perspectives", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 25 No. 2, pp. 141-154, <https://doi:10.1002/hrdq.21186>.
33. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose: el. vadovėlis*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. http://www.lidata.eu/files/mokymai/vadoveliai/TRAST_visa.pdf.
34. Černe, M., Jaklič, M. and Škerlavaj, M. (2013), "Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective", *Leadership*, Vol. 9 No. 1, pp. 63-85.
35. D'Annunzio-Green, N. and Francis, H. (2005), "Human resource development and the psychological contract: great expectations or false hopes", *Human Resource Development International*, Vol. 8 No. 3, pp. 327-344, <https://doi:10.1080/13678860500199725>.
36. Danna, K. and Griffin, R.W. (1999), "Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature", *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 357-84.
37. Dasborough, M.T. and Ashkanasy, N.M. (2002), "Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 615-634.
38. Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2008), "Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-11.
39. DeConinck, J.B. (2010), "The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust", *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 12, pp. 1349-1355.
40. Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–305

41. Dietz, G. (2011), "Special forum essay. Going back to the source: Why do people trust each other?", *Journal of Trust Research*, Vol. 1 No. 2, pp. 215-222.
42. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
43. Dumdum, U.R., Lowe, K.B. and Avolio, B.J. (2002), "A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension", in Avolio, B. and Yammarino, F. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, JAI, Amsterdam, pp. 35-66.
44. Edwards, G. and Turnbull, S. (2013b), "Special issue on new paradigmes in evaluating leadership development [editorial]", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15 No. 1, pp. 3-9, <https://doi:10.1177/1523422312467147>.
45. Ellis, K. and Shockley-Zalabak, P. (2001), "Trust in top management and immediate supervisor: the relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving", *Communication Quarterly*, Vol. 49 No. 4, pp. 382-99.
46. Emilisa, N. (2019), "The role of altruism, organizational learning capability and organizational trust: a study from online motorcycle drivers in Jakarta", *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 8, pp. 98-109.
47. Fredrickson, B.L. (2009), *Positivity*, Crown Publishers, New York, NY.
48. Gardner, W.L., Avolio, B.J. and Walumba, F.O. (2005), *Authentic Leadership Theory and Practice: origins, Effects and Development*, Elsevier JAI, Oxford.
49. Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. and Walumbwa, F. (2005), "Can you see the real me?" a self-based model of authentic leader and follower development", *Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 343-372
50. Gaubatz, J.A. and Ensminger, D.C. (2017), "Department chairs as change agents: leading change in resistant environments", *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 45, pp. 141-163.
51. George, J.M. (2000), "Emotions and leadership: the role of emotional intelligence", *Human Relations*, Vol. 53 No. 8, pp. 1027-1055
52. Gholami, M., Saki, M. and Hossein Pour, A.H. (2019), "Nurses' perception of empowerment and its relationship with organizational commitment and trust in teaching hospitals in Iran", *Journal of Nursing Management*, Vol. 27 No. 5, pp. 1020-1029.
53. Gilbreath, B. and Montesino, M.U. (2006), "Expanding the HRD role: improving employee well-being and organizational performance", *Human Resource Development International*, Vol. 9 No. 4, pp. 563-571.

54. Gilley, J.W., Morris, M.L., Waite, A.M., Coates, T. and Veliquette, A. (2010), "Integrated theoretical model for building effective teams", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 12 No. 1, pp. 7-28, <https://doi:10.1177/1523422310365309>.
55. Grant, A., Christianson, M. and Price, R. (2007), "Happiness, health or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs", *The Academy of Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 51-63.
56. Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities (Management, work & organizations)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
57. Guest, D. (2002), "Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM", *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 44 No. 3, pp. 335-358.
58. Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance, and employee well-being: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
59. Gui, C., Luo, A., Zhang, P. and Deng, A. (2020), "A meta-analysis of transformational leadership inhospitality research", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.32No.6, pp. 2137-2154.
60. Hansbrough, T. and Schyns, B. (2018), "The appeal of transformational leadership", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 12 No. 3, pp. 19-32.
61. Harland, L.K. (2003), "Using personality tests in leadership development: test format effects and the mitigating impact of explanations and feedback", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14 No. 3, pp. 285-301, <https://doi:10.1002/hrdq.1067>.
62. Hassan, D. and Faezeh, R. (2011), "The impact of authentic leadership on job satisfaction and teamcommitment", *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6 No. 3, pp. 421-436.
63. Haworth, J. and Hart, G. (2007), *Well-Being: Individual, Community and Social Perspectives*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
64. Hoang, G., Wilson-Evered, E. and Lockstone-Binney, L. (2019), "Leading innovation among tourism small and medium enterprises: examining the mediating role of climate for innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 5, pp. 647-666.
65. Hon, L.C. and Grunig, J.E. (1999), *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*, Institute for Public Relations, Gainesville, FL.
66. Huang, X., Iun, J., Liu, A. and Gong, Y. (2010), "Does participative leadership enhance workperformance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 No. 1, pp. 122-143.

67. Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Schriesheim, C.A. and Dansereau, F. (2008), "Authentic leadership and positive organizational behavior: a meso, multi-level perspective", *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 No. 6, pp. 693-707.
68. Yildiz, H. (2019), "The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior", *SAGE Open*, Vol. 9 No. 3, pp. 1-15.
69. Ika, L.A., Diallo, A. and Thuillier, D. (2010), "Project management in the international development industry", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 No. 1, pp. 61-93.
70. Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005), "Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes", *Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 373-394.
71. Young, H., Glerum, D., Joseph, D. and McCord, M. (2021), "Meta-analysis of transactional leadership and follower performance: double-edged effects of LMX and empowerment", *Journal of Management*, Vol. 47 No. 5, pp. 1255-1280.
72. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Harlow: Pearson Education Limited.
73. Jermstittiparsert K., 2020, „Leadership and Industry 4.0 As A Tool to Enhance Organization Performance: Direct and Indirect Role of Job Satisfaction, Competitive Advantage and Business Sustainability “. Knyga „Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0“. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201014>.
74. Jiang, H., Luo, Y., 2018, Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement, *Journal of Communication Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 130-160, <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>.
75. Jiang, W. and Ma, X. (2018), "Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 54 No. 3, pp. 302-324.
76. John R. Turner and Rose Baker (2018), „A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain “. <https://10.1108/EJTD-06-2018-0054>.
77. Judge, T. A., and Piccolo, R. F. (2004), "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 5, pp. 755-768.
78. Kahai, S., Jestire, R. and Huang, R. (2013), "Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world", *British Journal of Educational Technology*, Vol. 44 No. 6, pp. 969-985.

79. Karasek, R.A. and Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York, NY.
80. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
81. Kareem A. Rashwan and Meril Ghaly, 2023, „The effect of transformational, transactional and authentic leadership on innovation: the mediating role of organizational culture“, Vol. 17 No. 4 2022, pp. 561-575, <https://10.1108/CBTH-09-2021-0216>.
82. Kearney, E (2008), “Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance,” *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 81, No. 4, pp. 803–811.
83. Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82,1007–1022.
84. Keyes, C.L. (2006), “Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: an introduction”, *Social Indicators Research*, Vol. 77 No. 1, pp. 1-10.
85. Keyes, C.L.M. (1998), “Social well-being “, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 61 No. 2, pp. 121-40
86. Kelloway, E.K., Turner, N., Barling, J. and Loughlin, C. (2012), “Transformational leadership and employee psychological well-being: the mediating role of employee trust in leadership”, *Work and Stress*, Vol. 26 No. 1, pp. 39-55.
87. Kernis, M. (2003), “Toward a conceptualization of optimal self-esteem”, *Psychological Inquiry*, Vol. 14, pp. 1-26.
88. Kets de Vries, M.F.R. (2001), “Creating authentic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies”, *Human Relations*, Vol. 54, pp. 101-111.
89. Khajeh, E. (2018), “Impact of leadership styles on organizational performance”, *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2018, pp. 1-10.
90. Kinnie, N., Hutchinson, S., & Purcell, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4),9-29.
91. Kirkbride, P. (2006), “Developing transformational leaders: the full range leadership model in action”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 No. 1, pp. 23-32
92. Kurfi, A.K. (2009), “Leadership styles: the managerial challenges in emerging economics “, *International Bulletin of Business Administration*, pp. 73-81.
93. Iyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M. and Ali, W. (2021), “Status quos are made to be broken: the roles of transformational leadership, job satisfaction, psychological empowerment, and voice behavior”, *SAGE Open*, Vol. 11 No. 2, pp. 1-14.

94. Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramanian, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature", *The Leadership Quarterly*, Vol. 7 No. 3, pp. 385-425.
95. Lucas, R. E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 616–628.
96. Luthans, F. and Avolio, B.J. (2006), "The impact of efficacy on work attitudes across cultures", *Journal of World Business*, Vol. 41 No. 2, pp. 121-132
97. Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. and Li, W. (2005), "The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance", *Management and Organization Review*, No. 1, pp. 247-269.
98. McWhorter, R.R., Lynham, S.A. and Porter, D.E. (2008), "Scenario planning as developing leadership capability and capacity", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10 No. 2, pp. 258-284, <https://doi:10.1177/1523422307313332>.
99. Meng, J. and Berger, B. (2018), "The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: testing the joint mediating effects of engagement and trust", *Public Relations Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 64-75.
100. Musrrat Parveen, 2019, „Transformational leadership: does it really decrease work-related stress?“, *Leadership and Organization Development Journal*, <https://10.1108/LODJ-01-2019-0023>.
101. Nesbit, P.L. (2012), "The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development", *Human Resource Development Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 203-226, <https://doi:10.1177/1534484312439196>.
102. Nguyen, N., Hooi, L. and Avvari, M. (2021), "Leadership styles and organizational innovation in Vietnam: does employee creativity matter?", *International Journal of Productivity and Performance Management*.
103. Norman, S.M., Avolio, B.J. and Luthans, F. (2010), "The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 No. 3, pp. 350-364.
104. Northouse, P.G. (2016), *Leadership: Theory and Practice*, 7th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
105. OECD (2020), *How's Life? 2020: Measuring Well-Being*, OECD Publishing, Paris, <https://doi:10.1787/9870c393-en>.
106. Peccei, R. and Van De Voorde, K. (2019), "Human resource management–well-being–performance research revisited: past, present, and future", *Human Resource Management Journal*, Vol. 29 No. 4, pp. 539-563. Systematic review of human capital 531.

107. Peterson, C. and Seligman, M.E. (2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford University Press, Vol. 1.
108. Pucétaité R, Lämsä A-M, Novelskaité A. 2010. Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*5(2): 197–217
109. Purcell, J., & Hutchinson, S. (2003). *Bringing policies to life: The vital role of front-line managers in people management*. London: CIPD.
110. Quintana, T., Park, S. and Cabrera, Y. (2014), “Assessing the effects of leadership styles on employees ‘outcomes in international luxury hotels”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 129 No. 2, pp. 469-489.
111. Raes, E., Kyndt, E., Decuyper, S., Van den Bossche, P. and Dochy, F. (2015), “An exploratory study of group development and team learning”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 26 No. 1, pp. 5-30.
112. Rawlins, B.R. (2008), “Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust”, *Public Relations Journal*, Vol. 2 No. 2, pp. 1-21.
113. Raziq, M.M., Borini, F.M., Malik, O.F., Ahmad, M. and Shabaz, M. (2018), “Leadership styles, goal clarity, and project success”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 2, pp. 309-323.
114. Renwick, D. (2002), “HR managers, guardians of employee well-being“, *Personnel Review*, Vol. 32No. 3, pp. 341-59
115. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2001), “On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52 No. 1, pp. 141-166.
116. Ryff, C.D. (1989), “Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57 No. 6, pp. 1069-1081.
117. Sagnak, M. (2016), “Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: the mediating effect of intrinsic motivation“, *Eurasian Journal of Educational Research*, Vol. 16 No. 62, pp. 181-194.JMD.
118. Saide S., Richardus E. I., Rahmat T., Siti R., Najamuddin N., „A theoretical and empirical validation of information technology and path-goal leadership on knowledge creation in university “. *Leaders support and social media trend*. Vol. 10 No. 3, 2019, pp. 551-568. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-06-2018-0067>.
119. Salignac, F., Hamilton, M., Noone, J., Marjolin, A. and Muir, K. (2020), “Conceptualizing financial well-being: an ecological life-course approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 21 No. 5, pp. 1581-1602.

120. Sarros, J., Cooper, B. and Santora, J. (2008), "Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.15 No.2, pp. 145-158.
121. Shamir, B. and Eilam, G. (2005), "What's your story: A life-stories approach to authentic leadership development", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 395-417
122. Shuck, B. and Herd, A.M. (2012), "Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD", *Human Resource Development Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 156-181, <https://doi:10.1177/1534484312438211>.
123. Silva, P. and Torres, C. (2010), *Gestão e Liderança Para Profissionais de TI*, Lidel- Edições Técnicas, Lisboa.
124. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
125. Top, M., Akdere, M. and Tarcan, M. (2015), "Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26 No. 9, pp. 1259-1282.
126. Tran, X. (2017), "Effects of leadership styles on hotel financial performance", *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 163-183.
127. Tzafrir, S.S. (2005), "The relationship between trust, HRM practices and firm performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 9, pp. 1600-1622.
128. Ugwu, F.O., Onyishi, I.E. and Rodriguez-Sanchez, A.M. (2014), "Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment", *Personnel Review*, Vol.43 No.3.
129. Vaida, S. and Ardelean, I. (2019), "Psychological safety and trust: a conceptual analysis", *Studia Universitatis Babeş, -Bolyai Psychologia-Paedagogia*, Vol. 64 No. 1, pp. 87-101.
130. Valkauskas, R. (2011). *Duomenų analizės įvadas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
131. Van Vugt, M (2006), "Evolutionary origins of leadership and followership," *Personality & Social Psychology Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 354–371.
132. Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61. <https://doi.org/10.1002/kpm.1497>.
133. Vella-Brodrick, Dianne A. knyga „New Perspectives and Methods in Transport and Social Exclusion Research“, dalis: „Contemporary Perspectives on Well-Being“ (2011), <https://10.1108/9781780522012-004>.

134. Vinita Agarwal (2011), "Investigating the convergent validity of organizational trust", Vol. 17 No. 1, 2013, pp. 24-39. DOI 10.1108/13632541311300133
135. Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008), "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 89-126.
136. Wang, D.-S. and Hsieh, C.-C. (2013), "The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement", *Social Behavior and Personality*, Vol. 41 No. 4, pp. 613-624.
137. Warr, P. (1994), "A conceptual framework for the study of work and mental health", *Work and Stress*, Vol. 8 No. 2, pp. 84-97.
138. Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
139. Wong, C.A., Laschinger, H. and Cummings, G.G. (2010), "Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality", *Journal of Nursing Management*, veikveik Vol. 18 No. 8, pp. 889-900.
140. Zacher, H. and Wilden, R.G. (2014), "A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87, pp. 813-820.
141. Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. and Zhang, C. (2015), Employee well-being in organizations: theoretical model, scale development, and cross-cultural validation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36 No. 5, pp. 621-644.

AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS ĮTAKA GEROVEI DARBE MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI IR MODERUOJANT DARBUOTOJO AMŽIUI

Dovilė Lukavičiūtė

Magistro darbas

Verslo vystymo programa

Vilniaus universitetas, ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Doc. Dr. A. Stankevičienė

Vinius, 2024

SANTRAUKA

109 puslapių, 25 lentelės, 5 paveikslai, 141 literatūros šaltiniai.

Magistro darbo tikslas – atskleisti autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo bei gerovės darbe tarpusavio sąsajas, ištirti ar darbuotojo amžius moderuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe ir pateikti praktines rekomendacijas. Šiam tikslui pasiekti buvo išskelti šie uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti autentiškos lyderystės, darbuotojų gerovės ir organizacinio pasitikėjimo teorinius aspektus;
2. Remiantis moksline literatūra ir atliktais empiriniais tyrimais, surasti sąsajas tarp autentiškos lyderystės, darbuotojų gerovės ir organizacinio pasitikėjimo;
3. Atliekant empirinį tyrimą, ištirti autentiškos lyderystės daroma įtaką darbuotojų gerovei bei organizaciniam pasitikėjimui;
4. Atliekant empirinį tyrimą ištirti organizacinio pasitikėjimo kaip mediatoriaus poveikį ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe;
5. Atliekant empirinį tyrimą ištirti ar darbuotojo amžius turi moderuojamą poveikį ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir gerovės darbe;
6. Pateikti išvadas bei praktines rekomendacijas autentiškos lyderystės stiprinimui, darbuotojų gerovės ir organizacinio pasitikėjimo didinimui.

Baigiamasis magistrinis darbas sudarytas iš šešių pagrindinių skyrių: mokslinės literatūros analizės (1-4 skyriai), tyrimo metodologijos (5 skyrius) ir empirinių rezultatų pristatymo, išvadų ir rekomendacijų (6 skyrius).

Mokslinės literatūros analizėje apžvelgiama lyderystės, darbuotojų gerovės bei organizacinio pasitikėjimo teoriniai aspektai bei šių reiškinių sąsajos.

Penktajame skyriuje pristatomas konceptualus tyrimo modelis, tyrimo metodai, jo etapai, eiga bei struktūra. Pagrindinis tyrimo tikslas buvo nustatyti, kokią įtaką autentiškos lyderystės stilius daro darbuotojų gerovei ir organizaciniam pasitikėjimui. Šiam tikslui pasiekti buvo apklausti 315 respondentai. Surinkti duomenys buvo sistemingai apdoroti naudojant IBM SPSS programinį paketą. Pateikta tyrimo duomenų analizė ir rezultatai. Šiame darbe buvo taikomi šie metodai: aprašomoji statistika, Kolmogorovo - Smirnovo ir Shapiro Wilko testai, Cronbach'o alfa, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, tiesinė regresinė analizė bei mediatoriaus ir moderatoriaus statistinė analizė.

Tyrimo rezultatai parodė statistiškai reikšmingus ryšius tarp visų trijų konstrukčių: autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojo gerovės darbe. Iš dalies patvirtinta hipotezė, kad organizacinis pasitikėjimas veikia kaip medijuojantis veiksnys tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojo gerovės darbe, o hipotezė dėl darbuotojo amžius įtakos ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojo gerovės darbe nepasitvirtino ir neturėjo jokios reikšmingos įtakos šiam ryšiui.

Šio darbo pabaigoje pristatytos literatūros analizės išvados, atlikto tyrimo rezultatai, tyrimo apribojimai bei rekomendacijos. Atliktas darbas gali būti naudojamas ateities tyrimams plėtoti, taip pat darbas gali būti, kaip rekomendacinio pobūdžio gairės, pravartu organizacijoms, siekiančioms skatinti autentiškumą, stiprinti darbuotojų gerovę bei pasitikėjimą organizacija. Taip pat pateikti siūlymai tęsti tolimesnius šių konstrukčių tyrimus įtraukiant papildomus moderuojančius ir medijuojančius veiksnius.

Raktiniai žodžiai: Autentiška lyderystė, darbuotojų gerovė, gyvenimo gerovė, gerovė darbe, psichologinė gerovė, organizacinis pasitikėjimas, skaidrumas, pasitikėjimas vadovybe, pasitikėjimas organizacijos vertybėmis, autentiškumas.

**THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON WELL-BEING AT WORK
THROUGH THE MEDIATION OF ORGANISATIONAL TRUST AND THE
MODERATION OF EMPLOYEE AGE**

Dovilė Lukavičiūtė

Paper for the Master's degree

Business Development Programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Department of
Management

Supervisor – doc. dr. A. Stankevičienė

Vinius, 2022

SUMMARY

109 pages, 25 tables, 5 figures, 141 references.

The aim of the Master's thesis is to reveal the relationship between authentic leadership and organisational trust and well-being at work, to investigate whether the age of the employee moderates the relationship between authentic leadership and well-being at work, and to provide practical recommendations. To achieve this aim, the following objectives were set:

1. To analyse the theoretical aspects of authentic leadership, employee well-being and organisational trust based on the scientific literature.
2. Based on the scientific literature and empirical research to identify the links between authentic leadership, employee well-being and organisational trust.
3. Examine the impact of authentic leadership on employee well-being and organisational trust through empirical research.
4. Examine the mediating effect of organisational trust on the relationship between authentic leadership and well-being at work through empirical research.
5. To investigate whether employee age has a moderating effect on the relationship between authentic leadership and well-being at work through an empirical study.
6. Provide findings and practical recommendations for enhancing authentic leadership, employee well-being and organisational trust.

The final Master's thesis consists of six main chapters: literature review (Chapters 1-4), research methodology (Chapter 5) and presentation of empirical results, conclusions and recommendations (Chapter 6).

The literature review provides an overview of the theoretical aspects of leadership, employee well-being and organisational trust and the interrelationships between these phenomena. Chapter 5 presents the conceptual model of the study, the research methods, its stages, process, and structure. The main objective of the study was to determine the impact of authentic leadership style on employee well-being and organisational trust. To achieve this, 315 respondents were interviewed. The data collected was systematically processed using the IBM SPSS software package. The analysis and results of the study are presented. The methods used in this study were descriptive statistics, Kolmogorov - Smirnov and Shapiro Wilk tests, Cronbach's alpha, means, standard deviations, linear regression analysis, mediator, and moderator statistical analyses.

The results showed statistically significant relationships between all three constructs: authentic leadership, organisational trust, and employee well-being at work. The hypothesis that organisational trust acts as a mediating factor between authentic leadership and employee well-being at work was partially confirmed, while the hypothesis that the age of the employee influences the relationship between authentic leadership and employee well-being at work was not confirmed and did not have any significant effect on this relationship.

The findings of the literature review, the results of the study, limitations of the study and recommendations are presented at the end of this paper. The work can be used to develop future research, and as a guideline, it can be useful for organisations seeking to promote authenticity, employee well-being and trust in the organisation. Suggestions are also made to continue further research on these constructs by incorporating additional moderating and mediating factors.

Keywords: Authentic leadership, employee well-being, life well-being, well-being at work, psychological well-being, organizational trust, transparency, trust in management, trust in organizational values, authenticity.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1 Lyderystės teorijos

Lyderystės Teorija	Aprašymas	Šaltinis
Susijusios lyderystės teorija (Affiliated leadership)	Teorija pabrėžia vadovo gebėjimą kurti ir palaikyti ryšius, bendrystę ir artumą su savo pavaldiniais. Vadovas siekia užmegzti emocinį ryšį su komandos nariais, remdamasis pasitikėjimu, atsidavimu ir pagalba. Vadovas rūpinasi savo komandos nariais ir siekia kurti kartu.	<i>Cummings and Cummings (2014)</i>
Tiesioginės / Netiesioginės lyderystės teorija (Direct/Indirect Leadership)	Pagrindinis lyderio vaidmuo pirminiuose procesų stadijose aprūpinti sekėjus priemonėmis ir darbo sąlygomis, sukuriant tokią aplinką, kad leistų keistis naujomis idėjomis tarp komandos narių. Kai idėjos, jau išgvildenamos ir pateikiamos sprendimui ar jas įgyvendinti, vadovo vaidmuo tampa labiau tiesioginis ir kritiškesnis, tam, kad priimti sprendimą, kurios idėjos patvirtinamos tolimesniam procesui ir įgyvendinimui, o kurios – ne. Ši teorija parodo du skirtingus vadovo vaidmenis darbo procese.	<i>Gilley ir kt.(2010)</i>
Paskirstymo lyderystės teorija (Distributed Leadership)	Lyderystės teorija, kuri pabrėžia, kad lyderystės funkcija ir atsakomybė turėtų būti pasidalinta tarp skirtingų individų ar grupių organizacijoje, o ne sutelkta tik į vieną lyderį. Pagal paskirstymo lyderystės modelį, kiekvienas organizacijos narys gali tapti lyderiu savo srities ar užduoties atlikimo kontekste ir prisidėti prie bendro tikslo siekimo.	<i>D'Annunzio-Green and Francis (2005)</i>
Verslumo lyderystės teorija (Entrepreneurial Leadership)	Tai lyderio gebėjimas veikti ir priimti sprendimus labai neramioje, sudėtingoje ir konkurencinėje aplinkoje. Verslumo lyderystės teorija pabrėžia inovacijas,	<i>Carden and Callahan (2007)</i>

	kūrybingumo ir rizikos prisiėmimo svarbą organizacijos veikloje.	
Etiškos lyderystės teorija (Ethical Leadership)	Etiškos lyderystės teorija, teigia, kad lyderio veiksmai ir sprendimai turi būti pagrįsti etiniais principais ir vertybėmis. Etinis lyderis pripažįsta moralinę atsakomybę už savo veiksmus ir siekia vadovauti pagal aukščiausius etinius standartus. Lyderis veikia kaip pavyzdys ir įkvėpimas kitiems organizacijos nariams, skatinant atsakingą elgesį	<i>Carden and Callahan (2007)</i>
Penkių sričių lyderystės teorija (Five Domains)	Ši teorija, akcentuoja penkias pagrindines sritis, kurias lyderis turi valdyti siekiant sėkmingo vadovavimo organizacijoje: strategiją, talentų valdymą, žmogiškojo kapitalo vystymą, užduočių įgyvendinimą ir asmeninį efektyvumą.	<i>Harland (2003)</i>
Lyderystės stiliaus teorija (Leadership Style)	Ši teorija teigia, jog lyderystę galima suskirstyti į du elgesio tipus: orientaciją į užduotis ir į santykius.	<i>Blakeley and Higgs (2014)</i>
Dalyvaujančios lyderystės teorija (Participative Theory)	Lyderystės teorija, kurioje pabrėžiamas dalyvavimas ir bendradarbiavimas su komanda sprendimų priėmimo ir veiklos valdyme. Ši teorija teigia, kad efektyvus lyderis turi įtraukti savo komandos narius į sprendimų priėmimo procesą, suteikti jiems galimybę dalyvauti ir prisidėti prie veiklos planavimo, problemų sprendimo ir strategijų formavimo. Šie lyderiai gali priimti įvairių tipų sprendimus: autokratinus, demokratinius ir liberalius („laissez-faire“)	<i>McWhorter ir kt. (2008)</i>
Kelio – Tikslų lyderystės teorija (Path-Goal Theory)	Kelio tikslo teorija turi keturias pagrindines sritis: nukreipiamąją, palaikomąją, dalyvaujamąją ir orientuotą į pasiekimus. Pagal šią teoriją lyderis (aukščiausio	<i>Saide ir kt. (2019)</i>

	lygio vadovas) procese tampa sektinu pavyzdžiu.	
Tarnaujančios lyderystės teorija (Servant Leadership)	Ši teorija nusako lyderio pasirinkimą tarnauti kitiems ir padėti jiems pasiekti savo tikslus. Pagrindinė tarnaujančios lyderystės idėja yra tai, kad lyderis turėtų būti orientuotas ne tik į savo asmeninį autoritetą ir sėkmę, bet ir į tarnystę komandai ir bendruomenei. Tarnaujantis lyderis atsižvelgia į komandos narių poreikius, lūkesčius ir vertybes, ir stengiasi juos palaikyti bei skatinti jų asmeninę ir profesinę raidą.	<i>Raes ir kt. (2015)</i>

Priedas Nr. 2 Anketa

NUOMONĖS APIE AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO BEI GEROVĖS DARBE SĄSAJAS KLAUSIMYNAS

Gerb. Respondente,

esu Dovilė Lukavičiūtė, Vilniaus universiteto, Verslo vystymo programos, magistro studijų II kurso studentė.

Šiuo metu rašau baigiamąjį magistro darbą ir atlieku tyrimą apie autentiškos lyderystės, organizacinio pasitikėjimo bei gerovės darbe sąsajas. Man labai svarbi Jūsų nuomonė ir pagalba. Klausimynui užpildyti Jums reikės skirti iki 15 minučių. Labai prašyčiau atsakyti į toliau pateiktus teiginius. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite (X) Jums tinkantį atsakymo variantą arba/ir įrašykite savo atsakymo variantą.

Apklausa yra anoniminė, dėl to jokie individualūs duomenys nebus perduoti. Tyrime bus panaudoti tik apibendrinti duomenys. Nuoširdžiai dėkoju už bendradarbiavimą. Jeigu turėtumėte klausimų, rašykite el. paštu dovile.lukaviciute@evaf.stud.vu.lt.

Atsakymų reikšmės:

1- visiškai nesutinku, 2- iš dalies nesutinku, 3- neturiu nuomonės, 4- iš dalies sutinku, 5- visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Atsakymai Klausimai, teiginiai	NE<<<<<<<>>>>> TAIP				
		1	2	3	4	5
AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS KLAUSIMYNAS						
1.	Mano vadovas (-ė) prašo grįžtamojo ryšio, kad galėtų pagerinti savo santykius su kitais.					
2.	Mano vadovas (-ė) aiškiai išsako, ką jis/ji turi mintyje.					
3.	Mano vadovas (-ė) parodo savo įsitikinimų ir veiksmų nuoseklumą.					
4.	Mano vadovas (-ė) prašo idėjų, kurios meta iššūkį jo pagrindiniams įsitikinimams.					
5.	Mano vadovas (-ė) tiksliai apibūdina tai, kaip kiti vertina jo / jos gebėjimus.					
6.	Mano vadovas (-ė) pripažįsta klaidas, kai jų padaro / pasitaiko.					
7.	Mano vadovas (-ė) priimdamas sprendimus vadovaujasi savo pagrindiniais įsitikinimais.					
8.	Mano vadovas (-ė) atidžiai klausosi alternatyvių požiūrių prieš priimdamas išvadas ar darydamas sprendimus.					
9.	Mano vadovas (-ė) rodo, kad supranta savo stipriąsias ir silpnąsias puses.					
10.	Mano vadovas (-ė) atvirai dalinasi informacija su kitais.					
11.	Mano vadovas (-ė) atsispiria spaudimui daryti kažką, kas prieštarauja jo/jos įsitikinimams.					
12.	Mano vadovas (-ė), prieš priimdamas sprendimus, objektyviai analizuoja atitinkamus duomenis.					
13.	Mano vadovas (-ė) aiškiai suvokia, kokią įtaką daro kitiems.					
14.	Mano vadovas (-ė) aiškiai išreiškia savo idėjas ir mintis kitiems.					
15.	Mano vadovas (-ė) atliekant bet kokius veiksmus vadovaujasi vidinėmis moralės normomis.					
16.	Mano vadovas (-ė) skatina kitus išreikšti alternatyvias nuomones.					
ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO KLAUSIMYNAS						
1.	Aš pasitikiu savo organizacijos aukščiausia vadovybe					
2.	Aukščiausioji vadovybė stengiasi nuoširdžiai bendrauti su darbuotojais					
3.	Aukščiausioji vadovybė išiklauso į darbuotojų rūpesčių					
4.	Aukščiausioji vadovybė laikosi įsipareigojimų darbuotojams					
5.	Aukščiausioji vadovybė rūpinasi darbuotojų gerove					
6.	Aukščiausiosioji vadovybė laikosi savo žodžio darbuotojams					

7.	Mano organizacija su žmonėmis kaip aš elgiasi sąžiningai ir teisingai					
8.	Kaskart, kai mano organizacija priima svarbų sprendimą, žinau, kad jai rūpės tokie žmonės kaip aš					
9.	Aš visada tikiu, kad mano organizacija išpildys savo pažadus					
10.	Tikiu, kad mano organizacija atsižvelgia į žmonių kaip aš nuomones priimdama sprendimus					
11.	Aš pasitikiu šios organizacijos gebėjimais					
12.	Mano organizacija turi gebėjimų įgyvendinti tai, ką sako					
13.	Mano organizacijos elgesys atitinka tvirtus deklaruojamus principus					
14.	Mano organizacija neklaidina žmonių kaip aš					
15.	Mielai leisčiau savo organizacijai priimti sprendimus žmonių kaip aš vardu					
16.	Manau, kad svarbu atidžiai stebėti savo organizaciją, kad ji nepiktinaudžiautų žmonėmis kaip aš					
17.	Mano organizacija žinoma kaip sėkmingai įgyvendinanti tai, ką bando padaryti					
18.	Mano organizacijos vadovybė nuoširdžiai siekia atsižvelgti į darbuotojų požiūrį					
19.	Esu gana tikras (-a), kad organizacija visada stengsis elgtis su manimi sąžiningai					
20.	Mūsų organizacijos vadovybė būtų pasirengusi pasinaudoti pranašumu siekiant apgauti savo darbuotojus					
21.	Mūsų organizacijai gresia niūri ateitis, jei ji nepatrauks geresnių vadovų					
22.	Aš esu tikras (-a), kad mano organizacija priims protingus sprendimus organizacijos ateities labui					
23.	Mano organizacijos vadovybė atrodo dirba efektyviai būnant darbo vietoje					
GEROVĖS DARBE KLAUSIMYNAS						
1.	Jaučiuosi patenkintas (-a) savo gyvenimu.					
2.	Jaučiu, kad esu arti savo svajonės daugelyje gyvenimo aspektų.					
3.	Didžiąją laiko dalį jaučiuosi tikrai laimingas.					
4.	Mano gyvenimas, šiuo metu, tikrai geras.					
5.	Mano gyvenimas yra labai įdomus.					
6.	Jei ir galėčiau, vargu ar keisčiau dabartinį savo gyvenimo būdą.					
7.	Esu patenkintas (-a) savo atsakomybėmis darbe.					
8.	Apskritai jaučiuosi gana patenkintas (-a) savo dabartiniu darbu.					
9.	Man iš esmės patinka mano darbas.					
10.	Visada galiu rasti būdų, kaip praturtinti savo darbą.					
11.	Mano darbas man yra prasminga patirtis.					

12.	Jaučiuosi iš esmės patenkintas (-a) savo darbo pasiekimais dabartiniame darbe.					
13.	Jaučiuosi išaugęs (-usi) kaip asmenybė.					
14.	Gerai tvarkau kasdienes reikalus.					
15.	Apskritai gerai jaučiuosi ir esu pasitikintis (-i) savimi.					
16.	Žmonės mano, kad esu linkęs (-usi) skirti savo laiką ir kitiems.					
17.	Man gerai sekasi sudaryti lankstų darbo grafiką.					
18.	Man patinka gilūs ir prasmingi pokalbiai su šeima ir draugais, nes tai padeda geriau suprasti ir pažinti vieniems kitus.					

BENDRA INFORMACIJA APIE RESPONDENTĄ

1. Jūsų lytis:
 - Vyras
 - Moteris
 - Kita

2. Jūsų amžius (įrašykite): metai

3. Jūsų išsilavinimas:
 - Vidurinis
 - Aukštesnysis / Profesinis
 - Aukštasis neuniversitetinis
 - Aukštasis universitetinis
 - Kita

4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:
 - Iki 1 metų
 - 1 – 5 metai
 - 6 – 10 metų
 - 11 – 20 metų
 - 20 metų ir daugiau

5. Jūsų pagrindinės pareigos organizacijoje:
 - Vadovaujančios pareigos
 - Nevadovaujančios pareigos

BENDRA INFORMACIJA APIE ORGANIZACIJĄ

1. Organizacijos dydis:
 - Mikro (1 – 9 darbuotojai)
 - Maža (10 – 49 darbuotojai)
 - Vidutinė (50 – 199 darbuotojai)
 - Didelė (200 ir daugiau darbuotojų)

2. Jūsų organizacijos veiklos sritis:

- Gamybinė
- Paslaugų
- Mažmeninė prekyba
- Didmeninė prekyba
- Viešosios paslaugos
- Švietimo sektorius
- Finansų sektorius
- Sveikatos apsaugos sektorius
- IT sektorius
- Žemės ūkis
- Statybos sektorius
- Kita

NUOŠIRDŽIAI DĖKOJAME UŽ JŪSŲ DALYVAVIMĄ IR LAIKĄ PILDANT ANKETĄ.

Priedas Nr. 3 Patikimumo rodikliai Cronbach'o alfa (α)

Reliability Statistics (Cronbach'o alfa (α) – Auteniška lyderystė)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,922	0,81	16

Reliability Statistics (Cronbach'o alfa (α) – Organizacinis pasitikėjimas)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,930	0,88	23

Reliability Statistics (Cronbach'o alfa (α) – Gerovė darbe)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,930	0,93	18

Priedas Nr. 4 Demografiniai rodikliai

		Your age:			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	20	1	.3	.3	.3
	21	3	1.0	1.0	1.3
	22	4	1.3	1.3	2.5
	24	2	.6	.6	3.2
	25	5	1.6	1.6	4.8
	26	3	1.0	1.0	5.7
	27	5	1.6	1.6	7.3
	28	12	3.8	3.8	11.1
	29	4	1.3	1.3	12.4
	30	10	3.2	3.2	15.6
	31	6	1.9	1.9	17.5
	32	6	1.9	1.9	19.4
	33	10	3.2	3.2	22.6
	34	6	1.9	1.9	24.5
	35	10	3.2	3.2	27.7
	36	14	4.4	4.5	32.2
	37	8	2.5	2.5	34.7
	38	19	6.0	6.1	40.8
	39	18	5.7	5.7	46.5
	40	40	12.7	12.7	59.2
	41	10	3.2	3.2	62.4
	42	18	5.7	5.7	68.2
	43	9	2.9	2.9	71.0
	44	7	2.2	2.2	73.2
	45	12	3.8	3.8	77.1
	46	9	2.9	2.9	79.9
	47	10	3.2	3.2	83.1
	48	6	1.9	1.9	85.0
	49	5	1.6	1.6	86.6
	50	5	1.6	1.6	88.2
51	2	.6	.6	88.9	
52	2	.6	.6	89.5	
53	6	1.9	1.9	91.4	
54	1	.3	.3	91.7	
55	8	2.5	2.5	94.3	
56	4	1.3	1.3	95.5	
57	1	.3	.3	95.9	
58	3	1.0	1.0	96.8	
59	1	.3	.3	97.1	

	60	3	1.0	1.0	98.1
	61	1	.3	.3	98.4
	62	1	.3	.3	98.7
	65	1	.3	.3	99.0
	67	1	.3	.3	99.4
	68	1	.3	.3	99.7
	82	1	.3	.3	100.0
	Total	314	99.7	100.0	
Missing	99999	1	.3		
Total		315	100.0		

Your gender:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	110	34.9	34.9	34.9
	Woman	204	64.8	64.8	99.7
	Other	1	.3	.3	100.0
	Total	315	100.0	100.0	

Your education:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secondary	16	5.1	5.1	5.1
	Post-secondary / Vocational	16	5.1	5.1	10.2
	Higher non-university	20	6.3	6.3	16.5
	University-level	262	83.2	83.2	99.7
	Other	1	.3	.3	100.0
	Total	315	100.0	100.0	

How long have you been working at your current organisation:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Up to 1 year	32	10.2	10.2	10.2
	1 – 5 years	126	40.0	40.0	50.2
	6 – 10 years	61	19.4	19.4	69.5
	11 - 20 years	64	20.3	20.3	89.8
	20 years and more	32	10.2	10.2	100.0
	Total	315	100.0	100.0	

Your main position within the organization:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Managerial position	110	34.9	34.9	34.9
	Non-managerial position	205	65.1	65.1	100.0
	Total	315	100.0	100.0	

The size of your organization:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very small (1 - 9 employees)	28	8.9	8.9	8.9
	Small (10 - 49 employees)	73	23.2	23.2	32.1
	Medium (50 - 199 employees)	105	33.3	33.3	65.4
	Large (200 and more employees)	109	34.6	34.6	100.0
	Total	315	100.0	100.0	

Your organization's sector of operation?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manufacturing	27	8.6	8.6	8.6
	Service	84	26.7	26.7	35.2
	Retail	13	4.1	4.1	39.4
	Wholesale	10	3.2	3.2	42.5
	Public Services	18	5.7	5.7	48.3
	Education Sector	48	15.2	15.2	63.5
	Financial Sector	24	7.6	7.6	71.1
	Health Care Sector	4	1.3	1.3	72.4
	IT Sector	33	10.5	10.5	82.9
	Agriculture	1	.3	.3	83.2
	Construction Sector	14	4.4	4.4	87.6
	Other	39	12.4	12.4	100.0
	Total	315	100.0	100.0	

Priedas Nr. 5 Kolmogorovo - Smirnovo ir Shapiro - Wilko testai.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Autentiska	.102	315	<.001	.961	315	<.001
Aut_saves_suvokimas	.126	315	<.001	.960	315	<.001
Aut_santykiu_skaidrumas	.138	315	<.001	.921	315	<.001
Aut_etinis_moralinis_elgesys	.098	315	<.001	.962	315	<.001
Aut_subalansuotas_info_apdorojimas	.126	315	<.001	.942	315	<.001
Organizacinis_pasitikėjimas	.075	315	<.001	.960	315	<.001
Org_pasitikėjimas_vadovybe	.113	315	<.001	.928	315	<.001
Org_organizacija_ir_jos_vertybemis	.087	315	<.001	.965	315	<.001
Org_vadovynes_veiksmais_ir_ketinimais	.101	315	<.001	.971	315	<.001
Darbuotoju_gerove	.090	315	<.001	.920	315	<.001
Darb_gyvenimo_gerove	.115	315	<.001	.930	315	<.001
Darb_gerove_darbe	.144	315	<.001	.886	315	<.001
Darb_psichologine_gerove	.130	315	<.001	.878	315	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Priedas Nr. 6 Autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo subskalių regresijos analizės.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.516 ^a	.267	.264	.82200

a. Predictors: (Constant), Autentiska

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76.911	1	76.911	113.828	<.001 ^b
	Residual	211.487	313	.676		
	Total	288.398	314			

a. Dependent Variable: Org_pasitikėjimas_vadovybe

b. Predictors: (Constant), Autentiska

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.539	.219		7.041	<.001	1.109	1.969
	Autentiska	.614	.058	.516	10.669	<.001	.501	.727

a. Dependent Variable: Org_pasitikejimas_vadovybe

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 ^a	.327	.324	.68714

a. Predictors: (Constant), Autentiska

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71.654	1	71.654	151.755	<.001 ^b
	Residual	147.789	313	.472		
	Total	219.442	314			

a. Dependent Variable: Org_organizacija_ir_jos_vertybemis

b. Predictors: (Constant), Autentiska

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.461	.183		7.998	<.001	1.102	1.821
	Autentiska	.593	.048	.571	12.319	<.001	.498	.687

a. Dependent Variable: Org_organizacija_ir_jos_vertybemis

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.456 ^a	.208	.205	.53047
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), Autentiska

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.096	1	23.096	82.075	<.001 ^b
	Residual	88.078	313	.281		
	Total	111.174	314			

a. Dependent Variable: Org_vadovynes_veiksmas_ir_ketinimais

b. Predictors: (Constant), Autentiska

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.008	.141		14.234	<.001	1.730	2.285
	Autentiska	.336	.037	.456	9.060	<.001	.263	.409

a. Dependent Variable: Org_vadovynes_veiksmas_ir_ketinimais

Priedas Nr. 7 Autentiškos lyderystės ir darbuotojo gerovės darbe subskalių regresijos analizės.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.378 ^a	.143	.140	.78401

a. Predictors: (Constant), Autentiska

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.146	1	32.146	52.297	<.001 ^b
	Residual	192.394	313	.615		
	Total	224.539	314			

a. Dependent Variable: Darb_gyvenimo_grove

b. Predictors: (Constant), Autentiska

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.407	.208		11.543	<.001	1.996	2.817
	Autentiska	.397	.055	.378	7.232	<.001	.289	.505

a. Dependent Variable: Darb_gyvenimo_grove

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.205	.76122

a. Predictors: (Constant), Autentiska

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.472	1	47.472	81.925	<.001 ^b
	Residual	181.370	313	.579		
	Total	228.843	314			

a. Dependent Variable: Darb_grove_darbe

b. Predictors: (Constant), Autentiska

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.299	.202		11.358	<.001	1.901	2.697
	Autentiska	.482	.053	.455	9.051	<.001	.377	.587

a. Dependent Variable: Darb_grove_darbe

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1				

1	.347 ^a	.121	.118	.61321
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), Autentiska

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.163	1	16.163	42.985	<.001 ^b
	Residual	117.697	313	.376		
	Total	133.860	314			

a. Dependent Variable: Darb_psichologine_grove

b. Predictors: (Constant), Autentiska

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.131	.163		19.204	<.001	2.811	3.452
	Autentiska	.281	.043	.347	6.556	<.001	.197	.366

a. Dependent Variable: Darb_psichologine_grove

Priedas Nr. 8 Organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojo gerovės darbe subskalių regresijos analizės.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.417 ^a	.174	.171	.76991

a. Predictors: (Constant), Organizacinis_pasitikejimas

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.005	1	39.005	65.801	<.001 ^b
	Residual	185.535	313	.593		
	Total	224.539	314			

a. Dependent Variable: Darb_gyvenimo_grove

b. Predictors: (Constant), Organizacinis_pasitikejimas

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.171	.215		10.094	<.001	1.748	2.594
	Organizacinis_pasitikejimas	.475	.059	.417	8.112	<.001	.360	.590

a. Dependent Variable: Darb_gyvenimo_grove

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.499 ^a	.249	.246	.74106

a. Predictors: (Constant), Organizacinis_pasitikejimas

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56.954	1	56.954	103.709	<.001 ^b
	Residual	171.889	313	.549		
	Total	228.843	314			

a. Dependent Variable: Darb_grove_darbe

b. Predictors: (Constant), Organizacinis_pasitikejimas

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.024	.207		9.779	<.001	1.617	2.432
	Organizacinis_pasitikejimas	.574	.056	.499	10.184	<.001	.463	.685

a. Dependent Variable: Darb_grove_darbe

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.354 ^a	.125	.122	.61167

a. Predictors: (Constant), Organizacinis_pasitikejimas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.756	1	16.756	44.785	<.001 ^b
	Residual	117.105	313	.374		
	Total	133.860	314			

a. Dependent Variable: Darb_psichologine_gerove

b. Predictors: (Constant), Organizacinis_pasitikejimas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.056	.171		17.885	<.001	2.720	3.392
	Organizacinis_pasitikejimas	.311	.047	.354	6.692	<.001	.220	.403

a. Dependent Variable: Darb_psichologine_gerove

Priedas Nr. 9 Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojo gyvenimo gerovei modelio rodikliai.

Model : 4
Y : Darb_gyv
X : Autentis
M : Organiza

Sample Size: 315

OUTCOME VARIABLE:
Organiza

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.577	.333	.368	156.562	1.000	313.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.624	.161	10.070	.000	1.307	1.942
Autentis	.531	.042	12.512	.000	.448	.615

Standardized coefficients

Autentis	coeff
	.577

OUTCOME VARIABLE:

Darb_gyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.450	.202	.574	39.527	2.000	312.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.856	.232	8.004	.000	1.400	2.312
Autentis	.217	.065	3.335	.001	.089	.345
Organiza	.339	.071	4.803	.000	.200	.478

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.207
Organiza	.297

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
3.753	1.000	311.000	.054

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Darb_gyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.378	.143	.615	52.297	1.000	313.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.407	.208	11.543	.000	1.996	2.817
Autentis	.397	.055	7.232	.000	.289	.505

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.378

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.397	.055	7.232	.000	.289	.505	.378

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.217	.065	3.335	.001	.089	.345	.207

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Organiza	.180	.046	.090	.273

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Organiza	.172	.042	.087	.254

Priedas Nr. 10 Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojo gerovei darbe modelio rodikliai.

Model : 4

Y : Darb_ger

X : Autentis

M : Organiza

Sample

Size: 315

OUTCOME VARIABLE:

Organiza

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.577	.333	.368	156.562	1.000	313.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.624	.161	10.070	.000	1.307	1.942
Autentis	.531	.042	12.512	.000	.448	.615

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.577

OUTCOME VARIABLE:

Darb_ger

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.539	.291	.520	64.002	2.000	312.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.637	.221	7.421	.000	1.203	2.072
Autentis	.266	.062	4.301	.000	.144	.388
Organiza	.407	.067	6.060	.000	.275	.539

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.251
Organiza	.354

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
2.833	1.000	311.000	.093

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Darb_ger

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.455	.207	.579	81.925	1.000	313.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.299	.202	11.358	.000	1.901	2.697
Autentis	.482	.053	9.051	.000	.377	.587

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.455

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.482	.053	9.051	.000	.377	.587	.455

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.266	.062	4.301	.000	.144	.388	.251

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Organiza	.216	.049	.125	.314

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Organiza	.204	.042	.123	.289

Priedas Nr. 11 Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojo psichologinei gerovei modelio rodikliai.

Model : 4
Y : Darb_psi
X : Autentis
M : Organiza

Sample
Size: 315

OUTCOME VARIABLE:

Organiza

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.577	.333	.368	156.562	1.000	313.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.624	.161	10.070	.000	1.307	1.942
Autentis	.531	.042	12.512	.000	.448	.615

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.577

OUTCOME VARIABLE:

Darb_psi

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.395	.156	.362	28.820	2.000	312.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.803	.184	15.224	.000	2.441	3.165
Autentis	.174	.052	3.372	.001	.072	.275
Organiza	.202	.056	3.606	.000	.092	.313

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.215
Organiza	.230

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
6.627	1.000	311.000	.011

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Darb_psi

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.347	.121	.376	42.985	1.000	313.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.131	.163	19.204	.000	2.811	3.452
Autentis	.281	.043	6.556	.000	.197	.366

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.347

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.281	.043	6.556	.000	.197	.366	.347

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.174	.052	3.372	.001	.072	.275	.215

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Organiza	.107	.045	.026	.200

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Organiza	.133	.052	.033	.234

Priedas Nr. 12 Mediatoriaus analizė: Autentiškos lyderystės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojui bendrai gerovei darbe modelio rodikliai.

Model : 4
 Y : Darbuoto
 X : Autentis
 M : Organiza

Sample
 Size: 315

OUTCOME VARIABLE:

Organiza

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.577	.333	.368	156.562	1.000	313.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.624	.161	10.070	.000	1.307	1.942
Autentis	.531	.042	12.512	.000	.448	.615

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.577

OUTCOME VARIABLE:

Darbuoto

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.535	.286	.337	62.483	2.000	312.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.099	.178	11.824	.000	1.749	2.448
Autentis	.219	.050	4.400	.000	.121	.317
Organiza	.316	.054	5.849	.000	.210	.423

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.258
Organiza	.343

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
5.936	1.000	311.000	.015

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Darbuoto

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.456	.208	.372	82.045	1.000	313.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.612	.162	16.101	.000	2.293	2.932
Autentis	.387	.043	9.058	.000	.303	.471

Standardized coefficients

	coeff
Autentis	.456

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.387	.043	9.058	.000	.303	.471	.456

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.219	.050	4.400	.000	.121	.317	.258

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Organiza	.168	.042	.091	.254

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Organiza	.198	.044	.113	.285

Priedas Nr. 13 Moderatoriaus analizė: darbuotojo amžiaus įtaka ryšiui tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojo gerovės darbe modelio rodikliai.

Model : 1
 Y : Darbuoto
 X : Autentis
 W : Q5A1

Sample
 Size: 314

 OUTCOME VARIABLE:
 Darbuoto

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.466	.217	.369	28.635	3.000	310.000	.000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.047	.034	117.736	.000	3.979	4.114
Autentis	.390	.043	9.109	.000	.306	.474
Q5A1	.007	.004	1.770	.078	-.001	.014
Int_1	.002	.004	.521	.603	-.006	.010

Product terms key:
 Int_1 : Autentis x Q5A1

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.001	.271	1.000	310.000	.603

 Focal predict: Autentis (X)
 Mod var: Q5A1 (W)

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

```
DATA LIST FREE/
  Autentis Q5A1 Darbuoto .
BEGIN DATA.
  -.807 -9.143 3.687
  .000 -9.143 3.986
  .807 -9.143 4.284
  -.807 .000 3.732
  .000 .000 4.047
  .807 .000 4.362
  -.807 9.143 3.777
  .000 9.143 4.108
  .807 9.143 4.439
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Autentis WITH Darbuoto BY Q5A1 .
```